IQ

TEKNOPARK İSTANBUL

SAYI ISSUE 01 2021

GİRİŞİMCİLİK
ENTREPRENEURSHIP

İNOVASYON
INNOVATION

TEKNOLOJİ
TECHNOLOGY

Kleiner Perkins: Yıkılmış Bir İmparatorluk 18
Kleiner Perkins A Fallen Empire

Girişimcilik Ekosistemi Büyüyor 62
Startup Ecosystem is Growing

Dev Şirketlere Startup Gibi Düşünmeyi Öğretmek 104
Teaching A Giant To Think Like A Startup

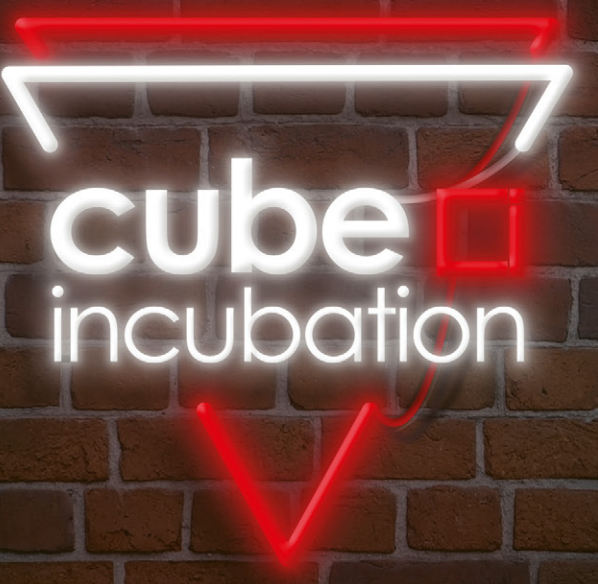
TEK BOYNUZLULAR ÇAĞI

THE AGE OF UNICORNS



DERİN TEKNOLOJİ GİRİŞİMLERİNE ÖZEL

TÜRKİYE'NİN TEK KULUÇKA MERKEZİ



cubeincubation.com

/cubeincubation

Teknolojimiz Arşa Çıktı

1988 yılından beri Türkiye'nin
öncü teknoloji geliştiricisi ve inovasyon lideri olarak
Türkiye için daima en yükseği hedefliyoruz.



©ROKETSAN SPIGPT0100.1990.21.001

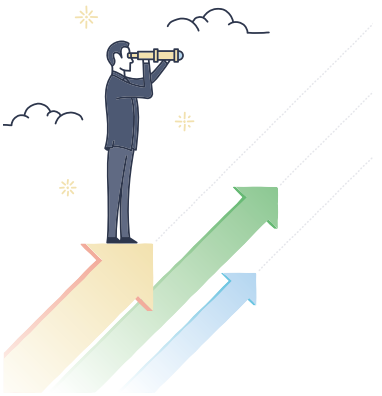
roketsan

www.roketsan.com.tr

İÇİNDEKİLER

SAYI 01 | OCAK 2021







08 **Sunuş** Presentation
BİLAL TOPÇU

10 **Baş Yazı** Editorial
CEM DURAN

İNOVASYON *innovation*

18 **Kleiner Perkins: Yıkılmış Bir İmparatorluk**
Kleiner Perkins A Fallen Empire
POLINA MARINOVA

32 **Hayatta Kal ve Değişmeye Başla**
Survive and Thrive to Change
RICHARD BOYATZIS, MELVIN SMITH, ELLEN VAN OOSTEN

36 **İnovasyonun Oluşturduğu Değeri Ölçmek**
Measuring The Value Created by The Innovation

45 **İş Dünyasında Yeniden Açılma Nasıl Olacak?**
How to Recovery?
ANDREW NUSCA

52 **Derin Teknolojiye Derinlemesine Bakış**
In-Depth Look at the Deep Technology

56 **İnovasyona Giden Yolda Girişimciler İçin Finansman ve Müşteri Bulma Aracı: Kitle Fonlaması**
Fund Raising and Customer Finding Tool for Entrepreneurs on the Way to Innovation: Crowdfunding
DR. MELEK DEMİRAY & PROF. DR. ŞEBNEM BURNAZ

GİRİŞİMCİLİK *entrepreneurship*

62 **Türkiye'nin Girişimcilik Ekosistemi Büyüyor**
Turkish Startup Ecosystem of Turkey is Growing

78 **Getir, Unicorn Listesine Girmeyi Hedefliyor**
Getir Aims to Enter the Unicorn List

CONTENS

ISSUE 01 | JANUARY 2021

86 **Filiz Girişimlere Yatırım Yapmanın İncelikleri: Yatırımcının Motivasyonu**
Tips and Tricks for Investing in Start-ups: Investor's Motivation
DENİZ TUNÇALP

RÖPORTAJ INTERVIEW
90 **Sina Afra: "Yabancı Yatırımcı İlgisini Yeniden Çekmemiz Lazım"**
Sina Afra: "We Need to Regain the Interest of Foreign Investors"

98 **Global Başlayan Girişimler**
Born Global Startups
SERKAN ÜNSAL

TEKNOLOJİ *technology*

104 **Dev Şirketlere Startup Gibi Düşünmeyi Öğretmek**
Teaching A Giant To Think Like A Startup

118 **Start-up'larımız Neden Gelişemiyorlar?**
Why Don't Our Startups Develop?
DOÇ. DR. SERDAL TEMEL

122 **Tek Boynuzlular Çağı** The Age of Unicorns
ERIN GRIFFITH & DAN PRIMACK

132 **Yenilikçi ve Dönüştürücü Atılımlar**
Innovative and Transformative Leaps
CEMAL DİNÇER

138 **Yapay Zekanın Tıkandığı Nokta**
What Makes Artificial Intelligence Look Dumb
JONATHAN VANIAN

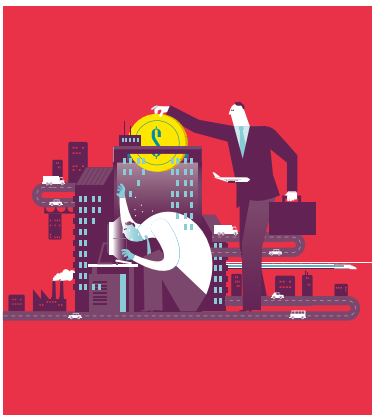
146 **Teknolojinin Yeni Sokak Dövüşü: Game Point**
Big Tech's New Street Fight: Game Point
JONATHAN VANIAN

161 **RAKAMLARLA**
THE FIGURES









IQ
TEKNOPARK İSTANBUL

innovation center of Turkey
teknopark istanbul

YÖNETİM MANAGEMENT

Bilal Topçu
İmtiyaz Sahibi / Publisher

Cem Duran
Yazı İşleri Müdürü / Managing Editor

Özgür Özçelik
Gürol Üzenç
Yayın Sorumluları / Executive Editor

Beril Olgun
İçerik Sorumlusu / Content Editor

Mert Sarıyıldız
Yunus Erdal
Ahmet Burak Akşit
Yayın Kurulu / Publication Board

Teknopark İstanbul
Sanayi Mah. Teknopark Bulvarı,
No: 1 / 9A, Pendik, İstanbul
Tel: +90 216 999 70 00
info@teknoparkistanbul.com.tr

REKLAM ADVERTISING

Gürhan Gezer Reklam Grup Başkanı Advertising Group President
gurhang@groupmedya.com

Funda Gökgündüz Reklam Grup Başkan Yardımcısı
Advertising Group Vice President
fundag@groupmedya.com

İsmail Küçük (Bölgeler) Reklam Grup Başkan Yardımcısı
Advertising Group Vice President (Regions)
ismailk@groupmedya.com

Göktuğ Bedri Evren Reklam Direktörü
Advertising Director
goktuge@groupmedya.com

Deniz Eroğlu Reklam Koordinatörü Advertising Coordinator
denize@groupmedya.com

Eren Enes (Bölgeler) Reklam Koordinatörü Advertising Coordinator
erene@groupmedya.com

Ender Parlar Rezervasyon Müdürü Manager of Reservation
enderp@groupmedya.com

Mesut Öztürk Reklam Teknik Müdürü Advertising Technical Manager
mesuto@groupmedya.com

YAYIN YÖNETİMİ
PUBLICATION MANAGEMENT

Şule Laleli
Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief

Nevzat Çalışkan
Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / Managing Editor (Responsible)

Kemal Toğanç
Görsel Yönetmen / Art Director

Panda Çeviri Hizmetleri
Çevirmen / Translator
panda@pandaceviri.com

Yayıncı Publisher

Group Medya ve Bilgi Teknolojileri A.Ş.
Balmumcu Mahallesi Mustafa İzzet Efendi Sok.
No: 9 Kat: 3 Beşiktaş-İstanbul
Tel: 0212 224 93 30 / 0212 219 19 32
www.groupmedya.com

Baskı-Cilt Printing-Binding

Matsis Matbaa Hizmetleri San. Tic. Ltd. Şti, Tel: 0212 624 21 11

IQ Dergisi'ne internette www.teknoparkistanbul.com.tr üzerinden erişebilirsiniz.
You can find IQ Magazine at www.teknoparkistanbul.com.tr

IQ Dergisi ile ilgili öneri ve şikayetleriniz için info@fortuneturkey.com ve info@teknoparkistanbul.com.tr adresine mail gönderebilirsiniz.
Any suggestions or complaints about IQ magazine are welcomed and should be addressed to info@fortuneturkey.com and info@teknoparkistanbul.com.tr

Dergimizde yayımlanan yazı ve fotoğraflardan yayıncının izni alınmadan, kaynak belirtilmeden tam veya özet alıntı yapılamaz.
Neither text nor photographs from this publication may be reproduced either in full or summary without acknowledging the source and without prior permission from the publisher.

IQ Dergisi Teknopark İstanbul tarafından üç ayda bir yayımlanır.
IQ magazine is published quarterly by Teknopark Istanbul.

Yayının Süresi: Üç aylık
Publication Period: Quarterly

Yayının Dili: Türkçe-İngilizce
Publication Language: Turkish/English

Yayının Türü: Ulusal Süreli Yayın
Publication Genre: National Periodical Publication

Yayının Mahiyeti: Girişimcilik, İnovasyon, Teknoloji
Publication Content: Entrepreneurship, Innovation, Technology

Görsel Çözüm Ortakları
Visual Solution Partners: Getty Images Turkey, istock, shutterstock

Görüş, öneri ve yorumlarınız için / For your comments and suggestions:

Teknopark İstanbul / Teknopark Istanbul

twitter.com/teknopark_ist
instagram.com/teknoparkistanbul/
linkedin.com/company/teknoparkistanbul
facebook.com/teknoparkistanbul
youtube.com/teknoparkistanbul

BE A GAME CHANGER



alBarakaTech GLOBAL



Yeni Oluşum ve Yeni Değerler

DEĞERLİ IQ OKUYUCULARI,

Teknopark İstanbul'da yüksek teknolojili Ar-Ge projelerinin merkezi olarak faaliyet gösteriyoruz. Gerek ev sahipliği yaptığımız şirketlerimiz gerekse girişimcilerimiz ülkemizin teknolojiyle kalkınması için çalışmalarını büyük bir özveriyle yürütüyor. Teknopark İstanbul'da gerçekleştirilen projeler küresel arenada güçlü bir konuma erişmemize önemli destekler sunuyor. Öte yandan bulunduğumuz konumun da avantajıyla İstanbul ve çevresindeki akademik işgücünü sanayiye ve kamuya entegre eden önemli bir merkez olarak da ön plana çıkıyoruz.

Yıllardır sizinle buluşturduğumuz Target dergimizle odak teknoloji alanlarımızda pek çok konuya ve habere yer veriyoruz. Dergimiz özellikle savunma sanayii sektörüne yönelik önemli çalışmaları da barındırıyor. Teknopark olarak hedefimiz dışa bağımlılığı ortadan kaldırmak, milli teknolojilerin üretimini arttırmak ve devletimizin yerli sanayiyi geliştirme hedeflerinde destek sağlamak. Bu çerçevede girişimcilik ekosistemine de katkı vermek istiyoruz. Özellikle derin teknoloji girişimcilerimizin bulunduğu ekosistemin kalbinde yer almamız bize ekosisteme yepyeni içeriğe sahip yeni bir dergi sunma sorumluluğunu yükledi. Bu kapsamda yeni dergimiz IQ'yu sizlerle tanıştırmaktan mutluluk duyuyoruz.

Yeni dergimiz IQ, yenilikçilik, Ar-Ge, teknoloji, filiz şirket ruhunu sayfalara taşıyor. IQ=Zeka, bizi diğer canlılardan ayıran en önemli özelliğimiz şüphesiz. Zekanın ışıltısıyla öne çıkan fikirler, projeler dergi ismi olarak bizi heyecanlandırırken, önemli bir konunun da altını çizmek istedik. Günümüz teknolojilerinde öne çıkan "yapay zeka" da insan zekasının bir ürünüdür. Düşüncenin gücü, zekanın gücüdür. Öğrenilen şeylerin büyük bir kısmının unutulduğu doğrudur; ama zekanın onlar sayesinde elde ettiği ilerleme kalıcıdır. İşte buradan hareketle, Teknopark İstanbul'u kurumsal anlamda yeni bir adıma taşıyacak yepyeni bir dergiyle karşınızdayız. Üç ayda bir yayımlanacak olan dergi, okuyucularımıza güçlü bir kavrayış ve araştırmaya dayanan fikirleri ulaştıracak. Bu özel dergiyle hedefimiz, Türk yöneticilere, filiz şirketlere, işini kurmak isteyenlere, kariyer süreçlerine anlamlı dokunuşlar yapmak isteyenlere ulaşmak ve Teknopark İstanbul'un yenilikçilik ve Ar-Ge'deki gücünü ve katma değerini sizlerle paylaşabilmek. IQ'nun yurt içi ve yurt dışı profesyonellerden ve akademisyenlerden oluşan zengin kadrosu önemli içeriklere imza atacak bundan böyle...

Dergimizi kurumsal web sitemiz ve kurumsal mobil uygulamalardan da ücretsiz takip edebileceksiniz. İlk heyecanımızı sizlerle paylaşmanın gururunu duyuyor, dergimizin hayırlara vesile olmasını diliyoruz. Sizlerden gelecek önerileri de heyecanla bekliyoruz.

İyi okumalar...

BİLAL TOPÇU
TEKNOPARK İSTANBUL GENEL MÜDÜRÜ

New Formation and New Values

DEAR IQ READERS,

As Teknopark Istanbul, we operate as the center of high technology R&D projects. Both the companies and our entrepreneurs hosted by us, carry out their work devotedly for the development of our country through technology. The projects developed in Teknopark Istanbul provide important support for us to have a strong position in the global arena. On the other hand, with the advantage of our location, we stand out as an important center which integrates the academic workforce of Istanbul and surrounding cities, with the industry and the public.

With our magazine Target, which we have published for years, we cover many topics and news in our focus technology areas. Our magazine also contains important works especially for the defense industry sector. As Teknopark, our goal is to eliminate foreign dependency, increase the production of national technologies and provide support for our state's goal of developing national industries. In this framework, we also want to contribute to the entrepreneurship ecosystem. Especially being at the heart of the ecosystem, where our deep technology entrepreneurs are located, brings a new responsibility to present a new magazine with brand new content to the ecosystem. In this context, we are happy to introduce you to our new magazine, IQ.

Our new magazine IQ brings innovation, R&D, technology, and a startup company spirit to its pages. IQ = Intelligence is undoubtedly the most important feature that distinguishes us from other creatures. While the ideas and projects that stand out with the sparkle of intelligence inspired us for the name of the magazine, we wanted to underline an important issue. Standing out in today's technologies, "Artificial intelligence", is also a product of human intelligence. The power of thought is the power of intelligence. It is true that much of what has been learned could be forgotten; but the progress that intelligence has achieved through them is permanent. Based on this, we are here with a brand new magazine that will bring Teknopark Istanbul to a new corporate state. The magazine, which will be published quarterly, will provide our readers with strong insight and research-based ideas. With this special magazine, our goal is to reach Turkish managers, startup companies, those who want to build their business, those who want to make meaningful changes in their career processes and to share with you the power and added value of Teknopark Istanbul in the field of innovation and R&D. From now on, the extensive staff consisting of domestic and foreign professionals and academicians of IQ magazine will provide very important content...

You will be able to follow our magazine free of charge via our corporate website and our corporate mobile applications. We are proud to share our first excitement with you and wish our magazine to be beneficial for all of us. We also look forward to your suggestions.

Please enjoy reading,

BİLAL TOPÇU
GENERAL MANAGER OF TEKNOPARK ISTANBUL



Türkiye'deki Girişimcilik Ekosistemi

TÜM DÜNYADA DİJİTAL ÇAĞA UYUM SAĞLAMA ÇABALARI YENİLİKÇİLİĞİN SINIRLARINI ZORLAYARAK KÜRESEL EKONOMİDE DENGELERİ DEĞİŞTİRİYOR. DEĞER OLUŞTURMAK, BU DEĞERDEN GELİR ÜRETMEK VE BÜYÜMEYE KATKI SAĞLAMAK ÜZERE HAYATA GEÇİRİLEN YENİLİKÇİ ÇALIŞMALARIN BUGÜN DİJİTAL BİR EKONOMİ İNŞA EDEREK KÜRESEL EKONOMİNİN ÖNEMLİ BİR UNSURU HALİNE GELDİĞİNİ RAHATLIKLA SÖYLEYEBİLİRİZ.

DR. CEM DURAN
TEKNOPARK İSTANBUL GENEL MÜDÜR YARDIMCISI (AR-GE)
TEKNOPARK ISTANBUL DEPUTY GENERAL MANAGER (R&D)

Öte yandan içinde bulunduğumuz bu dijital çağın yenilikçilik anlayışını genişletmesi ve değiştirmesiyle birlikte girişimcilik kavramı da her geçen gün yeniden tanımlanıyor. Bugün gerek dünya gerekse ülkemizde girişimcilik ekosisteminde önemli gelişmeler yaşanıyor. Peşi sıra duyurulan filiz şirket yatırımları, aktif edilen yeni fonlar, geliştirilen yeni ürün ve çözümler girişimcilik ekosisteminin hareketli doğasını besliyor. Üstelik bu durum doğal olarak son 15 yılda dijital gelişmelerin temeli olan bilişim teknolojileri sektörünün de küresel ekonomideki payını da yüzde 1,3'ten yüzde 3'e yükseltmiş durumda.

Tüm bu gelişmeler ışığında girişimcilik ekosistemi gerek dünyada gerekse ülkemizde de yeni bir boyut kazanarak yeni gelişmelerin tetikleyicisi, uygulayıcısı ve yönlendiricisi haline geliyor. Sosyal medyadaki patlama, ekonomide yön değişikliğine yol açan ve tüm dünyada sürpriz olarak karşılanan yakın zamandaki örneklerden yalnızca biri.

Günümüzde girişimcilik ekosistemindeki geleceği öngörme çabaları kadar çılgın bir süreci kapsayan çok az şeyle karşılaşıyoruz. Girişimcilik ruhunun da meraktan ve devamında ortaya çıkan bu çılgın çabaları kapsayan süreçten beslendiğini göz önüne aldığımızda ortaya çıkan

MOREOVER, AS THIS digital age develops and changes the understanding of innovation, the concept of entrepreneurship is being redefined day by day. Today, there are significant developments taking place in the entrepreneurship ecosystem, both worldwide and in our country. One after another, the entrepreneurship investments announced, the new funds activated, the new products and solutions developed fuel the active nature of the entrepreneurship ecosystem. Furthermore, this situation has naturally increased the IT sector's share in the global economy from 1.3% to 3%, which has been the basis for digital developments over the last 15 years.

In light of all these developments, the entrepreneurship ecosystem is taking on a new dimension both in the world and in our country and is becoming an initiator, implementer, and guide for new developments. The rapid rise of social media is just one of the recent examples that caused a shift in the direction of the economy and was greeted as a surprise around the world.

Nowadays, we encounter very few things as predicting the future in the entrepreneurial ecosystem which covers a really crazy process. Taking into account that the spirit of entrepreneurship is nourished by curiosity and the process that encompasses these insane efforts, the results seem to

Entrepreneurship Ecosystem in Turkey

WORLDWIDE EFFORTS IN ADAPTING TO THE DIGITAL AGE CHANGE THE BALANCE OF THE GLOBAL ECONOMY BY PUSHING THE LIMITS OF INNOVATION. WE CAN EASILY SAY THAT TODAY'S INNOVATIVE WORK TO CREATE VALUE, TO GENERATE INCOME FROM THAT VALUE, AND TO CONTRIBUTE TO GROWTH HAS BECOME AN IMPORTANT PART OF THE GLOBAL ECONOMY THROUGH THE BUILDING OF TODAY'S DIGITAL ECONOMY.

sonuçların dikkat çekmemesi imkansız gibi. Ancak; girişimcilik ekosistemi hızla ilerlerken genç girişimcilerin ve elbette girişim CEO'larının stratejilerini belirlemeleri, doğru araç ve uygulamalarla ürün/çözüm/hizmet geliştirmeleri ve sunmaları da kritik bir önem taşıyor.

Geleceği öngörmek ve nasıl bir yol izlenebileceğini belirlemek, girişimciliğin bel kemiğini oluşturan iki önemli unsur. Neticede; Steve Jobs 1997 yılında Apple'ın CEO'su olarak geri döndüğünde, kimse Apple'ın yirmi yıl sonra dünyanın en değerli şirketi olacağını tahmin etmemişti değil mi? İşte bu yüzden ekosistemde çoğu zaman nasıl bir yol izleyeceğimizi belirlemek, geçmişte yapılanlardan yola çıkarak geleceği kestirmeye çalışmak çoğu zaman şirketimizin gelecekte önemli bir konuma sahip olmasını destekler.

TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ

Hepimizin gururla takip ettiği üzere Türkiye'de filiz şirket olarak faaliyetlerine başlayıp, hızlı biçimde büyüyerek çok uluslu şirketlere dönüşen başarılı girişimlerin sayısı her geçen gün artıyor. Uber, Airbnb, Facebook, Trivago, Amazon gibi yurt dışında kurulan başarılı girişimlerin yanı sıra ülkemizde kurulup başarı yakalayan Getir, Gittigidiyor, Trendyol, Yemeksepeti ve İyzico gibi girişimler başarılarıyla ekosistemimizdeki genç girişimcilere adeta bir umut ışığı ve cesaret kaynağı oluyor. CB Insights tarafından hazırlanan "Oyun Değiştiren Girişimler 2020" raporuna göre, ismini duymadığımız daha birçok girişimin küresel ölçekte faaliyet göstereceğini ve sektörde oyun kurucu olarak yer alan büyük işletmelere dönüşeceğini söylemek mümkün.

be impossible to ignore. However, as the entrepreneurship ecosystem evolves rapidly, determining their strategies, to develop and introduce products/solutions/services along with the right tools and practices will be crucial both for young entrepreneurs and of course for entrepreneurship CEOs.

Forecasting the future and figuring out where to go next are two vital elements that form the backbone of entrepreneurship. After all, when Steve Jobs returned back as Apple's CEO in 1997, no one could foresee that Apple would be the most valuable company in the world in two decades, right ? This is why determining the path we will follow in the ecosystem and trying to predict the future based on what has been done in the past will often help our company to take an important role in the future.

ENTREPRENEURSHIP ECOSYSTEM IN TURKEY

As we all proudly follow, the number of successful entrepreneurships that started their activities in Turkey and rapidly grew into multinational companies is increasing day by day.

In addition to successful foreign-based entrepreneurships such as Uber, Airbnb, Facebook, Trivago, and Amazon, our successful domestic entrepreneurships such as Getir, Gittigidiyor, Trendyol, Yemeksepeti, and Iyzico are becoming a source of hope and encouragement with their success for young entrepreneurs in our ecosystem. According to the "Game-Changing initiatives 2020" report by CB Insights, it is possible to say that many more entrepreneurships that we have not heard will operate on a global scale and grow into large businesses that play a role as "Game Makers" in the industry.

Türkiye'de girişimcilik ekosisteminin önemli başarılar kazandığı son dönemlerde girişimciliği destekleyen birçok topluluğun oluşmuş olması, düzenlenen faaliyetler, etkinlikler ödüller ve başarılı girişim hikayeleri bu işi daha cazip hale getiriyor ve filiz şirketleri yüreklendiriyor.

EKOSİSTEMİN GELİŞİMİNİ ENGELLEYEN KONULAR

Bu yazımda aslında ekosistemdeki başarılar kadar başarısızlıkların da üzerinde durulması gereken kritik bir konu olduğuna dikkat çekmek isterim. Zira; Harvard Bussiness School'un yaptığı 2019 tarihli bir araştırma tüm girişimlerin yüzde 75'inin başarısızlıkla sonuçlandığını gösteriyor. Bu başarısızlıkların arkasında birçok neden var. Bunların en önemli ve bilinenlerini, doğru yapılamayan iş modellemeleri, kaynak yetersizliği, doğru ekibi kuramama, yeterli finansal desteği sağlayamama, hedef kitleyi, beklentilerini ve pazarı doğru analiz edememe, ürünü bir bütün halinde çıkartmaya çalışırken pazara çıkartmakta geç kalma, odaklanamama, riskleri öngörecek aksiyonları alamama ve değişime karşı yeterli çeviklikte organizasyonlar oluşturamama şeklinde sıralanabilir.

Filiz şirketlerin hayatta kalabilmeleri ve büyüyebilmeleri için tüm bu başlıklar altındaki belirsizlikleri yönetirken aynı zamanda organizasyonun ve müşterinin beklentilerine karşı da çevik yaklaşımlarda bulunması gerekiyor. Modern dünyada davranışlar, pazarın yapısı, müşteri beklentileri ve teknolojiler hızla değişiyor. Şirketlerin de bu değişimlere hızlı ve verimli bir şekilde adapte olabilecek çevik organizasyonlara dönüşerek ilerlemeleri ve devam etmeleri gerekiyor.

Girişimci olmak zordur. Fedakarlık gerektirir. Bir gecede kazanılan başarı yoktur. Girişimcilik, Antartika'da dağa tırmanan başarılı dağcıların zirve meraklısı olmaktan çok bir sonraki hedeflerine odaklanmaları kadar önemli bakış açısı gerektiriyor.

Öte yandan iş sadece girişimcilik aşamasını atlatıp şirketleşmekle de bitmiyor. Bu aşamayı çoktan geride bırakmış şirketlerin gelişmesi ve hissedarlara gerekli kazancı sağlayabilmeleri için canlı kalabilmenin sırlarını öğrenmeleri gerekiyor. Girişimcilik dinamizmi ile öne çıkan şirketlerin yeni opsiyonları keşfedebilme, stratejisini yenileyebilme ve sürdürülebilir büyüyebilme kapasitesi elde etme yeteneklerinin sürekli geliştirilmesi kritik bir önem taşıyor. Çünkü ekosistemin tüm paydaşları bilir ki geçmişteki avantajları

Gaining significant achievements in recent years in the entrepreneurial ecosystem in Turkey, the fact that many communities have been formed that support entrepreneurship, organized activities, events, awards and stories of successful initiatives make this business more attractive and encouraging for entrepreneurship companies.

ISSUES IMPEDING THE DEVELOPMENT OF THE ECOSYSTEM

Here I would like to draw attention to the fact that failures in the ecosystem represent a critical subject that needs to be addressed as well as success. According to a study made in 2019 by Harvard Business School, 75% of all entrepreneurship initiatives fail. There are multiple reasons for these failures. The most significant and best-known are "inadequate business models, lack of resources, failure to assemble the right team, inability to provide sufficient financial support, failure to properly analyze the market with the target audience and their expectations, delay in launching the finished product, not being able to focus, unable to predict risks, and not being able to form organizations that are sufficiently agile in the face of change".

For entrepreneurships to survive and grow, they need to be agile in the face of organizational and customer expectations while dealing with uncertainty in all these categories. In the modern world, behaviors, market structure, customer expectations, and technologies are rapidly evolving. Companies also need to move forward and continue transforming themselves into agile organizations capable of adapting quickly and effectively to these evolutions.

Being an entrepreneur is difficult. It requires sacrifies. Success cannot be achieved overnight. Entrepreneurship requires important perspective like, rather than being summit enthusiasts while climbing a mountain in Antarctica, focusing on the next goal just like successful mountaineers do.

On the other hand, the work does not just end by overcoming the entrepreneurship phase and becoming a company. Companies that have already passed this stage need to learn the secrets of staying alive to thrive and provide shareholders with the necessary profits. It is crucially essential for companies that stand out for their entrepreneurship dynamism to discover new options, renew their strategy and develop their ability to achieve sustainable growth. Because all stakeholders of the ecosystem know that preserving

CUBE KULUÇKA MERKEZİ, DERİN TEKNOLOJİ TABANLI İŞ FİKİRLERİNE YÖNELİK AR-GE ÇALIŞMALARINI YÜRÜTÜYOR. 70 FİRMA, 200 MEZUN FİLİZ ŞİRKET, 500 ÇALIŞAN İLE ÖNEMLİ BİR EKOSİSTEME SAHİP.

CUBE INCUBATION CENTER CONDUCTS R&D WORKS RELATED TO THE DEEP TECHNOLOGY BASED WORK IDEAS. IT PROVIDES AN IMPORTANT ECOSYSTEM WITH 70 COMPANIES, 200 ENTREPRENEURSHIP AND 500 STAFF.

ve konumu korumak, günümüzün karmaşık ve dinamik iş ortamında başarılı olabilmek için yeterli değildir. Hızla değişen dünyada, yalnızca canlılığını koruyanlar ayakta kalabiliyor.

Başlangıçta olumlu, güçlü bir şirket kültürü oluşturmak, işinizin uzun ömürlü olmasını sağlamanın bir yolu olarak görünse de ekibin nasıl hissettiğini ve ortak değerlerin ne olduğunu öğrenmek için zaman ayırmak gerek. Belki burada Airbnb'nin Kurucusu Brian Chesky'nin "Bir şirketin kültürü, gelecekteki yeniliklerin temelidir. Bir girişimcinin işi ise temeli kurmaktır. Erken aşamalarda bilinçli ya da bilinçsiz kültür konusunda çalışırken kültürü büyümesini istediğiniz şekilde beslemek için zaman ayırın" sözlerini genç girişimcilere ve CEO'lara hatırlatmak yerinde olacaktır...

BAŞARISIZ GİRİŞİMLERİN ORTAK NOKTALARI

San Francisco Silikon Vadisi Ofisi Simon-Kucher & Partners'ın Yönetim Kurulu Üyesi ve Ortağı Madhavan Ramanujam, dünyadaki başarılı ve başarısız girişim örneklerini anlattığı bir makalesinde başarısızlığı dört adımla açıklıyor. İlki; 'özellik şoku'. Yani bir ürüne aşırı derecede özellik yüklenmesi. Amazon'un Fire Phone telefonunu bu konuda örnek gösteriyor. 'Ürün çok fazla özellikle donatıldığı için insanlara bir şey ifade etmedi" diyor. İkinci başarısızlık nedenini "küçük inovasyonlar" olarak yorumluyor. Yanlış fiyat politikasıyla ürünü öldürmek olarak adlandırıyor. Üçüncü başarısızlığı, 'Gizli mücevherler' dediği kavramla açıklıyor. Yani değerli ürünler üretip, kullanamamak. Mesela Kodak'ın dijital fotoğrafla ilgili bilgilere

past advantages and position is not enough to succeed in today's complex and dynamic business environment. Within the fast-changing world, only those who maintain their vitality can survive.

Establishing a strong and positive corporate culture at the outset may seem like a way to ensure the sustainability of your company, but you have to take the time to learn how the team feels and what the common values are. It may be appropriate here to remind young entrepreneurs and CEOs, the words of Airbnb's founder, Brian Chesky; "A company's culture is the basis of future innovations. An entrepreneur's task is to build those bases. While working on conscious or unconscious culture in the early stages, for the development of the culture in the manner you wish, take the time needed."

THE COMMON POINTS OF UNSUCCESSFUL ENTREPRENEURSHIPS

Madhavan Ramanujam, a Board member and Partner at Simon-Kucher & Partners based in San Francisco Silicon Valley office, describes the four stages of failure in an article outlining successful and unsuccessful entrepreneurships around the world. Number one is "feature shock'. That is, overloading a product with features. He gives the Amazon Fire Phone as an example in this regard. "The product didn't mean anything to people because it had so many features," he says. The second reason for failure is interpreted as "minivation", i.e. insufficient and small innovation. He calls it killing the product with a wrong pricing policy. He explains the third failure by what he calls "hidden treasures". In other words, being able to produce valuable products but not being able to use them. He illustrates, as

çok önceden sahip olması ama bir türlü bu fikri gündeme adapte edip başarılı olamayışı olarak örneklendiriyor. Son olarak ise 'Yanlış ürün ve kullanılmayacak piyasa değeri olmayan ürünler üretmek başarısızlık getirir' diyor ve Google'ın Google Glass örneğini veriyor ve 'İşletmeler arası ticaret yapmayarak hayatının hatasını yaptı' diyor.

Ramanujam'ın altını çizdiği adımlar, Türkiye'deki girişimler için de elzem konular. Hem ülke ekonomisi için hem de ülkedeki diğer makro-ekonomik ve sosyo ekonomik göstergelerin iyileşmesi adına önemli adımların atılması gerekiyor. Başarılı olan girişimlerin veya iş fikirlerinin ortaya konulması için üniversiteler, kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve farklı sektörde yer alan kurumsal şirketler yeni nesil girişimleri destekleyen çeşitli merkezlerin kurulmasını ve bu yönde önemli adımların atılması sağlanmalı.

Teknopark İstanbul olarak Türkiye'de girişimcilik ekosisteminin yakında destekleyen, yönlendiren önemli bir merkeze ev sahipliği yapmanın mutluluğunu yaşıyoruz. Cube Kuluçka Merkezi nitelikli yönetim ekibi ve sunduğu değerli hizmetlerle bir girişimin ilk kurulduğu günden şirketleşip kendi ofisini açana kadarki süreçte kritik destekler veriyor. Merkezimiz, "Derin Teknolojili Girişimler için Kuluçka Merkezi" mottosuyla girişimcilere uluslararası standartlarda fırsatlar sunan dünyanın sayılı kuluçka merkezleri arasında yer alma yolunda emin adımlarla ilerliyor. Faaliyete geçtiği günden bugüne; alanlarında geliştirdikleri teknolojilerle dünya genelinde takip edilen ve yatırım alan filiz şirketlere ev sahipliği yapmanın gururunu yaşayan Cube Kuluçka Merkezi şu anda derin teknoloji tabanlı iş fikirleri üzerinde Ar-Ge çalışmaları yürüten 100'ü aşkın filiz şirket, 70 firma, 200 mezun filiz şirket, 500 personel ile ciddi bir ekosisteme sahip.

Ayrıca bugüne kadar yapılan 42 milyon TL yatırım sonrasında 135 milyon TL ciroya koşuyor. Son dönemde yapay zeka, bitcoin, e-ticaret ve şehir içi taşımacılık alanlardaki filiz şirket sayılarında artış olduğunu söylemek mümkün.

Dileğimiz, Türkiye'nin dünyada yükselen girişimcilik ekosisteminde önemli başarılar elde etmesi. Bilginin potansiyel güç olduğu global dünyada asıl kişisel güç, harekete geçme ve bilgilerimizi uygulama yeteneği. Kişisel gücünüzü ve bilgilerinizi ortaya koymaktan çekinmeyin.

an example, that Kodak had known about digital photography long before, but failed to adapt this idea to today's reality and succeed. Finally, he says: "Producing erroneous and unmarketable products - which will not be used - shall fail", and he concludes his words with the example of the Google Glass from Google. "It was the mistake of their lives not to do B2B".

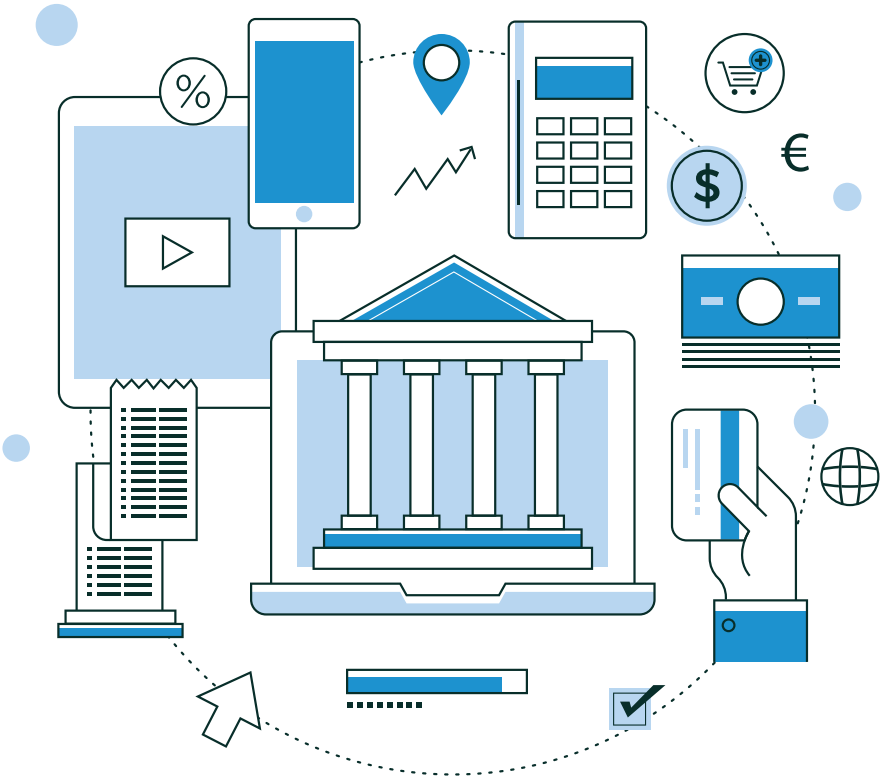
The subjects indicated by Ramanujan are also key issues for entrepreneurships in Turkey. It is necessary to take serious steps both for the national economy and for the improvement of other macroeconomic and socio-economic indicators of the country. With the aim of revealing successful entrepreneurships or business ideas, the universities, public institutions and organizations, NGOs and companies from different sectors should ensure the establishment of various centers that support entrepreneurships of the new generation and important steps must be taken on this path.

As "Teknopark İstanbul", we are pleased to host an important center that closely supports and leads the entrepreneurial ecosystem in Turkey. The Cube Incubation Center, with its qualified management team and precious services, provides essential support from the very first day of a company's creation until its corporatization and opens its own office. Our center, offering opportunities at international standards with the motto "Incubation center for deep tech entrepreneurs", is taking firm steps towards becoming one of the world's leading incubation centers. Since the day it began, Cube Incubation Center is proud to be a host to entrepreneurship companies which are followed and invested all over the world with the technologies they have developed in their fields, has a serious ecosystem including more than 100 entrepreneurships who are currently conducting R&D studies on deep-tech based ideas, 70 companies, 200 graduate entrepreneurships, and 500 people.

In addition, after an investment of 42 million TL made up to now, it is about to achieve a turnover of 135 million TL. Recently, there has been an increase in the number of entrepreneurships within the fields of artificial intelligence, bitcoin, e-commerce, and urban transportation.

We are aiming to obtain a considerable achievement for Turkish entrepreneurships in the growing global entrepreneurship ecosystem. In a global world where knowledge is potential power; actual personal power is the ability to act and to apply the knowledge. Do not hesitate to reveal your personal power and knowledge.

apigo



AÇIK BANKACILIĞA KAPILARINIZI AÇIN!

ApiGo ile bankacılık API'lerinizi güvenli ve hızlı bir şekilde yayınlayabilir ve geleceğin açık bankacılık vizyonuna uyum sağlayabilirsiniz.

apigo.com

bir ARCHITECHT ürünüdür.



Dünya Girişimcilik Ekonomisi 3 Trilyon Dolara Koşuyor

DÜNYA STARTUP EKONOMİSİ 3 trilyon dolarlık devasa bir ekonomi. Bu rakam yaklaşık olarak G7 ülkelerinin toplam GSYİ'sine (Gayri Safi Yurtiçi Hasıla) hemen hemen eşit durumda. Diğer bir dikkat çekici nokta da dünyanın en büyük 10 şirketinin yedisi teknoloji şirketi. Bu sayılar 2019 verilerine de yansımış durumda. 2019 yılında dünyada toplam 300 milyar dolarlık yatırım yapılmış. Raporda ekosisteme dair sayıların yanında, ekosisteme dair farklı bilgilerde raporda yer verilmiş. Raporda yer verilen bu bilgilerden biri teknoloji startuplarının yalnızca yüzde 14,1'i globalde kadın girişimciler tarafından kurulmuş durumda. Tüm değer üretiminin yüzde 74'ü en iyi performansı gösteren 10 ülke tarafından gerçekleştirilmiş.

Türkiye, ilk 100 yükselen ekosistem sıralamasında 16. sırada yer alıyor. Raporda, dünyanın yükselen girişimcilik ekosistemleri de değerlendirildi. Türkiye ise ilk 100 yükselen girişimcilik ekosistemi arasında 16. sırada yer alıyor. Performans, fonlama, pazar büyüklüğü ve yetenek olmak üzere dört başlık altında ülkeler değerlendiriliyor. Türkiye; performans bakımından 10 puan üzerinden 7 puan, yatırım bakımından 10 üzerinden 9, pazar büyüklüğü açısından 10 üzerinden 8 ve yetenek bakımından da 10 üzerinden 7 puan aldı. Tüm bu analizler ışığında Türkiye'de son dönemlerde yatırımlarda yaşanan hareketlilik, raporda da Türkiye'ye olumlu puan olarak dönmüş. Bunun yanında, pazar büyüklüğü, yetenek ve performans olarak Türkiye girişimcilik ekosisteminin gitmesi gereken yol olduğu sonuç olarak çıkarılabilir.

World Startup Economy Runs for 3 Trillion Dollars

THE WORLD STARTUP ECONOMY is a huge economy of 3 trillion dollars. This figure is approximately equal to the total GDP (Gross Domestic Product) of the G7 countries. Another striking point is that seven of the 10 largest companies in the world are technology companies. These numbers are also reflected in 2019 data. In 2019, a total of $ 300 billion was invested in the world. In the report, besides the numbers about the ecosystem, different information about the ecosystem is included in the report. One of the information included in the report is that only 14%.

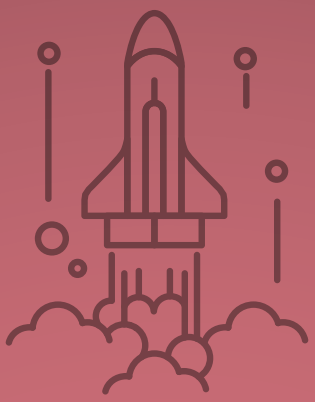
1% of technology startups are established by women entrepreneurs globally. 74% of all value production was realized by the top 10 countries.

Turkey, ranks 16th ranking in the top 100 emerging ecosystem. The report also evaluated the world's rising entrepreneurship ecosystems. Turkey ranks 16th among the top 100 emerging entrepreneurial ecosystem. Countries are evaluated under four headings: performance, funding, market size and talent. Turkey; It scored 7 points out of 10 in terms of performance, 9 out of 10 in terms of investment, 8 out of 10 in terms of market size and 7 out of 10 in terms of ability. All these analyzes are experienced in investment in recent years in Turkey in the light of mobility, returned to Turkey as positive points in the report. In addition, market size, capability and performance as a result of Turkey's entrepreneurial ecosystem as it is removable way to go.

2,2
Milyar $
$ Billion

Türkiye'de girişim yatırımları 2020'de 2,2 milyar dolara ulaştı.

Venture investments in Turkey reached 2.2 billion dollars in 2020.



İNOVASYON
INNOVATION

18 **Kleiner Perkins: Yıkılmış Bir İmparatorluk**

Kleiner Perkins
A Fallen Empire

32 **Hayatta Kal ve Değişmeye Başla**

Survive and Thrive to Change

36 **İnovasyonun Oluşturduğu Değeri Ölçmek**

Measuring The Value Created by The Innovation

45 **İş Dünyasında Yeniden Açılma Nasıl Olacak?**

How to Reopen?

56 **Kitle Fonlaması**

Crowdfunding


ANNUAL REPORT
1.00
+.50
.00
-.50
1.00
1.50
2.50
43
77
KPCB
Retail Price
KP



KLEINER PERKINS: YIKILMIŞ BİR İMPARATORLUK

SİLİKON VADİSİ'NE BUGÜNKÜ ŞEKLİNİ VEREN GİRİŞİM SERMAYENİN EN SOMUT VE TARİHİ GEÇMİŞİ OLAN ÖRNEĞİ KONUMUNDAKİ BU ŞİRKET YİRMİ YIL SONRA İLK KEZ BİR KAYBETME DURUMUNA MARUZ KALDI. DÖNEMİN GELECEĞİ EN İYİ ŞİRKETLERİNİ ELDEN KAÇIRDI, YENİLENEBİLİR ENERJİDE FECİ TERCİHLER YAPTI VE YENİ NESİL LİDERLİĞİNİ KORUYAMADI. PEKİ KLEINER ESKİ BÜYÜSÜNÜ YENİDEN KAZANABİLİR Mİ?

POLINA MARINOVA
FORTUNE DERGİSİ EDİTÖRÜ ~ EDITOR FORTUNE MAGAZINE

KLEINER PERKINS A FALLEN EMPIRE

ONCE THE VERY EMBODIMENT OF SILICON VALLEY VENTURE CAPITAL, THE STORIED FIRM IS LOSING AFTER TWO DECADES. IT LOST THE MOST PROMISING COMPANIES OF THE ERA, MADE DISASTROUS DECISIONS IN RENEWABLE ENERGY AND COULDN'T SUSTAIN ITS NEXT-GENERATION LEADERSHIP.

Yaklaşık beş yıl önce Robinhood adında sistem için potansiyel olarak yıkıcı olabilecek ücretsiz bir hisse senedi aracı şirketini kuran ekipten Vladimir Tenev ve Baiju Bhatt, henüz yeni yeni oluşan Silikon Vadisi için sermaye artırmaya başladılar. Toplam 61 milyon dolar değerindeki fikirlerine nispeten küçük bir miktar olan 13 milyon dolar arayışına girdiler. Stanford'dan eski sınıf arkadaşı olan ve o dönemde 20li yaşlarının sonunda bulunan bu ikili girişimcilerin yıllardır yaptığı şeyi yaptılar ve saygın girişim sermayesi şirketi Kleiner Perkins Caufield & Byers'dan onları destek vermesini istediler.

Sand Hill Road'da adı Oprah'ın Hollywood'da sahip olduğu ün kadar yüksek olan Kleiner bununla ilgilendi. Şirket burada birçok fırsat görse de dahil olmamayı seçti. Ardından 2015'in ortalarında, Robinhood toplam 250 milyon dolarlık bir proje için 50 milyon dolar destek aradığında Kleiner bunu da pas geçti. 2017 yılına

SOME FIVE YEARS AGO Vladimir Tenev and Baiju Bhatt, founders of a potentially disruptive no-fee stock brokerage startup called Robinhood, set out to raise capital for their fledgling Silicon Valley outfit. They sought a relatively small amount, $13 million, that would value their idea at $61 million. The former Stanford classmates, both within spitting distance of their 30th birthdays at the time, did what entrepreneurs have been doing for decades: They asked the venerable venture capital firm Kleiner Perkins Caufield & Byers to back them.

Kleiner—its singular name is as sufficient on Sand Hill Road as Oprah is in Hollywood—was interested. The firm sees lots of opportunities, however, and it chose not to bite. Then, in mid-2015, when Robinhood was looking for another $50 million at a valuation of $250 million, Kleiner passed again. By 2017, when Robinhood became a "unicorn" valued at $1.3 billion as it raised an additional $110 million, it was the startup doing the snubbing: It excluded Kleiner from the list of venture firms that participated in its funding.

It wasn't until early last year that Robinhood

SİLİKON VADİSİ TARİHİ



1972

Kleiner Perkins Caufield & Byers, Eugene Kleiner ve Tom Perkins tarafından kuruldu; Frank J. Caufield, ve Brook Byers sonradan ortak oldu.

Kleiner Perkins Caufield & Byers is founded by Eugene Kleiner and Tom Perkins. Frank J. Caufield and Brook Byers joined later.

1976

Kleiner, otuz yıl sonra 47 milyar dolara satılan biyoteknoloji şirketi Genentech'e $100.000 yatırdı.

Kleiner invests $100,000 and incubates biotech business Genentech, which sold for $47 billion three decades later.

1980

Yarı iletken üreticisi Intel'de satış biriminde çalışan John Doerr, Kleiner'e yatırımcı olarak katıldı.

John Doerr, who worked in sales at semiconductor maker Intel, joins Kleiner as an investor.

1994

Kleiner, ilk ticari web tarayıcısı olan Netscape'in %25 hissesi için 5 milyon dolar yatırım yaptı ve şirket ertesi yıl halka açıldığında bu para 400 milyon dolar olarak geri döndü.

Kleiner invests $5 million for a 25% stake in Netscape, the first commercial web browser, producing returns of $400 million when the company goes public the following year.

Haziran (June) **1996**

Şirket, ertesi yıl halka açılan Amazon'da 8 milyon dolarlık bir hisse aldı.

The firm takes an $8 million stake in Amazon, which goes public the following year.

Haziran (June) **1999**

Kleiner, rakibi Sequoia Capital ile birlikte, tüm zamanların en büyük girişim yatırımlarından biri olarak bir kısım Google hissesi için 11,8 milyon dolar yatırım yaptı.

Alongside rival Sequoia Capital, Kleiner invests $11.8 million for a stake in Google, one of the greatest venture investments of all time.

Şubat (Feb.) **2004**

Genel ortak Vinod Khosla, kendi firması Khosla Ventures'ı kurmak için 18 yıl sonra Kleiner'dan ayrıldı.

General partner Vinod Khosla leaves to launch his own firm, Khosla Ventures, after 18 years at Kleiner.

gelindiğinde, Robinhood, 110 milyon dolar topladığı ek sermaye artırımıyla toplam 1.3 milyar dolar değerinde bir "tek boynuzlu at" haline geldiğinde, işi küçümsedi ve Kleiner'ı sermaye artırımına katılan girişim sermayesi şirketleri listesinin dışında tuttu.

Her iki taraftan uzmanların hesaplarına göre, Robinhood ve Kleiner'in yollarının son olarak kesişmesi geçen yılın başlarında gerçekleşti. O zamana kadar Robinhood, aracılık dünyasında öyle bir sıçrama yaptı ki, Fidelity, TD Ameritrade ve Charles Schwab, bu sonradan görme şirketin sıfır komisyon teklifine yanıt olarak verdikleri ücretleri düşürdü. 2011 yılından bu yana Kleiner ortağı olan ünlü Wall Street analisti Mary Meeker sponsorluğunda, art arda yükselen seviyelerde yatırım yapamayan firma, artık Robinhood'u 5,6 milyar dolarlık değere ulaştıran 363 milyon dolarlık sermaye desteği turuna katıldı.

Gelecek vaad eden bir şirket hisselerini düşük değerdeyken ıskalayıp daha sonra aşırı yükselmiş bir değerden satın almak bir zamanların bu özelliğiyle meşhur şirketi için artık çok yaygındı. Kleiner, 2000'li yıllarda Facebook'un da dahil

and Kleiner finally connected, according to accounts from dealmakers on both sides. By then Robinhood had made such a splash in the brokerage world that Fidelity, TD Ameritrade, and Charles Schwab had cut fees in response to the upstart's zero-commission offering. Under the sponsorship of famed Wall Street analyst Mary Meeker, a Kleiner partner since 2011, the firm that had failed repeatedly to invest at increasing levels now participated in the $363 million funding round, valuing Robinhood at $5.6 billion.

The inability to get in on a hot startup's ground floor, only to subsequently pay a far richer price, was all too common for the once-storied firm. Kleiner had sat out on another generation of technology investments, the crop of so-called Web 2.0 companies, including Facebook in the 2000s. Now, in the 2010s, it was failing again to make early-stage investments—the traditional meat of venture capital investing—in the most sought-after startups of the day. But this time its whiffs came with a perverse twist: Kleiner was succeeding wildly with a new strategy centered around Meeker, who ran a separate fund within

SILICON VALLEY HISTORY



Şubat (Feb.) **2006**

Kleiner, bulaşıcı hastalık pandemilerini önlemeye odaklanan 200 milyon dolarlık "pandemik ve biyo-savunma fonu" oluşturdu.

Kleiner forms $200 million "pandemic and biodefense fund" focused on preventing infectious-disease pandemics.

Mayıs (May) **2008**

Kleiner fonu ileri aşama "temiz teknoloji"ye 500 milyon dolar yatırdı. Bu kapsamda geliştirilen elektrikli otomobil üreticisi Fisker Automotive iflas etti.

Kleiner fund invested $500 million to later-stage "clean tech". The electric-car maker Fisker Automotive, goes bankrupt.

Kasım (Nov.) **2010**

Mary Meeker, Morgan Stanley ve Wall Street'ten ayrılarak 1 milyar dolarlık dijital büyüme fonuna liderlik etmek üzere Kleiner'a katılacağını açıkladı.

Mary Meeker announces she'll leave Morgan Stanley and Wall Street to join Kleiner to lead the $1 billion digital growth fund.

Mayıs (May) **2012**

Ellen Pao, Kleiner'a cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle dava açtı. Kendisi davasını kaybetti ancak halka açık duruşmada şirketin itibarı büyük zarar gördü.

Ellen Pao sues Kleiner for gender discrimination. She will lose her case, but the firm's reputation suffers badly in a public trial.

Mart (March) **2016**

Doerr, Kleiner Perkins'in başkanı oldu.

Doerr becomes chairman of Kleiner Perkins.

Haziran (June) **2016**

Kleiner Perkins üçüncü büyüme fonu için 1 milyar dolar topladı.

Kleiner Perkins raises $1 billion for its third growth fund.

Ağustos (Aug.) **2017**

Social Capital'den Mamoon Hamid şirkete katıldı.

Mamoon Hamid joins from Social Capital.

Eylül (Sept.) **2018**

Erken aşama ve büyüme aşaması fonlarının birbirinden ayrıldığı açıklandı.

Early-stage and growth-stage funds announce split.

Ocak (Jan.) **2019**

Kleiner'den ayrılan Meeker, Bond adlı yeni firmasından çıkış fonu için 1,25 milyar dolar hedefliyor.

Having left Kleiner, Meeker targets $1.25 billion for debut fund out of her new firm, called Bond.

olduğu dönemin yeni nesil teknoloji yatırımları olan Web 2.0 şirketlerinin yaşadığı yükselişin dışında kalmıştı. Şimdi, 2010'larda, dönemin en çok destek alan girişimlerinde geleneksel risk sermayesi yatırımının en verimli dönemi olan erken dönem yatırımlarını da ıskalamıştı. Ancak bu sefer bunun aksi yönde etkileri oldu: Kleiner, Meeker'in merkezinde yer aldığı ve yeni kurulan şirketler yerine işlerini daha da büyütmek isteyen daha olgun firmalara yatırım yapmaya odaklanan yeni bir strateji ile çılgın başarılar elde ediyordu.

Daha gelişmiş şirketlere yapılan "büyüme" yatırımı, "girişim" yatırımına göre biraz daha güvenli olmakla birlikte daha düşük oranda getiri sağladı. Yine de Meeker'in yatırım ekibi, uzun zamandır Kleiner lideri John Doerr ve yıllar içinde şirkete katılıp sonrasında ayrılan, daha az tanınmış yatırımcılar grubunca yönetilen girişim grubundan daha iyi performans gösterdi. Girişim sermayesi yatırım biriminin aksine Meeker, kökeni yatırım sektörünün kuluşuna kadar giden bir gerginliği besleyecek şekilde Slack, DocuSign, Spotify ve Uber gibi dönemin en umut verici şirketlerine para yatırıyordu.

Daha da kötüsü, Kleiner içinde, dış dünyada ve özellikle de Kleiner'ın parasını uzun süre düşündükten sonra kabul eden girişimciler arasında açıkça görüldüğü gibi yeni bir kast sistemi gelişti. Girişim sermayesi yatırımları birimi B planı olarak görülürken Meeker Ekibi en üst düzey operasyon birimi olmuştu. Risk sermayesini inceleyen Stanford ekonomi profesörü Ilya Strebulaev şöyle diyor: "Yirmi yıl önce Kleiner Perkins girişim sermayesinin zirvesindeydi. Bugünlerde rekabet etmeye çalışan birçok şirketten sadece biri. "

Sonrasında yaşananlar, iş dünyasında bir zamanlar gururla bahsedilen güçlü bir yapının kendini ilgisizliğin kıyısında bulduğu eski bir hikaye. Bu hikaye bize yedek planlamanın ne kadar önemli olduğunu ve doğru halefleri seçmememenin sonuçlarını anlatıyor. Ve, koca bir yığın içerisinden geleceğin karlı yatırımlarını erkenden tespit etmenin, kırk yılı aşkın bir deneyimden sonra bile çok kolay olmadığını hatırlatıyor bize. Son birkaç yıl içinde Kleiner'da yaşananların hikayesi de ne firma ortaklarını ne de çevresindeki en kötü şöhretli Girişim Sermayesi sektörünü ilgilendiriyor gibi görünmüyor. Doerr, Meeker ve diğer Kleiner yöneticileri, bu makale için yaptığımız görüşme veya yorumda bulunma taleplerini reddetti. Ancak 20'den fazla mevcut ve eski çalışan, Kleiner'ın fonlarındaki yatırımcılar, girişimciler ve diğer sektör gözlemcileriyle neyin yanlış gittiğini ve şirketin

the firm focused on more mature private companies that required capital to grow as opposed to merely establish themselves.

"Growth" investing, with its more developed companies, should be somewhat safer than "venture" investing and would also earn commensurately lower returns. Yet Meeker's investment team outperformed the venture group overseen by longtime Kleiner leader John Doerr and a rotating ensemble of lesser-known investors who joined and left him over the years. Meeker, not the venture capital investing unit, was landing stakes in the era's most promising companies, including Slack, DocuSign, Spotify, and Uber, breeding resentment over tension points as old as the investing business: Who gets the credit and, more important, who gets paid.

Worse, a class system developed inside Kleiner, evident to the outside world as well, notably among entrepreneurs mulling accepting Kleiner's money: Team Meeker was a top-tier operation while the venture unit was B-list at best. Says Ilya Strebulaev, a Stanford finance professor who studies venture capital: "Twenty years ago, Kleiner Perkins was at the pinnacle of venture capital. These days it's just one of many firms trying to compete."

What happened next is another age-old tale in the business world, of how a once-proud stalwart found itself on the edge of irrelevance. It's about just how much succession planning matters and the ramifications of not adequately grooming the right successors. And it's a reminder that something as elusive as identifying early-stage winners from the pack of wannabes doesn't get easier, even after more than four decades of practice. The story of what happened in the past handful of years at Kleiner is also one neither the firm's partners nor the notoriously tight-lipped VC industry around it are interested in discussing, at least on the record. Doerr, Meeker, and other Kleiner principals all declined to be interviewed for this article or to comment. But more than 20 current and former employees, investors in Kleiner's funds, entrepreneurs, and other industry observers did talk about what went wrong and how, if possible, the firm can ever regain that old Kleiner magic.

HAVING TO SWEAT TO get into a promising startup would have been unthinkable during Kleiner's golden years, from its founding in 1972 through its $11.8 million investment in Google

“YİRMİ YIL ÖNCE, KLEINER RİSK SERMAYESİNİN ZİRVESİNDEYDİ. BUGÜNLERDE REKABET ETMEYE ÇALIŞAN BİRÇOK ŞİRKETTEN SADECE BİRİ.”

“TWENTY YEARS AGO, KLEINER WAS AT THE PINNACLE OF VENTURE CAPITAL. THESE DAYS IT’S JUST ONE OF MANY FIRMS TRYING TO COMPETE.”

eski Kleiner aurasını geri kazanmasının mümkün olup olmadığını konuştu.

GELECEK VAAT EDEN BİR girişime dahil olmak için çabalamak zorunda olmak, Kleiner’in kurulduğu 1972 ile Google’a 11,8 milyon dolarlık yatırım yaptığı 1999 yılları arasındaki altın yıllarında düşünülemezdi. Firma, Tandem Computers, Genentech, Sun Microsystems, Electronic Arts, Netscape ve Amazon.com gibi yeni kurulan ikon şirketlere efsanevi yatırımlar yaptı. Bir şirketin henüz herhangi bir gelirinin olmadığı kuruluş dönemindeyken erken yatırım yapan tüm girişim sermayesi şirketleri arasında Kleiner harika bir üne sahipti. Ancak Kleiner’ın genel yatırım sonuçları şaşırtıcıydı: Örneğin, 90’lı yılların ortalarında yaptığı bir yatırımda, yatırılan her 1 dolar için 32 dolar kazanmıştı. Sand Hill Road’da sahip olduğu güç tartışılmazdı. Silikon Vadisi tarihçisi Leslie Berlin “Bir Kleiner anlaşmasından daha iyisini yapamazdınız” diyor ve ekliyor: “Bu, en üst düzeydeki bir onay işaretiydi. Ve bu girişimciler için her şey demekti.”

Şirket belgelerinde adı olmamasına rağmen, şirketin en uzun süreli yatırımcısı yirmi yıldır John Doerr idi. Eski bir Intel satış personeli olan Doerr, 1980 yılında Kleiner’e katıldı ve zamanla fiili lideri oldu. Doerr, teknoloji sektörünün en heyecan verici şirketlerinde aktif ve güçlü bir yönetim kurulu üyesi olmasını sağlayan bir dizi isabetli atış (Netscape, Amazon ve Google) yaptı. Ayrıca İnternet çağında Silikon Vadisinin önemli simalarındandı.

Doerr o kadar güçlüydü ki yatırımları Kleiner’ın tüm itiş gücünü oluşturan internetten en son tutkusu olan ve bir sonraki önemli teknoloji yatırım dalgası olacağına inandığı yenilenebilir enerji şirketlerine çevirebilecek güç ancak onda vardı. Doerr, eski Başkan Yardımcısı Al Gore’un önde gelen Demokrat parti bağışçısı ve dostuydu ve onu Kleiner ortağı yapmıştı. 2004 ve 2009 yılları arasında, şirket 54 “temiz teknoloji”

in 1999. The firm made legendary investments in startup icons including Tandem Computers, Genentech, Sun Microsystems, Electronic Arts, Netscape, and Amazon.com. Like any venture firm, which invests so early in a company’s existence that it often has no revenue yet, Kleiner had its share of stinkers. But Kleiner’s overall investment results were staggering: A mid-90s fund, for example, returned $32 for every dollar invested. Its power on Sand Hill Road was unquestioned. “You could not do better than a Kleiner deal,” says Silicon Valley historian Leslie Berlin. “It was a sign of approval from the very highest level. And it meant everything to entrepreneurs.”

The firm’s ablest investor for two decades, though his name wasn’t on the letterhead, was John Doerr. A former Intel salesman, Doerr joined Kleiner in 1980 and over time became its de facto leader. Doerr scored a string of hits—Netscape, Amazon, and Google—becoming an active and forceful board member at the tech industry’s most exciting companies. He also was a prominent cheerleader for Silicon Valley in the age of the Internet.

Doerr was so powerful, in fact, that he was able to pivot Kleiner’s entire thrust away from the internet and toward his latest passion project: renewable energy companies he believed would be the next important wave of tech investing. Doerr was a prominent Democratic fundraiser and pal of former Vice President Al Gore, whom Doerr made a Kleiner partner. Between 2004 and 2009, the firm had invested $630 million across 54 “clean tech” companies, and 12 of its 22 partners spent some or all of their time on so-called green investments.

The firm’s heart may have been in the right place, but its investments flopped. Some, like electric-car maker Fisker Automotive, went bankrupt. Others, like fuel-cell manufacturer Bloom Energy, took 16 years from Kleiner’s investment

şirketine 630 milyon dolar yatırım yapmıştı ve 22 ortağından 12'si zamanlarının bir kısmını veya tamamını yeşil yatırımlara harcadı.

Şirket bu çabalarıyla gönülleri kazanmış olabilir ancak yatırımları zarar etti. Elektrikli otomobil üreticisi Fisker Automotive gibi bazıları iflas açıkladı. Yakıt pili üreticisi Bloom Energy gibi bazılarında, Kleiner'ın 2002 yılındaki yatırımından itibaren halka açılması 16 yıl sürdü. Sonuç, Kleiner'ın rakiplerinin dijital ekonomiye yaptığı spekteküler yatırımlarla onu geride bıraktığı, zedelenmiş bir imajdı. Örneğin Accel Partners, Facebook'un ilk destekçisiydi. Union Square Ventures, Twitter'a ilk para sağlayanlardan biri oldu. Ve eBay'e yatırım yaparak web'in ilk çağında büyük başarı elde eden Benchmark Capital, yatırımlarıyla Uber'i de erken zamanlarında yakalamıştı.

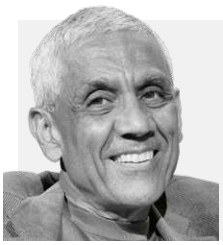
Doerr, Kleiner'ı talihsiz bir yatırım kategorisine itmişti ve aynı zamanda firmayı sıkıntılarından kurtarabilecek bir yatırımcı ekibi kurmayı da başaramadı. Bir yandan, Kleiner'ın yatırım deneyimi olmayan ya da sıkıntılı zamanlarda yapışıp kalan ünlü isimleri toplamak için bir

in 2002 to go public. The result was a tarnished brand at a time Kleiner's competitors were killing it with investments in the digital economy. Accel Partners, for example, was the early backer of Facebook. Union Square Ventures was among the first to put money into Twitter. And Benchmark Capital, which scored in the web's first era by investing in eBay, staked Uber in its early days.

Doerr had pushed Kleiner into an unfortunate investment category, and he also failed to assemble a team of investors that could lead the firm past its troubles. On the one hand, Kleiner had a penchant for collecting famous names who nevertheless had no investing experience—or didn't stick around through troubled times. Former Secretary of State Colin Powell was a "strategic adviser." Gore was a full-on investor. Bill Joy, a cofounder of Sun Microsystems and by acclaim a brilliant technologist, was a Kleiner partner for nine years. Vinod Khosla, another Sun cofounder and the closest Doerr had to an investing peer, jumped ship in 2004 to set up his own shop, a formidable power on Sand Hill Road today.

GELDİLER, YATIRIM YAPTILAR, GİTTİLER: İŞTE KLEINER'DA GÖREV ALAN YEDİ ÖNEMLİ GİRİŞİM SERMAYEDARI

THEY CAME, THEY INVESTED, THEY LEFT: HERE ARE SEVEN PROMINENT VCS WHO DID TIME AT KLEINER



Vinod Khosla
1986–2004

▲ Khosla, bir genel ortak olarak Kleiner Perkins'e katılmadan önce bir bilgisayar donanım firması olan Sun Microsystems'in kurucuları arasındaydı. Cisco tarafından rekor bir ücretle satın alınan telekomünikasyon yatırımları şirketi Cerent'in ve bugün bağımsız bir şirket olan Juniper Networks'ün arkasındaki itici güçtü.

Khosla cofounded Sun Microsystems, a computer hardware firm, before joining Kleiner Perkins as a general partner. He was the driving force behind blockbuster telecommunications investments Cerent, bought by Cisco, and Juniper Networks, an independent company today.



Steve Anderson
1999–2003

Anderson, Stanford Business School'dan mezun olduktan sonra Kleiner Perkins'e katıldı ve Kleiner'ın Google yatırımına yardımcı oldu. Microsoft'a katılmak için Kleiner'dan ayrıldı ve daha sonra, Facebook tarafından satın alınan Instagram'a ilk yatırım yapan bir ilk aşama şirketi olan Baseline Ventures'ı kurdu.

Anderson joined Kleiner Perkins after graduating from Stanford Business School and helped out on Kleiner's Google investment. He left the venture firm for Microsoft and later started Baseline Ventures, an early-stage firm that was the first to invest in Instagram, bought by Facebook.



Aileen Lee
1999–2012

Lee; Rent the Runway, One Kings Lane, Plum District ve Dollar Shave Club gibi e-ticaret ve perakende şirketlerine yatırım yaptı. Ayrıca 1 milyar dolar veya daha yüksek değerli bir teknoloji girişimini ifade eden "tek boynuzlu at" terimini de icat etti. Daha sonra "tohum" aşaması yatırım firması Cowboy Ventures'ı kurdu.

Lee invested in e-commerce and retail companies such as Rent the Runway, One Kings Lane, Plum District, and Dollar Shave Club. She also coined the term "unicorn," which refers to a technology startup valued at $1 billion or more. She later launched the "seed"-stage firm Cowboy Ventures.

eğilimi de vardı. Eski Dışişleri Bakanı Colin Powell "stratejik danışman" olmuştu. Gore serbest yatırımcı konumundaydı. Sun Microsystems'in kurucu ortağı ve parlak bir teknoloji uzmanı olan Bill Joy, dokuz yıl boyunca bir Kleiner ortağıydı. Bir başka Sun kurucu ortağı olan ve yatırım yapmada Doerr'e en yakın şöhrete sahip olan Vinod Khosla, bugün Sand Hill Road'da müthiş bir güç olan kendi şirketini kurmak için gemiyi terk etti.

Kleiner ayrıca, birkaç yıl boyunca burada çalışan ancak üst sıralara yükselme şans verilmeden ayrılan genç yatırımcılarla dolu bir firma olarak tanınmaya başlandı. Bu isimlerin birçoğu girişim sermayesi dünyasında yeni nesil liderliği oluşturdu ancak bunu Kleiner'de elde etmediler. Örneğin Steve Anderson, 2000'lerin başında dört yıl çalıştı. Kendi başına ayrıldıktan sonra Instagram'ın ilk yatırımcısı oldu ve onu 1 milyar dolara Facebook'a sattı. Nadir görülen milyar dolarlık yeni girişim başlangıçlarını tarif etmek "tek boynuzlu at" ifadesini icat etmekle ünlü Aileen Lee, şimdi Cowboy Ventures'ı yönetiyor. Kleiner'ın geçmiş dönemdeki

Kleiner also became known as a firm full of highly pedigreed young investors who stayed for a number of years but left without being given a shot at ascending to the top ranks. Many constitute the next generation of leadership in the venture capital world—but not at Kleiner. Steve Anderson, for example, did a four-year stint in the early 2000s. He went out on his own and later became the first investor in Instagram, which sold itself to Facebook for $1 billion. Aileen Lee, famous for coining the expression "unicorn" for the once-rare billion-dollars startup, now runs Cowboy Ventures. Trae Vassallo, key to one of Kleiner's biggest successes of the era, thermostat maker Nest, started her own early-stage-focused firm, called Defy.

The endless outflow created two problems. Entrepreneurs couldn't be sure who would be around at Kleiner to help guide them, and Doerr didn't know who would lead the firm when he retired. It wasn't a problem unique to Kleiner, but it was an acute one. "Succession has always been a challenge with venture capital firms because they tend to be so tied to specific, large



Ellen Pao
2005–2012

John Doerr'in üzerine titrediği çalışanlardan olan Pao, terfi konusunda cinsiyet ayrımcılığı yaşadığı iddiasıyla bir dava açtı. Jüri 2015 yılında firmanın kirli çamaşırlarının ifşa olduğu bir halka açık dava sonrasında Kleiner'ı haklı buldu. Pao artık Project Include adında, kültürel çeşitlilik ve toplumsal kaynaştırmayı hedefleyen bir sivil toplum kuruluşu yönetmektedir.

A protégé of John Doerr, Pao filed a gender discrimination lawsuit alleging that she had been passed over for promotion. A jury cleared Kleiner in 2015 after a public trial that aired the firm's dirty laundry. Pao now runs a diversity and inclusion nonprofit called Project Include.



Matt Murphy
1999–2015

Murphy, AppDynamics ve SimpliVity gibi şirketlere yatırım yaptı. Kleiner'ın, Apple'ın iPhone'uyla ilgili konseptleri destekleyen bir sermaye havuzu konumundaki iFund girişimine önderlik etti. Kleiner'den ayrıldıktan sonra Menlo Ventures'a katıldı ve şimdi A.I., yazılım ve robotik şirketlerine yatırım yapıyor.

Murphy made investments in companies like AppDynamics and SimpliVity. He led Kleiner's iFund initiative, a pool of capital that backed concepts related to Apple's iPhone. After leaving Kleiner, he joined Menlo Ventures and now invests in A.I., software, and robotics companies.



Trae Vassallo
2002–2014

Bir tasarım uzmanı olan Vassallo, Kleiner'ın yenilenebilir enerji girişimleriyle görevlendirildi ve bu da Google'a 3.2 milyar dolara satılan termostat üreticisi Nest Labs'a yapılmış erken aşama yatırımıyla büyük bir başarı elde etti. Vassallo ardından bir erken dönem risk sermayesi şirketi Defy'yi kurdu.

A design expert, Vassallo was tasked with Kleiner's renewable-energy efforts, which ultimately led to a major success: the early-stage investment in thermostat maker Nest Labs, which sold to Google for $3.2 billion. Vassallo cofounded Defy, an early-stage venture capital firm.



Megan Quinn
2012–2015

Quinn, ürün yöneticisi olduğu mobil ödeme şirketi Square'den ayrılarak Kleiner Perkins'e katıldı. Kleiner'da hem erken aşama hem de büyüme birimleriyle çalışmaya odaklandı. 2015 yılında Rover, Niantic ve Glossier gibi şirketlere yatırım yaptığı Spark Capital'e katıldı.

Quinn joined Kleiner Perkins from mobile payment company Square, where she was the director of products. At Kleiner she focused on working with both the early-stage and growth units. In 2015 she joined Spark Capital, where she has invested in companies including Rover, Niantic, and Glossier.

KLEINER'IN BÜYÜME FONU, 2020'DE 2,4 KAT DEĞERLEME ALDI. İLERİ AŞAMA YATIRIMLARININ RİSK DÜZEYİ ÖNEMLİ ÖLÇÜDE DÜŞÜK OLSA DA, BU PERFORMANS AYNI ZAMANDA KLEINER'IN GİRİŞİM FONLARI ARASINDA EN İYİSİ OLDUĞUNU GÖSTERDİ.

KLEINER'S GROWTH FUND RECEIVED A 2.4-FOLD VALUATION IN 2020. THIS PERFORMANCE ALSO PROVED TO BE THE BEST AMONG KLEINER'S VENTURE FUNDS, ALTHOUGH THE RISK LEVEL OF FORWARD-STAGE INVESTMENTS WAS SIGNIFICANTLY LOWER.

en önemli başarılarından biri olan termostat üreticisi Nest yatırımının arkasındaki kilit kişi konumundaki Trae Vassallo, Defy adında erken aşama odaklanan kendi yatırım firmasını kurdu.

Bir türlü sona ermeyen bu ayrılmalar iki sorun doğurdu. Girişimciler Kleiner'da kendilerine rehberlik etmek için yanlarında kimin olacağını ve Doerr emekli olduğu zaman firmaya kimin liderlik edeceğini bilmiyordu. Bu Kleiner'a özgü olmayan akut bir sorundu. Sektörün tarihini anlatan *Creative Capital (Yaratıcı Sermaye)* kitabının yazarı Spencer Ante konuyu "Tacını üstlenecek bir ardıl bırakmak, girişim sermayesi şirketleri için her zaman büyük bir sorun olmuştur, çünkü bu şirketler bazı büyük kişilere çok fazla bağlı olma eğilimindedirler. Bazı insanlar kontrolü arkalarından gelenlere bırakmada daha iyidir" sözleriyle ifade ediyor. Doerr örneğinde buna doğru bir çözüm bulunmuş gibi görünmüyordu. Eski bir Kleiner yatırımcısı durumu "Bence yanıt John ve onun sorunları süper kahraman edasıyla çözme becerisinde yatıyor. Eğer zaten yeni bir süper kahraman değilsen, Kleiner'da bir süper kahraman olma şansın yoktu" diyerek özetliyor.

Kendine uygun yeni bir stratejiye ve yüksek enerjili bir lidere ihtiyaç duyan Doerr her ikisini de bir arada buldu. Kleiner'ın yıldızları erken aşama yakalayamasa bile, en azından çıkışlarını tamamlanmadan önce yakalayabileceği varsayımıyla şirketin ilk "büyüme" fonunu 2010 yılında hayata geçirdi. Yeni milyar dolarlık fonu yönetmek için de 2011'de uzun zamandır firmanın dost şirketi konumundaki Morgan Stanley yöneticilerinden Mary Meeker'ı batıya taşınmaya ve kariyerinde ilk kez yatırımcı olmaya ikna etti. Bu,

personalities," says Spencer Ante, author of Creative Capital, a history of the industry. "Some people are better at giving up control than others." In Doerr's case, he couldn't seem to alight on the right mix of promise and stature. "I think the answer lies in John and his superhero fixation," says one ex-Kleiner investor. "If you weren't already a superhero coming in, you weren't going to become a superhero at Kleiner."

In need of a new strategy and a high-wattage personality to match his own, Doerr found both. He raised Kleiner's first "growth" fund in 2010 on the assumption that if Kleiner couldn't catch early-stage stars, at least it could get them before their ascent was complete. To run the new billion-dollar fund, in 2011 he persuaded a longtime friend of the firm, Morgan Stanley's Mary Meeker, to move west and become an investor for the first time in her career. It was a development that would partly resuscitate Kleiner—and eventually lead to its being cleaved in half.

MEEKER WAS ALREADY a legend in Silicon Valley, despite having spent all of her career as a New York City–based research analyst. She came of age in an era when analysts worked hand in glove with investment bankers, and her enthusiastic support for companies like Netscape, Amazon, and Google—all in Kleiner's portfolio—helped Morgan Stanley win the mandate to underwrite their IPOs. New rules prohibited investment banks from rewarding analysts on deals, so Doerr's offer to have Meeker run the new fund afforded her the opportunity to repot herself. "I always wanted to invest," she

Kleiner'ı kısmen canlandıracak ve sonunda ikiye bölünmesine yol açacak bir gelişmeydi.

TÜM KARİYERİNİ NEW YORK merkezli çalışan bir araştırma analisti olarak geçirmesine rağmen Meeker, Silikon Vadisi'nde zaten bir efsaneydi. Analistlerin yatırım bankacılarıyla el ele çalıştığı bir çağ yaşanıyordu ve tümü de Kleiner'in portföyünde yer alan Netscape, Amazon ve Google gibi şirketlere sunduğu sıradışı destekler Morgan Stanley'nin ilk halka arzlarda yetkiyi kazanmasına yardımcı oldu. Yeni kurallar, yatırım bankalarının analistleri anlaşmalar konusunda ödüllendirmesini yasakladı, bu nedenle Doerr'in Meeker'e yaptığı yeni fonu yönetme önerisi ona kendini yeniden gönderme fırsatı verdi. 2012'de Wired'a bu konuyu "Her zaman yatırım yapmak istedim. Kleiner ekibi on yıl boyunca benim de onlara katılmamı teklif ediyordu ve o an, şimdi yapmazsam bir daha asla yapamam diye düşündüm ve kabul ettim" sözleriyle özetliyordu.

Sahip olduğu geniş ağ ve teknoloji trendlerini tespit etme yeteneği anında devreye girdi. Kleiner'in yeni büyüme fonu; Meeker yatırım yaptığı sırada diğer girişim sermaye fonları tarafından daha tohumken alıp büyütülerek büyük kârlar ettikten sonra artık yavaşça terk ettikleri şirketler olan Facebook, LendingClub, DocuSign, Snapchat ve Slack gibi fırsatlara yatırım yaptı. Elde ettiği kârlar kendi kategorisi içerisinde mükemmeldi. Şirketin yatırımcılarına sağladığı verilere göre Kleiner'ın büyüme fonu, geçtiğimiz yılın sonunda 2,4 kat yatırım büyüme sağladı. İleri aşama yatırımlarının risk düzeyi önemli ölçüde düşük olsa da, bu performans aynı zamanda Kleiner girişim fonları arasında en iyisiydi.

Meeker zafere ulaşırken Kleiner'ın erken dönem işlemleri, özellikle rakipleri ve kendi ünlü geçmişiyle karşılaştırıldığında, tökezlemeye devam etti. Rakipler başarılı olmaya devam ettiler. Örneğin, uzun süreli ortağı Ted Schlein, sağlıklı kazançlar için satın aldığı bir dizi güvenlik yazılımı şirketine yatırım yaptı. Randy Komisar ve Trae Vassallo, 2014 yılında Google tarafından 3.2 milyar dolara satın alınan Nest'e yatırım yaptılar. Ancak kazançlar yeterli değildi ve Kleiner daha büyük fırsatları kaçırmaya devam etti. 2010 yılında sahip olduğu fon parasını iki katına çıkardı. Ancak bu, Uber ve Snapchat yatırımları sayesinde yatırımcıların sermayesini 25 kat artıran benzer bir Gösterge fona kıyasla çok düşüktü.

Bu durum, Kleiner'ın rahatsız edici boyuttaki

told Wired in 2012. "The Kleiner team had been talking to me for a decade about joining, and I thought that if I didn't do it now, I never would."

Her deep network and ability to spot tech trends paid off almost immediately. Kleiner's new growth fund invested in the likes of Facebook, LendingClub, DocuSign, Snapchat, and Slack—all companies seeded by other venture capitalists that nevertheless had plenty of upside left when Meeker invested. The returns were stellar for its category. Kleiner's growth fund grew investments by 2.4 times as of late last year, according to data the firm supplied to its investors. That performance bested a Kleiner venture fund raised at a similar time, even though later-stage investments are designed to be considerably less risky.

And as Meeker was racking up victories, Kleiner's early-stage practice continued to stumble—especially compared with the competition and its own illustrious past. There were successes. Longtime partner Ted Schlein, for example, invested in a series of security-software companies that were purchased for healthy gains. Randy Komisar and Trae Vassallo invested early in Nest, acquired in 2014 by Google for $3.2 billion. But the wins weren't enough, and Kleiner continued to miss bigger opportunities. The fund it raised in 2010 doubled its money. But that paled in comparison to a Benchmark fund of a similar vintage that multiplied investors' capital by 25 times, thanks to investments in Uber and Snapchat.

It didn't help that Kleiner faced a myriad of distractions. Even as its alternative-energy investments were blowing up or otherwise foundering, Doerr set out in 2014 to solve the early-stage leadership problem by trying to buy another firm. He approached Chamath Palihapitiya, an outspoken former Facebook executive who was the driving force behind Social Capital, which at the time was planning to raise its third fund. Doerr had personally invested in Social Capital, a not-uncommon practice for the bigwigs of Sand Hill Road, and he thought Palihapitiya's brashness and connections could be the answer to Kleiner's problems.

Talks eventually broke down, however, over how much control Palihapitiya, who declined to comment for this article, would have over all of Kleiner. Around the same time, Kleiner was fighting a bruising court battle, a gender discrimination suit filed by Ellen Pao, a Doerr protégé. Kleiner emerged victorious but bloodied from the litigation, and Doerr continued his hunt for

sayısız etkenle karşılaşmasını engellemedi. Alternatif enerji yatırımları ellerinde patlasa da veya başka başarızlıklar meydana gelse de, Doerr 2014'te başka bir firma satın alarak erken aşama liderlik sorununu çözmek için yola çıktı. Social Capital'in arkasındaki itici güç olan ve o sırada üçüncü fonunu artırmayı planlayan, açık sözlü bir eski Facebook yöneticisi olan Chamath Palihapitiya'ya yaklaştı. Doerr, Sand Hill Road'un büyük başları için yaygın bir uygulamayla Social Capital'e kişisel olarak yatırım yapmıştı ve Palihapitiya'nın hoyrat girişkenliği ve bağlantılarının Kleiner'ın sorunlarının cevabı olabileceğini düşündü.

Ancak görüşmeler sonunda, bu makale için yorum yapmayı reddeden Palihapitiya'nın tüm Kleiner üzerinde ne kadar kontrole sahip olacağı konusundaki anlaşmazlık nedeniyle bu girişim başarısız oldu. Aynı zamanda Kleiner, Doerr'in sürekli himaye ettiği eski bir çalışan olan Ellen Pao tarafından açılan bir cinsiyet ayrımcılığı davası nedeniyle mahkemede savaş veriyordu. Kleiner galip geldi ama davadan çok yara aldı ve Doerr yeni yetenek arayışına devam etti. O ve firmanın yönetimine yardımcı olan Schlein, çözümü Doerr'ın daha önce denediği yerde, yani Social Capital'de başka bir kurucu olan Mamoon Hamid'i erken aşama yatırımları için işe alarak buldular. Social Capital'in Slack'e yatırım yapmasına öncülük eden Hamid, 2017'de, Doerr'ın bir girişim şirketinde onursal başkanlık gibi bir şey ifade eden başkanlık görevini üstlenmesinden bir yıl sonra Kleiner'a katıldı. Doerr, Hamid'i Kleiner'ın yeni lideri olarak sundu ve bu durum yeni geleni liderlik için zaten mücadele eden Meeker ile çatışmaya soktu

41 YAŞINDAKİ HAMİD, Kleiner'a katıldıktan kısa bir süre sonra, firma personeline ofiste personele sunulan ücretsiz yiyecekler hakkında sorular

new talent. He and Schlein, who helped manage the firm, found it at the same place Doerr tried before, Social Capital, by recruiting another cofounder, Mamoon Hamid, to head up early-stage investing. Hamid, who had led Social Capital's investment in Slack, joined Kleiner in 2017, a year after Doerr became chairman, a role that connotes something like emeritus status at a venture firm. Doerr presented Hamid as the new leader of Kleiner—a move that would put the newcomer in conflict with Meeker, who already was providing plenty of leadership of her own.

NOT LONG AFTER HAMID, who is 41, joined Kleiner, he circulated a poll to the firm's staff with questions about the free food provided in the office. "We'd like to have a high-quality selection of snacks that makes everyone happy," he wrote in an email. The focus on noshing was culturally if not financially significant. He'd been brought in to shake things up, after all. A few months later, when Kleiner moved its annual holiday party from the fusty Menlo Circus Club in the suburbs to a hipster venue in San Francisco's gritty Tenderloin neighborhood, Hamid insisted on skipping the uncool practice of providing name tags.

Cue the grumbling. Hamid's assertion of authority extended beyond generational etiquette and a long overdue redesign of the firm's website. He also turned his attention to the operations of the entire firm, including the growth fund. Hamid began attending growth team meetings, for example, and giving input on investment ideas, offering to help source deals. He wanted to blur the lines of what types of investments were appropriate for which funds, meaning he envisioned the early-stage fund taking bigger stakes, the province of the growth fund. Hamid, say Kleiner

"TEK BİR EKİP, TEK BİR RÜYA" SLOGANI ETRAFINDA BİRLEŞEN ŞİRKETİN PERFORMANSI HAKKINDA DAHA ŞEFFAF OLMAK AMACIYLA ÜÇ AYDA BİR TÜM EKİP BİR ARAYA GELİYOR.

WITH THE MOTTO "ONE TEAM, ONE DREAM", THE ENTIRE TEAM MEETS EVERY THREE MONTHS TO BE MORE TRANSPARENT ABOUT THE COMPANY'S PERFORMANCE.

içeren bir anket yayınladı. "Herkesi mutlu edecek kaliteli bir atıştırmalık seçkisine sahip olmak istiyoruz," yazan bir e-posta gönderdi herkese. Personel öğünlerine odaklanma finansal olarak hiç bir şey ifade etmiyor olsa da kültürel olarak çok şey ifade ediyordu. Ne de olsa bir şeyleri köklü olarak değiştirmek için bu göreve getirilmişti. Birkaç ay sonra, Hamid, Kleiner'in her yıl düzenlediği Noel partisini banliyölerdeki artık demode olan Menlo Circus Club'dan San Francisco'nun cesur Tenderloin mahallesindeki bir hipster mekânına taşıdığında masalara sevimsiz bir şekilde isim etiketleri koyma uygulamasını kaldırmakta ısrar etti.

Mırıldanmalar başladı. Hamid'in değişiklikleri şirketin genel etiketinin ve çoktan değişim geçirmesi gereken web sitesinin yeniden tasarlanmasının ötesine geçmeye başlamıştı. Ayrıca dikkatini büyüme fonu da dahil olmak üzere tüm şirket operasyonlarına çevirdi. Hamid, örneğin büyüme ekibi toplantılarına katılmaya ve yatırım fikirleri hakkında görüş bildirmeye, kaynak anlaşmalarına yardımcı olmayı teklif etmeye başladı. Hangi fonlara hangi tür yatırımların uygun olduğuna karışmaya başladı yani büyüme fonunun yetki alanı dahilinde erken aşama fonuna daha büyük yatırımlar öngördü. Hamid'e göre kendisi Meeker'e yardımcı oluyordu; Meeker'in ekibi ise Hamid'in işlerine burnunu soktuğunu düşünüyordu.

İki fon arasındaki ilişki daha da zorlaştı çünkü Kleiner ortakları iki fonun yatırımlarından gelen ganimetleri paylaştılar. Meeker'in fonunun diğer ortaklara fayda sağladığı kanıtlamıştı. Ancak bu faydanın ne kadarının kimden kaynaklandığı hızla tartışmalı hale geldi. Firma yatırımcıları anlaşmalar üzerinde birlikte çalışmayı önerdiler, ancak bonus ikramiye formülü çok net değildi. "Aniden, [Meeker'in] canavar büyüme fonu çalışmaya başladı ve 'Bunu ben yaptım' ve 'Buna ben yardım ettim' diyerek, kendi payları için çok fazla kredi arayışına ve lobicilik faaliyeti yapmaya başladılar"

KAÇAN BÜYÜK BALIKLAR
MISSES AND HITS

Bir zamanlar erken yatırımın kralı olan Kleiner, gelecekte büyük para kazandıracak genç şirketleri defalarca elinden kaçırdı. İşte büyüme ekibinin çok daha yüksek bedeller ödeyerek yakaladığı dört tanesi.

Once king of early-stage investing, Kleiner repeatedly missed hot young companies. Here are four that its growth team nabbed at much higher prices.

Uber
Paylaşımlı yolculuk sektörünün lideri yakında 100 milyar dolarlık bir değerle halka açıldı. Kleiner 17 milyar dolara girdi. Benchmark Capital çok daha iyi sonuç elde etti.

The ride-hailing leader is set to go public soon at a valuation of $100 billion. Kleiner got in at $17 billion. Benchmark Capital fared far better.

Pinterest
Kleiner, kurulduğundan beri heyecan veren bir şirket olan Pinterest'in ancak 11. turundan yatırıma katıldı.

A buzzy company from the beginning, Kleiner did not invest until Pinterest's 11th round of financing.

Slack
Kleiner ilk olarak 1 milyar dolarlık bir değere yatırım yaptı. Mesajlaşma hizmetinin 7 milyar dolar değerinde olduğunu düşünürsek bu büyük bir kazanç. Ancak girişim yatırımcıları daha iyisini elde edecekler.

Kleiner first invested at a valuation of $1 billion. That's a huge win, considering the messaging service is worth $7 billion. But the venture investors will do far better.

Airbnb
Kleiner'in uzun zamandır en büyük rakibi olan Sequoia Capital, otelleri rahatsız eden bu uygulamaya yaklaşık 2,4 milyon dolar değerindeyken yatırım yaptı. Kleiner ise ancak 25,5 milyar dolar değerine ulaştığında giriş yaptı.

Sequoia Capital, Kleiner's longtime archrival, invested when the hotel disrupter was worth about $2.4 million. Kleiner got in at a $25.5 billion valuation.

insiders, saw himself as helping; Meeker's team viewed Hamid's offers as meddling.

The relationship between the two funds was made more difficult because Kleiner partners shared in the spoils of one another's investments. The success of Meeker's fund had proved to be a boon to other partners. But deciding how much of a boon quickly became contentious. The firm incentivized investors to work

diyor konuyla ilgili bir Kleiner yatırımcısı. Büyüme fonu ekibine yakın birine göre, ekip üyeleri "Kazandığımız paranın neden bu kadar büyük bir kısmını hiçbir katkıda bulunmayan insanlara vermek zorundayız?" diye sormaya başladılar.

İki tarafın anlaşamadığı noktalar ikramiyeden daha fazlasıydı. Hamid, birlikte bir şirket kurabileceği önerisiyle, başka bir firma olan Index Ventures'tan Ilya Fushman'ı işe almıştı. Onca yıllık Kleiner varlığını çok da uursar gibi görünmüyorlardı. Hedeflerinden biri, girişimcilere Kleiner'ın büyüme ekibinin şirketlerinde daha sonraki yatırım turlarını finanse edebileceği güvencesini vermekti. Meeker ise bu garantileri vermeye pek istekli değildi. İki taraf, fon yönetişimi, işe alım uygulamaları ve yatırım komitelerinin yapılandırılma şekli gibi bir dizi idari konu üzerinde de anlaşamadılar.

Geçtiğimiz yıl Kleiner'deki ego savaşları ve genel huzursuzluk rüzgarları esmeye başladı. En iyi Girişim Sermayedarları sıralamasında Kleiner ortakları rutin olarak liste dışında kalmaya başladı, CB Insights tarafından yakın zamanda yayınlanan dünyanın en iyi 20 girişim sermayedarları listesinde 8 numarada yer alan Meeker, Kleiner ile ilişkili tek isimdi. Eski bir çalışan: "Dürüst olalım. Kleiner'deki herkes bu tür şeyleri önemsiyor. Mamoon içeri giriyor ve Mary'nin kendisinin şerif olduğunu düşündüğü bir yerde yeni şerif olduğunu iddia ediyor. Bırakıp giden neden Mary olsun ki? " diyor bu konuda.

Eylül ayında Meeker tam da bunu yaptı. Bond adında bir firma kurmak için Kleiner'den ayrılacağını, geç dönemdeki özel şirketlere odaklanmaya devam edeceğini ve Kleiner ekibini de kendisiyle birlikte götüreceğini açıkladı. Bunlar arasında uzun süreli ortak Mood Rowghani, eski bir Warburg Pincus yöneticisi Noah Knauf ve 2001 yılından bu yana Kleiner'da bir yönetici işe alım görevlisi olarak çalışan Juliet de Baubigny vardı. Hamid, Fushman ve küçük bir grup diğer Kleiner yatırımcısını firmanın itibarını yeniden inşa etmeleri için geride bırakacaklardı.

BİR RİSK SERMAYESİ ŞİRKETİNİN bölünmesi, bir evliliğin boşanmayla sonuçlanmasından çok da farklı değildir. 59 yaşındaki Meeker, Bond için para toplamayı tamamlamamış, Kleiner'ın "çocukları" olan ve yıllardır yatırım yaptığı şirketlere bakmaya devam ediyor. Boşanmış fakat henüz evrak işlerini çözmediği için birlikte yaşamaya devam eden eşler gibi iki taraf da halen birlikte yaşıyor. San Francisco'nun South Park semtinde

together on deals but wasn't clear on what the rewards formula was. "All of a sudden, [Meeker's] monster growth fund starts working, and there was a lot of credit-seeking and lobbying for their share, claiming, 'I did this,' and 'I helped with that,' " says a former Kleiner investor. According to someone close to the growth team, its members began to ask: "Why do we want to give such a big portion of the money we earn to people who aren't contributing anything?"

The two sides disagreed about more than compensation. Hamid had recruited a contemporary from another firm, Ilya Fushman of Index Ventures, with the suggestion the two could build a firm together. Never mind that Kleiner had been around for decades. One of their goals was to be able to assure entrepreneurs that Kleiner's growth outfit would be able to fund later investment rounds in their companies. Meeker wasn't willing to make those assurances though. The two sides disagreed on a number of administrative issues too, like fund governance, hiring practices, and the way investment committees would be structured.

By last year the mood inside Kleiner devolved into one of bruised egos and general resentment. Rankings of top VCs routinely pushed Kleiner partners far down the list; of the world's top 20 venture capitalists published recently by CB Insights, Meeker's was the only name associated with Kleiner, at No. 8. "Let's be perfectly honest. Everyone at Kleiner cares about that stuff," says a former insider. Says another: "Mamoon comes in and thinks he's the new sheriff in a place where Mary thinks she's the sheriff. Why wouldn't she leave?"

In September, Meeker did just that. She announced she would exit Kleiner to set up a firm called Bond, still focused on late-stage private companies, and would take her Kleiner team along for the ride. These included her longtime partner Mood Rowghani, Warburg Pincus veteran Noah Knauf, and Juliet de Baubigny, an executive recruiter who had been with Kleiner since 2001. They would leave behind Hamid, Fushman, and a small group of other Kleiner investors to try to rebuild the firm's reputation.

THE SPLITTING UP OF a venture capital firm isn't so different from the dissolution of a marriage. Meeker, who is 59, hasn't completed raising money for Bond, and she has continued to look after Kleiner's "children," the companies she invested

ve Kleiner'in Menlo Park'ta Sand Hill Road'daki uzun süredir kullandığı şirket kompleksinde ofis alanını paylaşmaya devam ediyorlar.

Şu anda 67 yaşında olan John Doerr, Kleiner'ın başkanlığını sürdürüyor. Artık şirketin fonlarının yatırımlarında aktif görev almıyor, ancak elini şirket üzerinden çekmiyor. Kısa süre önce, Google ve diğer şirketlerden edindiği deneyimleri, "hedefler ve önemli sonuçları" paylaştığı "Measure What Matters" adlı bir kitap yayınladı. Şubat ayında Doerr, Ulusal Girişim Sermayesi Derneği'nden ömür boyu başarı ödülü aldı. Aralarının kötü olmadığını göstermek isteyen Meeker, birçok Kleiner eski çalışanının katıldığı gala etkinliğinde onu ödül için takdim eden kişiydi. Kendisini "ölümüne iyimser biri" olarak tanımlayan Doerr, dinleyicilerine "fikirlerin kolay olduğunu" söylerken sözlerine "önemli olanın bunların nasıl icra edileceği. Ve kazanmak için bir ekibinizin olması gerekir." diye devam ediyordu.

Kleiner'ın kalıntıları arasında varlığını sürdürmeye çalışan Doerr ardılları Silikon Vadisi'nin bir sonraki büyük işini bulmaya çalışıyor. Bir personel yönetimi yazılımı olan Rippling; Kendi kendine sürüş yapan araba simülasyonları için yazılım hazırlayan Applied Intuition; ve gıda üzerine basılan damgaları yönetme amaçlı bir uygulama olan Propel gibi şirketlere yatırım yaptılar. Ve paylaştıkları değerleri iletme konusunda başkanlarından ipucu bekliyorlar.

Risk sermayesi ortakları kısa bir süre önce bir araya geldi ve "Tek bir ekip, tek bir rüya" sloganı etrafında birleşti. Yeni liderlik ayrıca, firmanın performansı hakkında daha şeffaf olmak amacıyla üç ayda bir "tüm ekip bir arada" toplantılara başladı. Doerr kitabında belirttiği gibi, geçmişte olanları değil, bugün için önemli olan şeyleri dikkate almaya çalışıyorlar.

in during her time there. Like divorcing spouses who haven't yet sorted out the paperwork, the two sides are still cohabitating. They continue to share office space in San Francisco's South Park neighborhood as well as in Kleiner's longtime complex on Sand Hill Road in Menlo Park.

John Doerr, now 67 years old, remains Kleiner's chairman. He's no longer actively investing the firm's funds, but he lends a hand where he can. He recently published a book, Measure What Matters, in which he shares his experiences from Google and other companies with managing by "objectives and key results," or OKRs. And in February, Doerr received a lifetime achievement award from the National Venture Capital Association. Demonstrating that there are no hard feelings, Meeker introduced him at the gala event, attended by many Kleiner alumni. Doerr, calling himself "a hopeless optimist," reminded his audience that "ideas are easy. It's execution that's everything. And it takes a team to win."

Doerr's successors at what remains of Kleiner continue the work of trying to find Silicon Valley's next big thing. They have invested in companies like Rippling, an employee-management software concern; Applied Intuition, which makes software for self-driving-car simulations; and Propel, an app for managing food stamps. And they are very much taking their chairman's cue in how they communicate their shared values.

The venture capital partners recently held a retreat and came up with the slogan, "One team, one dream," a nod to the firm's formerly fractured approach. The new leadership also has begun quarterly "all-hands" meetings in an effort to be more transparent about the firm's performance. As Doerr implores in his book, they're trying to measure what matters now—not what happened in the past.

EDİTÖRE: Polina Morinova'nın "Kleiner Perkins: Yıkılmış Bir İmparatorluk" başlıklı yazısından yola çıkarak okurlarınız Kleinre Perkins'in halihazırda zor durumda olduğunu düşünebilir. Ancak gerçek şu ki, büyük bir hızla işe koyulan ekip KP18-%200'lük fazla talep görmüş ve 600 milyon dolarla kurulmuş bir fon-elde etti ve halen en çok talep gören, yeni kurulmuş şirketlere yatırım yapmaktadır. Kurucuların ve diğer ortakların Kleiner Perkins'in gelecekteki başarısı için doğru ekibe ve yatırım stratejisine sahip olduğuna dair inancı tamdır.

TO THE EDITOR: Your readers might be forgiven for thinking that Kleiner Perkins is in dire straits today based on the headline of Polina Marinova's article, "How the Kleiner Perkins Empire Fell". The reality is that the new team is firing on all cylinders having just raised KP 18—a $600 million early stage fund that was 200% oversubscribed—and is investing in some of the most sought-after early stage companies. Founders and the limited partner community have every confidence that Kleiner Perkins has the right team and investing strategy to succeed in the future.



Hayatta Kal ve Değişmeye Başla

Yeni bir şey öğrenmek yorucudur. Yeni bir şeyi öğrenmeyi veya değişimi sürdürmek, bunu yapmayı gerçekten isteyip istemediğinizi sürekli yeniden düşünmenize neden olur. Bu acaba sizin kendi gündeminiz mi yoksa size bunu empoze eden bir başkasının gündemi mi?

Survive and Thrive to Change

Learning something new is exhausting. Sustaining any learning or change causes you to repeatedly wonder how much you really want to do it. Is it your agenda or someone else's that is imposed on you?

RICHARD BOYATZIS & MELVIN SMITH & ELLEN VAN OOSTEN
CASE WESTERN RESERVE ÜNİVERSİTESİ
CASE WESTERN RESERVE UNIVERSITY

Değişim zor. Sağlam bir irade ve yeni şeylere açık olmayı gerektiriyor. Bu deneyimlerin her ikisi de vücudun stres sistemini harekete geçiriyor. Teknik olarak, bu da Sempatik Sinir Sistemini (yani SNS veya stres) harekete geçiriyor. Stres aslında çok fena bir şey değil. Sabah uyanmak için bir miktar strese ihtiyacınız olabilir. Ancak çok fazla stres birçok yönden hayatı olumsuz etkiler. Yaşadığınız aşırı stres yükünün en büyük sorumlusu gün boyunca yaşadığınız birçok can sıkıcı stres nöbetlerinin neden olduğu ek yüktür. Bu, bilişsel, duygusal ve algısal bozulma ile sonuçlanır ve bağışıklık sisteminizi tehlikeye atar.

CHANGE IS DIFFICULT. It requires self-control and being open to new things. Both of these experiences activate the body's stress system. Technically, that is invoking the Sympathetic Nervous System (i.e., SNS or stress). Stress is not bad. You need stress to wake up in the morning. But too much stress is bad in many ways. The worst culprit for your stress overload is additive effect of many annoying stress episodes during the day. It results in cognitive, emotional and perceptual impairment and compromises your immune system.

The biggest danger is the loss of motivation to be open and learn. When we feel too much of even this annoying stress, we begin to close



En büyük tehlike yeni şeyler öğrenmeye açık olma motivasyonunu kaybetmek. Bu sinir bozucu stresi çok fazla hissettiğimizde kendi içimize kapanmaya başlıyoruz. Rakiplerimizin, işyerindeki çalışma arkadaşlarımızın veya eşimizin ya da partnerimizin ne yaptığını fark etmiyoruz. Adaptasyon kabiliyetimizi düşüren katı düşünme biçimlerine (ve etrafımızdaki dünyayı bu şekilde görmeye) kilitleniyoruz.

Bu konudaki 35 yıllık araştırmamızı Harvard Business Review Press tarafından yayınlanan Helping People Change (İnsanların Değişmesine Yardımcı Olmak) kitabımızda özetliyoruz. Erişkinlerdeki (25-65) davranış değişiklikleri ile ilgili yayınlanan 39 adet uzun çalışma, yapay sinir ağları üzerine üç fMRI çalışması ve iki hormonal araştırma ile neden bu kadar az insanın zamanla değiştiğini ve geçmişten öğrenme deneyimi

down. We don't notice what our competitors are doing, our colleagues at work nor our spouse or partner at home. We get locked into rigid ways of thinking (and seeing the world around us) that reduce our adaptability.

We summarize 35 years of research in our new book, Helping People Change, published by Harvard Business Review Press. With 39 published longitudinal studies of behavior change in adults (25-65), 3 fMRI studies of neural processing and two hormonal studies, we have discovered why so few people change and seem to learn from the past. Our research is supported by research in psychology and medicine. And how to dramatically change that effect.

When the stress is activated, we secrete three endocrines (i.e., hormones that are also neurotransmitters). Epinephrine and norepinephrine

yaşadıklarını inceledik. Araştırmamız psikoloji ve tıp araştırmaları ile desteklenmektedir. Ve bu etkiyi nasıl önemli ölçüde değiştirebileceğimiz üzerine yoğunlaştık.

Stres aktif konuma geçtiğinde, üç endokrin (yani aynı zamanda nörotransmitter olan hormonlar) salgılarız. Epinefrin ve norepinefrin, kanı hayatta kalmak için gerekli olmayan kılcal damarlardan kollarınız veya bacaklarınızdaki büyük kas gruplarında yer alan kan damarlarına taşıyarak kavga veya uçuşa hazırlanmanıza yardımcı olur. Kortizol kan dolaşımınıza dahil olur. Kasları yaralanmalardan korumak gibi bazı yararlı şeyler yaparken bağışıklık sisteminizdeki aktiviteyi azaltmak için hızla hareket eder. Ancak nörojenezi de (nöral kök hücrelerin yeni nöronlara dönüşümü) sınırlandırır. Bu da çevresel görüşünüzün ciddi şekilde kısıtlanmasını, insanlara açık olma konumuzun sınırlı hale gelmesini ve bilişsel yeteneklerinizin tehlikeye girmesini beraberinde getirir.

Yeni bir şey öğrenmek yorucudur. Yeni bir şeyi öğrenmeyi veya değişimi sürdürmek, bunu yapmayı gerçekten isteyip istemediğinizi sürekli yeniden düşünmenize neden olur. Bu acaba sizin kendi gündeminiz mi yoksa size bunu empoze eden bir başkasının gündemi mi? Eğer bir başkası, bir arkadaş, koç ya da yönetici olarak size yardım etmeye çalışıyorsa ve normal yaşam ve iş dışında gerçekten istediğiniz şeylere müdahale ediyorsa, biz bunu "şefkatle koçluk" olarak adlandırıyoruz. Ne yazık ki, çoğu zaman, insanlar bize iyi niyetli bile olsa, ne yapacağımızı, nasıl değişmemiz gerektiğini ve kendi isteklerini empoze ederek yardım etmeye çalışırlar. Buna ise "uyum için koçluk" diyoruz.

Uyum için koçluk, yeni yılla birlikte daha fazla egzersiz yapma kararı almak gibi bir şey. Bu karar zamanla "Daha formda olmak istiyorum" konumundan "Zaman bulduğumda formda olmaya ulaşacağım" konumuna geçer. Öncelikleriniz başkalaşır ve değişim çabası zamanla suçluluk hissine ve belli belirsiz bir anıya dönüşür.

Kitabımızda dile getirdiğimiz araştırma ve öyküler, kendiniz için yenilenmenin veya şefkatle koçluk yaparak başkalarına gerçekten yardım etmenin yollarını gösteriyor. Ancak, resmi veya gayri resmi olarak, birileriyle zamanınızı şefkatle koçluk yaparak geçirirseniz, onların öğrenmeye, değişime ve yenilenmeye açık olmasına yardımcı olursunuz! Bunu bir kahve molası veya öğle yemeği sırasında, hatta karşınızdaki kişide umut, şükran veya mutluluk hissi uyandıran bir konuşma sırasında bile yapabilirsiniz.

shunt blood from capillaries not needed in survival to blood vessels in large muscle groups in your arms or legs helping you prepare for fight or flight. Cortisol enters your bloodstream. It quickly moves to reduce activity in your immune system while doing some beneficial things like protecting muscle from injury. But it also inhibits neurogenesis (the conversion of neural stem cells to new neurons). The consequence is that your peripheral vision is severely constrained, your openness to people is limited, and your cognitive abilities are compromised.

Learning something is exhausting. Sustaining any learning or change causes you to repeatedly wonder how much you really want to do it. Is it your agenda or someone else's that is imposed on you? If a person tries to help you whether as a friend, coach, or manager, if they appeal to what you really want out of life and work, we call that coaching with compassion. Sadly, most of the time, even well intended, people try to help us by telling us what to do, how to change and impose their desire upon us. We call this coaching for compliance.

Coaching for compliance is like your New Year's Eve resolution to exercise more. Soon, it moves from the "I want to become more fit" to the "I will get to it when I have time". You drop the priority and soon the change effort is a guilty, hazy memory.

The research and stories we review in our book point out ways to engage renewal for yourself or truly help others through coaching with compassion. But, if you spend some time with others, formally or informally, coaching with compassion, it helps them become open to learning and change and you with renewal! You could do this during a coffee break or lunch, or even a conversation that invokes hope, gratitude or playfulness in the other person.

EN BÜYÜK TEHLİKE YENİ ŞEYLER ÖĞRENMEYE AÇIK OLMA MOTİVASYONUNU KAYBETMEK.

THE BIGGEST DANGER IS THE LOSS OF MOTIVATION TO BE OPEN AND LEARN.

Yenilenme ile İlgili Pratik Öneriler
Tips to Engage Your Renewal

Evdeyken içinizdeki yenilenme arzusunu harekete geçirmenin bazı yolları:

1. Her seans en az 20 dakika olacak şekilde, haftada üç kez meditasyon, yoga veya tai chi yapın;
2. Ormanda veya doğada yürüyüş yapın;
3. Çocuklarınızla oyun oynayın (şiddet içeren video oyunları değil gerçek oyunlar) veya kediniz/köpeğinizle eğlenin veya
4. Aile üyelerinizden yemek sırasında hepinizi güldüren komik hikayeler anlatmasını isteyin.

Duygusal bulaşma sizin yararınıza olabilir. Başkalarının stres ya da yenilenme ile ilgili olumlu ya da olumsuz duygularını saniyenin binde biri kadar süre içinde alıyoruz. Başka bir kişide kendini yenilemeyi teşvik etmek sizin içinizdeki değişimi de tetikler!

Çalışma hayatında kendini yenilemeyi uyandırmanın bazı yolları:

1. Bir kahve molasında bile, insanlara bazı sorular sorabilir ve verdikleri yanıtlar hakkında konuşabilirsiniz: "10-15 yıl içinde ulaşmayı hayal ettiğiniz mükemmel hayat nasıl bir şey olurdu?" Veya daha eğlenceli bir versiyonla "Piyangodan, vergiler sonrası 80 milyon dolar kazanmış olsanız, işiniz veya hayatınız nasıl değişirdi? "
2. Öğle yemeğinde veya iş çıkışı kafe/bar sohbetinde, iş arkadaşlarınıza, "Hayatınız boyunca kendi kişiliğinizi oluşturmanızda size en çok kim yardımcı oldu?" sorusunu sorun. Doğru, bu soru "Dün geceki futbol maçı hakkında ne düşünüyorsun?" sorusundan çok farklı. Ama aslında niyet bu.

Buna ek olarak iki önemli pratik ipucu daha:

1. Yenilenme konusunu ele almak için uzun zaman gerektiren fırsatlar beklemek yerine bunu her gün daha küçük dozlarda yapmak çok daha iyidir. Örneğin, bir iş günü boyunca periyodik olarak 10-15 dakikalık molalar, haftada bir veya iki kez serbest saati beklemekten daha yararlı olabilir; ve
2. Yapılan faaliyetin türünü değiştirmek, hep aynı veya sınırlı sayıdaki faaliyeti defalarca kez tekrar tekrar yapmaktan daha iyidir.

Genel olarak iş haftanız bu seçeneklerden bir dizi sunuyor mu (fakat stres için değil yenilenme için)? Başkalarının kendini yenilemesine yardımcı oluyor musunuz?

Some ways to arouse renewal at home are:

1. Meditate, do yoga or tai chi three times a week for at least 20 minutes each session;
2. Go for a walk in the woods or nature;
3. Play with your children (not violent video games) or dog/cat; or
4. Ask your family to tell funny stories that make you all laugh during a meal.

Emotional contagion can work to your benefit. We pick up the emotions of others in thousandths of a second, positive or negative, stress or renewal. Stimulating renewal in another person also arouses it in you!

Some ways to arouse renewal at work are:

1. Even over a coffee break, you can ask people questions and talk about the answers such as: "If your life were perfect in 10-15 years, what would it be like?" Or the more playful version, "If you won 80 million dollars after tax in the lottery, how would your work or life change?"
2. Over lunch or tea/drinks after work, ask your colleagues, "Who helped you the most
3. in your life become who you are? True, this is a far cry from, "What did you think of that futbol game last night?" But that is the intent.

In addition, here are two important tips:

1. It is better to engage renewal many times during each day in smaller doses than to wait for long periods. For example, 10-15 minute breaks periodically during a work day can be more useful than waiting for a free hour once or twice a week; and
2. It is better to vary the type of activity engaged than to repeatedly do more of the same or a limited number of the activities.

Does your typical week offer an array of these options (not for stress but for renewal)? Are you helping others newnew?

İnovasyonun Oluşturduğu Değeri Ölçmek

İNOVASYON, ŞİRKETLERE YENİ İŞ FIRSATLARI, YENİ ÜRÜN, YENİ MÜŞTERİ, YENİ PAZAR, YENİ MALİYET DÜŞÜRME OLANAKLARI SAĞLAR. İNOVATİF ŞİRKETLER, DAHA KÂRLI VE DAHA FAZLA İSTİHDAMI ARTIRMAYA ODAKLI VE BU HALLERİYLE ULUSLARARASI PAZARLARDA REKABETE DAHA FAZLA HAZIRLAR.

İnovasyonun verimli çalışmalarına liderlik edenler bugün dünyadaki büyük gelişmelere de önemli katkı sağlıyorlar. Kısaca inovasyondaki katma değerle büyük bir ekosistemi oluşturuyor. Ülkelerin inovasyon performansları ile ilgili olarak yayınlanan iki önemli rapordan biri olan Global Innovation Index (GII) her yıl Dünya Fikri Haklar Örgütü (WIPO), Cornell Üniversitesi ve INSEAD işbirliğinde hazırlanıyor. Geçen yıl yayımlanan 12. raporun teması "Sağlıklı Yaşamlar - Medikal İnovasyon'un Geleceği" idi. Dramatik olarak hep birlikte 2020 yılında bu başlığın önemini yaşayarak öğrendik. Sağlık sektörüne yapılan inovasyon yatırımlarının lüks değil ihtiyaç olduğunu bir kez daha anladık. Aralarında Türkiye'nin de yer aldığı 131 ülke hakkında verilerin ve yorumların paylaşıldığı 2020 raporu ise COVID-19'un etkilerini taşıyor. 2020 yılı raporuna göre Türkiye 34.90 puanla 51. sırada yer aldı. Endekste 66.88 puanla İsviçre ilk sırada yer alırken; son sırada 19.85 puan ile Yemen yer aldı. Geçmiş dönemlere bakıldığında yapılan Ar-Ge yatırımlarının ülkelerin gayri safi milli hasılaları ile doğru orantılı arttığı görülüyor. 2021 yılında da bu sürecin devam edebileceği öngörülüyor. Diğer taraftan kendine rota arayan boştaki risk

THOSE WHO LEAD innovation and efficiency studies are also making a significant contribution to major developments in the world today. In short, innovation creates a large ecosystem with the added value it creates. The Global Innovation Index (GII), one of the two reports on the innovation performance of countries, is prepared every year in cooperation with the World Intellectual Property Organization (WIPO), Cornell University and INSEAD. The main theme of the 12th report published last year was "Creating Healty Lives - The future of Medical Innovation". Dramatically, we all learned the importance of this theme at 2020 by living. We once again realized that innovation investments in the healthcare sector are not a luxury but a necessity. The 2020 Report, which shares data and comments on 131 countries, including Turkey, bears the effects of COVID-19. According to the 2020 Report, Turkey ranked 51st with 34.90 points. Switzerland was first on the index with 66.88 points; Yemen was last with 19.85 points. Considering previous eras, R & D investments have been increasing proportionately to the gross national product of countries. It is projected that this process can continue in 2021. On the other hand, it seems that the idle

Measuring The Value Created by Innovation

INNOVATION PAVES THE WAY FOR NEW BUSINESS OPPORTUNITIES. INNOVATIVE COMPANIES ARE MORE PROFITABLE AND FOCUSED ON CREATING MORE JOBS, AND THUS THEY ARE MORE READY TO COMPETE IN THE INTERNATIONAL MARKETS.



sermayesinin (venture capital) özellikle kişi başı milli geliri 32.000 dolar üzerinde olan; Singapur, İsrail, Hong Kong, ABD, Lüxemburg, İngiltere gibi ülkelere yöneldiği görülürken diğer taraftan, kişi başı milli gelir düzeyi 0-6.000 dolar arasında olan ülkeler içinden Hindistan'a; 6.000-15.000 dolar arasında olan ülkeler içinde Çin'e; 15.000-32.000 dolar kişi başı milli geliri olan ülkelerden ise Güney Kore ve Estonya'ya yöneldiği görülüyor. Raporda öne çıkan önemli bulgulardan biri, COVID-19'un inovasyon çalışmalarına olan

venture capital which is looking for new routes, heading to countries with a per capita income over 32.000 Dollars like Singapore, Israel, Hong Kong, USA, Luxembourg, England and to India from countries with a per capita income between 0 - 6.000 USD, to China from countries with a per capita income between 6000 - 15.000 USD, to South Korea and Estonia from countries with a per capita income between 15.000 - 32.000 USD. One of the key findings highlighted in the report is the negative impact of COVID-19 on innovation

olumsuz etkileri. Pandeminin tetiklediği benzeri görülmemiş ekonomik kapanmadan inovasyonun sert etkilendiği görülüyor. Küresel ekonomik büyümenin ve GSYİH artışının dip yapacağı 2020 yılında Ar-Ge risk sermayesi, fikri mülkiyet ve inovasyonu teşvik edici siyasal kararların devamlılığını sürdürmeyi başaramayabileceğine dikkat çekiliyor.

Destek Patent tarafından yapılan Global İnovasyon Endeksi analizi yorumuna göre, Türkiye'de patent almaya yönelik eğilim olduğu, fakat patent başvurularında yeterli sayıya ulaşılamadığı için ticarileşmenin zayıf olduğu görülüyor. Bu durum, şirketlerin yeni gelişmelere yetişebilmesi ve büyüyebilmesi için fikri mülkiyet haklarına sahip çıkmalarının önemini gözler önüne seriyor. Analizde, Türkiye'de Ar-Ge çalışmaları/harcamalarının, kültürel ve yenilikçi hizmetlerin ihracatının çok güçlü olduğu fakat fikri mülkiyet haklarından elde edilen kazancın başvuru sayısı az olduğu için yeterli seviyede olmadığına dikkat çekiliyor.

BİRLİKTE ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ OLUŞTURULMALI

Raporda dikkat çeken bir başka konu ise kümelenme gelişiminin yeterli seviyede olmaması. Değerlendirmeye göre, ABD ve Japonya'da aynı patent için 10 kişi başvuru yaparken, Türkiye'de bu rakamın üniversiteler hariç en fazla üç kişi olduğu

studies. It appears that, innovation have been hit hard by the unprecedented economic shutdown triggered by the pandemic. It is pointed out that in 2020, when global economic growth and GDP growth will bottom, R & D venture capital may not succeed in continuing intellectual property and political decisions that encourage innovation.

According to the interpretation of the Global Innovation Index analysis conducted by Destek Patent, it is seen that there is a tendency towards patent acquisition in Turkey, but commercialization is weak due to the insufficient number of patent applications. This demonstrates the importance of owning intellectual property rights so that companies can catch up the improvements and grow more. The analysis points out that R&D studies/expenditures in Turkey, exports of cultural and innovative services are very strong, but the gain from intellectual property rights is not enough because the number of applications is quite low.

COLLABORATION CULTURE SHOULD BE CREATED

Another noteworthy issue in the report is that cluster development is not sufficient. According to the evaluation, while 10 people apply for the same patent in the USA and Japan, this figure is more than three people except universities in Turkey. According to the report, when the previous

İNOVASYONUN GEREKLİ ALANLARDA GEREKLİ TEKNOLOJİLERLE HAYATA GEÇEBİLMESİ, BÜTÜNCÜL BAKIŞ AÇISINA DUYULAN İHTİYACI ÖNE ÇIKARIYOR.

REALIZING INNOVATION IN THE NECESSARY FIELDS WITH THE NECESSARY TECHNOLOGIES, REQUIRES A COMPREHENSIVE PERSPECTIVE.



SIMONE KASLOWSKI
TÜSİAD BAŞKANI (TÜSİAD PRESIDENT)

Dijital Dönüşüm ve İnovasyona Bütüncül Bakılmalı

Digital Transformation and Innovation Should be Viewed With a Holistic Approach



FOTOĞRAF (PHOTO): CANER ÖZKAN

ŞİRKETLERİN İNOVATİF OLUP olmadığının artık aldığı patentlerle değil iş modellerindeki değişimle ölçüldüğünü söylemek mümkün. Dijital devrim inovasyonun doğasını değiştiriyor. Yeni çağda inovasyon olgusu dijital teknolojiler ve bunlara bağlı olarak oluşan yeni iş modelleri üzerinden tanımlanıyor. İnovasyonun değerini ölçmek için alışageldiğimiz metodlar artık önemini yitiriyor. Şirketlerin inovatif olup olmadığı sahip oldukları patent sayısından ziyade iş modellerindeki değişimle ölçülüyor. Yeni teknolojiler birçok sektörde kazananın her şeyi alacağı bir düzen kuruyor. Bu da kazanmayı her zamankinden daha önemli hale getiriyor. Üretimin kalitesi ve değeri ortalama internet hızı ve bin çalışan başına düşen kolaboratif robot sayısı kadar STEM yetkinliği, çalışan eğitimi, veri güvenliği mevzuatı, lojistik performansı, altyapı kalitesi, karbon salımı ve geri dönüşüm oranı gibi birçok faktör ile ölçülüyor. Dijital dönüşüm tek bir sektör, ülke ya da şirkette gerçekleşemez. Her alanı ve sektörü etkileyen dijital dönüşüm süreci, bütüncül bir bakış açısı ve çok paydaşlı bir diyalog gerektiriyor. TÜSİAD SD2 dijital dönüşüm alanında yaptığımız hemen hemen her çalışmaya dokunuyor. Bu, daha önce gerçekleştirdiğimiz çalışmalarımızın hem nedeni hem de sonucudur.

NOW IT IS POSSIBLE to say that whether companies are innovative or not is measured by changes in business models, not by the number of their patents. The digital transformation is changing the nature of innovation. In the new age, the phenomenon of innovation is defined through digital technologies and new business models formed accordingly. The methods we used to measure the value created by innovation are now losing their importance. Whether companies are innovative or not is measured by changes in business models rather than the number of patents they have. New technologies create an order in which the winner will take everything in many sectors. This makes winning more important than ever. The quality and value of production are measured by many factors such as average internet speed and the number of collaborative robots per thousand employees, such as STEM competence, employee training, data security legislation, logistics performance, infrastructure quality, carbon emission and recycling rate. Digital transformation cannot happen in just a single industry, country or company. The digital transformation process affecting every area and sector requires a holistic perspective and multi-stakeholder dialogue. TÜSİAD SD2 touches almost every study we do in the field of digital transformation. This is both the cause and the result of our previous works.

ABDURRAHMAN KAAN
MÜSİAD GENEL BAŞKANI (MUSIAD CHAIRPERSON)

Yüksek Hacimde Üretim, Küresel Pazarda Ayrıcalık Sağlar

High Volume Production Makes a Difference in The Global Market



TÜRKİYE'NİN 2020 yılı itibariyle toplam yüksek teknoloji ürünü ihracatı 5,5 milyar dolar seviyesinde yer alırken, bunun imalat sanayi ihracatı payı yalnızca yüzde 3,4 olmuştur. Her yıl 200 milyar dolara yakın ileri teknoloji ihracatı yapan Almanya ve onu takip eden Kore, Çin, ABD ve Singapur gibi ülkelerle kıyaslandığında, bu alanda oldukça geride olduğumuzu gözlemliyoruz. Aynı dönemde ülkemizin 23,4 milyar dolar düzeyinde yüksek teknolojili ürün ithal ettiğini göz önüne aldığımızda, 17,9 milyar dolarlık bir "yüksek teknoloji açığı" dikkat çekmektedir. Bu da maalesef toplam dış ticaret açığımızın yaklaşık yüzde 36'sını oluşturmaktadır. Bütün bu rakamları değerlendirdiğimizde; yüksek katma değerli ürünlerin imalatı ve ihracatı noktasında, ülkemizin büyük bir atılım gerçekleştirmesi gerektiği sonucuna ulaşıyoruz. Araştırmalar; ülkemizdeki bütün girişimlerin yüzde 36'sının, 2016 ila 2018 yılları arasında bir yenilik faaliyetinde bulunduğunu, piyasaya yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürün sunduğunu veya iş süreci uyguladığını gösteriyor. Mevcut girişimlerin üçte birinden fazlasının yenilik faaliyetinde bulunmasını oldukça önemsiyoruz. Ancak bu faaliyetlerin niteliğinin artırılması ve tabana yayılmasını, sürdürülebilir bir yüksek teknoloji üretimi için elzem görüyoruz. İmalat sanayiine yönelik faaliyet gösteren yenilikçi firmalarımızın ellerindeki bilgi birikimi ve tecrübenin üretime dönüştürülmesi ve bu bilginin kullanılarak yeni mal ve hizmetlerin üretilmesi durumunda; hâlihazırda 129 ülke içerisinde 51'inci sırada yer aldığımız Küresel İnovasyon Endeksi'nde hızlı bir şekilde yükseleceğimize inanıyoruz.

TURKEY'S HIGH TECH export was worth 5,5 billion dollars by 2020 and the share in the total export was only 3,4 per cent. Compared with Germany exporting high tech worth about 200 billion dollars each year and the countries like Korea, China, US and Singapore following it, we can conclude that we're well behind. Indeed, our nation imported high tech products worth 23,4 billion dollars during the same period and thus, a "high tech deficit" of 17,9 billion dollars is noticed. This difference makes up 36 per cent of our total foreign trade deficit. When evaluating all these figures, we conclude that our country should make a big jump in the manufacturing and exporting goods with high added value. The studies show that 36 per cent of all ventures in our country were engaged in innovative operations, offered a new or significantly innovated product to the market or implemented a new business process between 2016 and 2018. We attribute great importance to the notion that more than one third of the current ventures are engaged in innovative operations. However, there is an urgent need to improve the quality of these activities and to spread them to the base for a sustainable production of high tech. We believe that we'll rise rapidly on the Global Innovation Index from the current 51th rank among 129 countries in case our innovative companies engaged in manufacturing transform their know how and experiences into development of new goods and services.

ifade ediliyor. Türkiye, tasarım alanında dört yıldır birinciliği elinden bırakmıyor. Raporun beş yıllık değerlendirmesine göre Türkiye, tasarım alanında son dört yılda birinciliğini koruyor. Bu veri; üç yıl önce ekonomiye katma değer sağlayacak ve uluslararası pazarda rekabet gücünü artıracak Ar-Ge ve Tasarım Faaliyetlerinin desteklenmesi hakkında çıkan kanunun karşılık bulduğunu ortaya koyuyor.

Fikri mülkiyet haklarının korunmasının, eğitime dahil edilmesinin katma değerli ürün geliştirmek ve dünyanın önde gelen ekonomileri arasında yer almak için çok önemli olduğunun altını çizen Destek Patent Yönetim Kurulu Başkanı Kemal Yamankaradeniz, "Gerek Global İnovasyon Endeksi gerekse yapılan diğer araştırmaların, odak noktasında insan olduğu aşikar. Birçok ülke gibi güçlü ve zayıf olduğumuz yanlarımız mevcut. Bu noktada önemli olan, doğru tespitleri yaparak, ülkemizin kalkınmasına yönelik katkı sunmak" diyor.

REKABETTEN SIYRILIP, İNOVASYONA YÖNELMEK

"Müşterilerinizin özelliklerine odaklanarak yenilikler geliştirmeye çalışıyorsanız, yanlış yapıyorsunuz!" demişti Harvard Business School profesörlerinden Clay M. Christensen. Ve şunları eklemişti: "Birçok işletme okulu öğrencilerine

five-years are evaluated, Turkey has been remaining at the first place in the field of design in the last four years. Looking at these data, it turns out that the legislation, which has passed three years ago and that promotes R&D and Design Activities that will increase the competitive power in the international market by creating added value to the economy, gives positive results.

Underlining that the protection of intellectual property rights and its inclusion in education are very important for creating value-added products and being among the leading economies of the world, Destek Patent Chairman Kemal Yamankaradeniz said that "It is apparent that both Global Innovation Index and other researches take human in focus. We have strengths and weaknesses like many countries. What is important at this point is to contribute to the development of our country by making the correct determinations."

STANDING OUT AMONGST OTHERS AND HEADING TOWARDS INNOVATION

Harvard Business School professor and innovation expert Clay M. Christensen says that "If you're trying to innovate by focusing on customer traits, you're doing it wrong!" and adds "Business schools spend a great deal of time teaching would-be

TOYOTA, WALMART VE DELL'İN BAŞARILARININ ALTINDA SÜREÇ İNOVASYONU, AMAZON.COM'UN YA DA E-BAY'IN İŞLEM ETKİNLİKLERİ İSE PAZARLAMA İNOVASYONU OLARAK ÖNE ÇIKIYOR.

THE SUCCESS OF TOYOTA, WALMART AND DELL RELIES ON THE COURSE INNOVATION AND THE OPERATIONS OF AMAZON.COM OR E.BAY ARISE AS MARKETING INNOVATION.



ALİ ÇALIŞKAN
KORDSA CEO'SU (CEO OF KORDSA)

İnovasyonu Odağımıza Aldık

Innovation Is In Our Focuse Now



KORDSA OLARAK lastik ve inşaat güçlendirme ile kompozit teknolojileri pazarlarının global oyuncusuyuz. 4.500 çalışanımızla Türkiye, Brezilya, Endonezya, Tayland, ABD olmak üzere 5 ülkede 12 üretim tesisimiz ile hizmet veriyoruz. Ar-Ge çalışmalarımızda, "Tutkumuz yaşamı güçlendirmek" vizyonumuzla 'sürdürülebilir teknolojiler üreterek tüm paydaşlarımız ile içinde yer aldığımız toplumlara ve ekosisteme katma değeri yüksek yenilikçi güçlendirme çözümleri sunmayı ve sürdürülebilir değeri hedefliyoruz. Lastik ve inşaat güçlendirme teknolojilerinde hem global pazar hem Türkiye pazarı için inovasyon mutfağı rolü gören İzmit'teki ilk Ar-Ge merkezimizin yanı sıra, Teknopark İstanbul'da bulunan Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi'nde Ar-Ge çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Kompozit güçlendirme teknolojilerinde Ar-Ge, inovasyon ve üretimi tek çatı altında toplamak amacıyla Sabancı Üniversitesi iş birliğiyle hayata geçirdiğimiz Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi'ndeki Ar-Ge merkezimiz, bakanlık tarafından onaylanan ikinci Ar-Ge merkezimiz oldu. Her iki Ar-Ge merkezimiz de birçok ödül alarak Türkiye'nin ve hatta dünyanın lider ve öncü Ar-Ge merkezleri arasında yer alıyor. Yeni iş kollarında büyüme de bizim için kritik bir konu. Bu anlamda giderek kullanım alanları yaygınlaşan ince film ve esnek elektronikler de ajandamızın üst sıralarında yer alıyor. İzmit Ar-Ge merkezimizde bulunan "İnce Filmler ve Esnek Elektronikler" Ar-Ge platformumuzda Nanosis-1004 adlı projede, yeni nesil esnek giyilebilir sağlık sensörleri geliştirmek üzere çalışıyoruz. Ekosistemimizin kalıcı büyümesinin yolunun katma değeri yüksek üretimden geçtiğine inanıyoruz. Bu noktada bizim üzerimize düşen, yeni teknolojilerle geleceği yakalayan üretim modelleri konusunda da öncülük etmektir.

AS KORDSA, we are a global player in the tire, construction strengthening and composite technologies markets. We serve with 4,500 employees at 12 production facilities in 5 countries including Turkey, Brazil, Indonesia, Thailand, USA. In our R&D studies, we aim to provide high value added, innovative strengthening solutions and to create sustainable value for the societies and ecosystem we are in with all our stakeholders, by creating sustainable technologies with our vision "Our passion is to strengthen life". In addition to our first R&D center in Izmit, which acts like the kitchen of innovation in tire and construction strengthening technologies for both Turkish and global market, we also continue our R&D work at the Composite Technologies Center of Excellence located in Teknopark Istanbul. Our R&D center in the Composite Technologies Center of Excellence has become our second ministry approved R&D center, we established in cooperation with Sabancı University in order to gather R&D, innovation and production in composite reinforcement technologies under one roof. By receiving many of awards, our both R&D centers are taking part among the leading R&D centers in Turkey and in the world. Growth in new business areas is also critical for us. In this sense, thin film and flexible electronic materials, becoming more and more widely used, are also at the top of our agenda. In the project named "Nanosis-1004", we work on developing a new generation flexible, wearable health sensors in "Thin Films and Flexible Electronics" R&D platform located in İzmit R&D center. We believe that the path to the permanent growth of our ecosystem is through high-value-added production. At this point, it is our duty to lead the production models that capture the future with new technologies.

'Bir girişimci veya büyük bir şirketteki yöneticinin ürünlerini/hizmetlerini müşterilerine satabilmek için gerçekten ne yapması gerektiğini bilmesi işin temelini oluşturuyor. Ürünü ucuzlaştırmak, daha fazla özellik eklemek, yenilikler yapmak ve daha bir sürü yöntem. Bunu çözebilmenin en etkili yolu müşterinizi tanımaktır. Böylece nasıl daha iyi satacağınıza karar verebilirsiniz' temeline dayanarak eğitimler veriyor. Ama iş tam olarak öyle değil." Peki nasıl?

Prof. Christensen *"Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice"* adlı kitabında, müşterilerin bir ürünü veya servisi satın almadığını, bunun yerine onlara bir şeyler yaptırmak için kiraladıklarını, daha doğrusu işe aldıklarını söylüyor. Christensen şöyle bir örnekle konuyu açıklıyor: "Oldukça yoğun bir hafta geçiren bir müşterinizi düşünün. İş çıkışları spora gidiyor, içki içiyor, kitap okuyor, oyun oynuyor. Aslında tüm bunları, içkiyi, oyun konsolunu, spor üyeliğini rahatlamak, gevşemek için işe alıyor, kiralıyor. Ve daha fazla şeyi kiralayabilmek için de daha fazla çalışıyor. Bu bir paradoks ve bunu anlayabilen şirketler rekabetten sıyrılarak yenilikler geliştirebiliyor."

AIRBNB VE AMAZON NE YAPTI?

Christensen burada Airbnb ve Amazon örneğini veriyor: "Oteller birçok farklı amaç için harika yerler, farklı bağlantılar kurulabilir, iş toplantıları yapılabilir, müşterilere özel bir vakit geçirmek için imkanlar sağlayabilir fakat Airbnb, müşterilerine ev rahatlığında yatacak bir yer ve otel gibi rahatsız edilmeme fırsatı sağladığı için dünya genelinde milyonlarca insan Airbnb'den yatacak yer kiralamayı tercih ediyor. Bu şekilde bir noktaya odaklanmış işlerin birçok farklı faydası var. İşinizi derinlemesine anlamayı başarırsanız, çok daha spesifik yenilikler geliştirmeyi başarabilirsiniz. Böylece geniş bir tahmin ile müşterilerinizin ne istediğini düşünmekten ziyade tam olarak ne dilediklerini tespit edebilir ve onlara özel deneyimler

entrepreneurs and managers about the differences between features and benefits and their importance. Differentiate your product by tinkering with it to make it better or cheaper. Get to know your customer so you can understand how to sell to them. But that's not exactly the case." But how?

In his book "Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice" Prof. Christensen says that customers don't buy products and services as such. Instead, they're hiring them to do a job. Christensen explains it giving such an example: "Let's say you have a customer who has a busy and stressful week at work. She makes exercise, pours herself a drink, reads a book, plays video games. If you're trying to look at the customer's attributes and connect the dots between these disparate activities and her overall behavior, it's confusing. But when you realize that she's "hiring" these various products to help her unwind, the picture becomes clearer. And she works harder to rent more things. It's a paradox, and companies that can understand this are able to innovate in ways that make it tough to compete."

WHAT DID AIRBNB AND AMAZON DO?

Here Christensen gives Airbnb and Amazon as examples: "Hotels are great places for many different purposes, they provide a room with a bed, present a suitable location for a meeting with an important client, or network with other people who are staying there. However, Airbnb is focused on providing a place where people can have a home base to sleep and not be bothered and just for that reason people prefer Airbnb to hire a place to sleep. Such spot-on job performance has its benefits. When you have a deep understanding of the job, you can innovate more specifically to do it well. Rather than broadly guessing at what the customer might want, you can focus on innovation that addresses specific experiences they wish to have and deliver in a

İŞİNİZİ DERİNLEMESİNE ANLAMAYI BAŞARIRSANIZ, ÇOK DAHA SPESİFİK YENİLİKLER GELİŞTİRMEYİ BAŞARABİLİRSİNİZ.

WHEN YOU HAVE A DEEP UNDERSTANDING OF YOUR BUSINESS, YOU CAN DEVELOP MORE SPECIFIC INNOVATIONS.

BAHADIR ŞAMLI
ING TÜRKİYE TEKNOLOJİ GENEL MÜDÜR YARDIMCISI (ING TURKEY DEPUTY GENERAL MANAGER OF TECHNOLOGY)

İnovasyon Geliştiren Startupları Destekliyoruz

We Support Startups That Make Innovation



ING TÜRKİYE hem kurum içi hem de dışarıdaki ekosistemde girişimciliği çok önemsiyor. Bankacılık lisansına sahip teknoloji şirketi olma vizyonu ile çalışan ING Türkiye'nin hem kurum içi hem de dışarıdaki ekosistemde girişimciliği çok önemsiyor. ING Türkiye, fintech ve startup'ları iş ortakları olarak görüyor. Startup ve inovasyon ekosisteminin kalıcı bir parçası olmak üzere Levent'teki İnovasyon Merkezimiz artık sadece fintech'lerle değil, Türkiye'deki hemen her start-up'la temas kuruyor ve çeşitli işbirlikleri geliştirebilmemizi sağlıyor. Bugün 39 startup ile işbirliğimiz bulunuyor. ING İnovasyon Merkezi'nde hayata geçirdiğimiz Hızlandırma Programı ile startup'ların hızlı bir şekilde piyasaya çıkmalarına destek olmayı amaçlıyoruz.

AS ING TÜRKİYE, which works with the vision of becoming a technology company with a banking license, we think that entrepreneurship is very important both in-house and outside ecosystems. ING Turkey sees fintech and startups as business partners. Our Innovation Center in Levent, which we have established with the goal of becoming a permanent part of the Startup and innovation ecosystem, now contacts not only fintech's but almost every start-up in Turkey and enables us to develop various collaborations. Today we have collaborations with 39 startups. We aim to support startups to launch quickly with the Acceleration Program we have implemented at ING Innovation Center.

sunabilirsiniz. Bunu yaptığınız takdirde yüksek bir müşteri sadakati ve sonuç olarak çok daha birinci sınıf hizmeti istediğiniz fiyattan verebilirsiniz. Müşterinizi anlamaktan öteye geçip, onun işe aldığı/kiraladığı hizmeti/ürünü anlamaya istekli olursanız rakipleriniz karşısında dev bir rekabet avantajı yakalamış olursunuz. Amazon'un tek bir noktada bulunan ürün depolarını dağıtması bu modele oldukça uygun bir yenilik. Tek tıkla sipariş veren ve satın aldığı şeye olabildiğince hızlı sahip olmayı isteyen müşteriye dağıtım noktalarını arttırarak artık 'siparişinizi tam zamanında size yetiştirdik mi?' sorusunu sormak zorunda kalmıyor. Soru artık çok daha özel 'siparişinizi zamanında teslim aldınız mı?' Böylece sipariş sürecinin tamamında artık daha az düşünüyorsunuz çünkü sorunsuz bir deneyimi yaşayabileceğiniz en kusursuz şekilde yaşatıyor.

more focused manner. When you do that, you enjoy high levels of customer loyalty and repeat business and may even be able to command a premium price. This offers a competitive advantage to any company that is willing to understand the job rather than the customer. An innovation that can be given as an example to this model is what Amazon has done by distributing the product warehouses located at a single point to different locations. Thanks to increasing the distribution points, there is no need to ask to the customer who wants to have what he buys just with a single click and as fast as possible the question "Did we ship your order to you on time?". The question is much more special 'Have you received your order on time? 'So you think less in the entire order process because it gives you the smoothest experience you can have.

İŞ DÜNYASINDA YENİDEN AÇILMA NASIL OLACAK?

HOW TO REOPEN

ANDREW NUSCA
FORTUNE DERGİSİ YAZARI ~ WRITER FORTUNE MAGAZINE

BUNA, YÖNETİCİLER İÇİN BİR "MARSHMALLOW TESTİ" DİYEBİLİRSİNİZ: Yeni koronavirüs pandemisi sırasında, normal faaliyet sürecine geçme ihtiyacı göz ardı edilemeyecek kadar acil bir hal alırsa, iş dünyası lideri şirketinin acil durum protokollerine göre yola devam etmesine daha ne kadar dayanabilir? Küresel COVID-19 vakalarının yukarı doğru giden eğrisi (ve de yayılım hızını azaltmanın ekonomi üzerindeki tahmin ötesi sıkıntı) düz bir çizgiye geçse de, işletmeler için erken yeniden açılma riskleri sağlayacağı artılardan daha fazla. Yani salgın sonrası partiye kimse erken gelmek istemez. Sadece tarihin bize rehber olmasına izin vermeliyiz. Peki, bu sefer işletmeler nasıl yeniden açılmalı? Çeşitli sektörlerde faaliyet yürüten 14 Fortune 500 CEO'sundan sonraki adımlar hakkında neler düşündüklerini paylaşmalarını istedik. Hepsi ihtiyatlı olmayı savunuyor. Birçoğu bu dönemi kuruluş temellerine odaklanmak için kullanıyor. Ve birkaçı insanlık açısından yaşanan bu korkunç anda bir fırsat parıltısı görüyor. Daha fazlasını öğrenmek için okumaya devam edin.

CALL IT A MARSHMALLOW TEST FOR EXECUTIVES: During the novel coronavirus pandemic, how long can a business leader keep his or her organization functioning under emergency protocols before the urge to resume normal operations becomes too great to ignore? Though the curve of global COVID-19 cases is flattening (and the economic pain of mitigating its spread beyond comprehension), the risks of prematurely reopening for business are too great to entertain. That is to say: No one wants to show up early to the post-pandemic party. We need only let history be our guide. So how to reopen for business this time around? We asked 14 Fortune 500 CEOs in an array of industries to share how they're thinking about next steps. All of them advocate caution. Many are using the moment to focus on fundamentals. And a few see a glimmer of opportunity at an otherwise dreadful moment for humanity. To learn more, read on. ►



Jim Hackett
CEO, Ford

HER SEFERİNDE BİR ADIM ATIN

Bu konudaki beklentimiz, V şeklinde bir eğri göreceğimiz şeklindeydi. Bu görüş entelektüel tartışmaya açık, bu yüzden elimizden geldiğince çok çalışanın işini kaybetmemesini sağlamaya çalıştık. Şirketin tepesinde maaş indirimleri yaptık. Buradaki fikir, herkesi işe geri döndürmekti. Adım adım ilerleme yaklaşımımız olacak. Fabrikalarımızdan birinde 7.000 kişi var. Bir gün hepsi kapıda görünüp üretken olmaya devam etmeyi bekleyemezler. Bu yüzden fabrikayı adımlar halinde açmalıyız. Ekonominin talep perspektifinden yanıt vermesine ihtiyacımız var. Bu yüzden hükümetteki insanlarla konuşuyoruz ve diyoruz ki, bunun sonunda bazı teşvikler sağlayabilirseniz, bu tüm sektörlere yardımcı olur.

TAKE IT ONE STEP AT A TIME

Our mindset going into this was that we were going to see a V-shaped curve. That is up for intellectual debate, so we tried to protect as many jobs as we could. At the top of the company, we took pay reductions. The idea is to get everyone back to work. I suspect we'll have a stepped approach. One of our factories has 7,000 people in it; they can't all show up at the door one day and expect to be productive. So we have to turn it on in waves. We need the economy to respond from a demand perspective. So we're talking to people in government and saying, If you could create some incentives at the end of this, that would be helpful to the whole industry.

Sonia Syngal
CEO, Gap

GELECEĞİ YENİDEN DÜŞÜNMEK İÇİN BU ANDAN YARARLANIN

COVID-19 İNSANLIĞI VURDUĞUNDA, çevrimiçi işlerimizde anlamlı bir hızlanma gördük. Bizim için bu krizin fırsatı, mağaza ekiplerinin halka açılmaya hızlı bir şekilde hazırlanmalarına yardımcı olmak ve envanteri çevrimiçi talebe göre yönetmek için çok kanallı yeteneklerimizi kullanmak oldu. Bu arada mağaza sahiplerimizle aktif görüşmeler yapıyoruz. Halk sağlığı kararlarıyla kapatılan mağazalar için Nisan ayında kira ödememek stratejik bir çağrıydı. Bu durumu işlerimizin gelecekte nasıl görünmesini istediğimizi düşünmek için de bir fırsat olarak kullanıyoruz. Mağazalarımız için bir dizi güvenlik önlemi duyurduk. Bu yeni dünyada herkesin birbirine karşı sorumluluğu var ve güvenli bir alışveriş ortamı sağlama sorumluluğumuz var. Hükümetin görevi bunu savunmak ve mümkün kılmaktır. Satış trendlerine gelince.. Amerikalıların giyim tarzının gündelik, rahat kıyafetlere dönmesi ve spor giysilere odaklanma COVID-19 krizinde hızlandı. Ve çocuklar ve bebekler her ortamda büyümeye devam ediyor. Son baktığımda, insanlar halen her sabah kıyafetlerini giymeye devam ediyorlardı. Bu bir ihtiyaç.

USE THIS MOMENT TO RETHINK THE FUTURE

WHEN COVID-19 HIT, we saw a meaningful acceleration in our online business. For us, the opportunity of this crisis is using our omnichannel capabilities to help store teams quickly prepare to open to the public as well as manage inventory against online demand. In the meantime, we are in active discussions with our landlords. It was a strategic call to not pay rent in April for stores closed by public health orders. We're also using this as a moment to think about what we want our fleet to look like. We've announced a series of safety measures for our stores. In this new world, everybody has a responsibility to each other, and we have a responsibility to provide a safe retail environment. The government's job is to advocate for that and to enable that. As for sales trends? The casualization of how Americans are dressing and the focus on activewear have accelerated in the COVID-19 crisis. And kids and babies continue to grow in any environment. Last time I checked, people put on clothes every morning. It's a need.





Heyward Donigan
CEO, Rite Aid

YENİ NORMALİ KABUL EDİN

11 Eylül 2001'den sonra dünya asla normale dönmedi ve şimdi de bir daha eski normale dönmeyeceğiz. Tedarik zincirimizi yeniden organize ediyoruz. Eldiven, maske veya el dezenfektanı sıkıntısı çekmemize asla izin vermeyeceğiz. D vitamini ve C vitamini gibi bağışıklık güçlendiriciler için geniş ve çeşitli bir tedarik zincirimiz olacak. Perakende satıştan da yeni pazar payı kazandık ve genellikle yeni pazar payı aldığınızda, onu korursunuz.

ACCEPT THE NEW NORMAL

The world never went back to normal after Sept. 11, 2001, and we won't go back to the old normal now. We're rethinking our supply chain. We are not going to allow ourselves to ever be in short supply of gloves, masks, or hand sanitizer. We will have a broad and diverse supply chain for immunity boosters, like vitamin D and vitamin C. We've picked up market share in grocery, too, and generally when you pick up market share, you keep it.



Ed Bastian
CEO, Delta Air Lines

DAHA FAZLA TÜRBÜLANSA HAZIRLANIN

SEKTÖRÜMÜZDE İŞLER ŞU ANDA DİBE VURUYOR. Bunun daha da altı olmaz gibi. Bu iyi haber. Seyahat eden insanlara yeniden seyahat etmenin güvenli olduğuna dair güveni tekrardan inşa etmeli ve aşılamalıyız. Tüm müşteri deneyimini yeniden düşünüyoruz. Mümkün olan tüm sosyal mesafe önlemlerini uyguluyoruz. Tüm uçağa biniş sürecini değiştirdik – yolcuların öndeki insanların önlerinden geçip gitmeleri güvenli değil, bu yüzden artık yolcuları uçağın arkasından alıyoruz. Yük faktörlerini sınırlıyoruz - ana kabinde en fazla yüzde 60 veya birinci sınıfta en fazla yüzde 50 doluluğa izin veriyoruz. Uçakları daha derin dezenfekte ediyoruz ve temizlik puanlarımız tavan seviyelerde. İşletmenin gelecekte nasıl görüneceğini yeniden düşünme fırsatını değerlendiriyoruz. Geleceği geçmişte sahip olduklarımız üzerinde inşa etmek zorunda değiliz. Zor bir kışı ve belki de iki yıla yayılacak zorlukları atlatmak için nakit biriktiriyoruz. Finansal esnekliğimizi koruyarak ve mevcut nakit birikimlerimizi daha da artırarak bunu başaracağız.

PREPARE FOR MORE TURBULENCE

BUSINESS IS BOUNCING along the bottom right now. There's not much lower we can go. That's the good news. We've got to rebuild and instill confidence in the traveling public that it's safe to travel again. We're rethinking the entire customer experience. We're implementing all the social distancing measures you can take. We've changed the entire boarding process—it's not safe for the people in front to have people parading past them, so we're now boarding from the back of the plane. We cap load factors—we will not board a plane that's more than 60% full in the main cabin or 50% full in first class. We're sanitizing—our cleaning scores are through the ceiling. We're taking the opportunity to rethink what the business will look like in the future. We're not necessarily going to build back what we had. We're saving cash to get through a difficult winter and maybe two years of difficulty. We'll see it through by preserving our financial flexibility and building up a pretty big nest egg.

Kuruluşumuzun yeni bir çalışma ortamına bu kadar çabuk adapte olması şaşırtıcı. Bunun bir kısmı, zaten böyle bir şey yapabilmek için gerekli donanıma sahip oluşumuz sayesinde. Bence 10 yıl önce [neredeyse herkes uzaktan çalışıyor olsaydı], sektör darmadağın olurdu.

It's amazing how quickly our organization adapted to a new working environment. Part of it is that we had already been instrumented to be able to do something like that. I think if we had [nearly everyone working remotely] 10 years ago, the industry would have fallen apart.

Steve Mollenkopf CEO, Qualcomm



Christopher Nassetta
CEO, Hilton Worldwide

YENİ DALGAYA KARŞI DİKKATLİ OLUN

Gördüğüm en büyük engel, eski rutinlerimize geri dönme arzusu ile virüsün devam eden yayılmasına ilişkin yaşadığımız endişe arasındaki gerilim. Bununla başa çıkmanın en iyi yolu, sağlam testler sunarak ve güvenliği ikiye katlayarak tüketicilerin güvenli bir şekilde hareket edebileceklerine dair güven oluşturmaktır. En savunmasız olanları daha iyi anlamaya çalışarak onları korumak için elimizden gelen her şeyi yapmalıyız.

BE WARY OF A NEW WAVE

The biggest obstacle I'm seeing is the tension between a desire to get back to our old routines and concern about the continued spread of the virus. The best way to address it is to build confidence that consumers can move about safely by offering robust testing and doubling down on containment. As we gain a greater understanding of those who are most vulnerable, we need to do everything we can to protect them.



Kevin Johnson
CEO, Starbucks

ŞİMDİYE KADAR ÖĞRENDİKLERİNİZDEN YARARLANIN

DURUMU ÇİN'DEKİ MAĞAZALARIMIZDAN öğrenir öğrenmez virüsün yayılmasını kontrol altına almak için Şubat ayı sonlarında aşamalı adımlar atmaya başladık. Şimdi ABD operasyonumuz "izleme ve adapte olma" aşamasına geçiyor. Güvenlik protokolleri ve değiştirilmiş formatlarla mağazaları yeniden açıyoruz. Müşterileri nerede duracaklarını yönlendirerek ve bir kafedeki müşteri sayısını sınırlandırarak, ortaklarımıza koruyucu ekipman sağlayarak, öngörülebilir gelecek için yüksek sanitasyon prosedürlerini sürdürerek ve müşteriler için düşük temaslı kanalları teşvik ederek sosyal mesafeyi teşvik ediyoruz. Yeni uygulamamız arabanızdan çıkmadan satın almayı, "entryway handoff" adını verdiğimiz açık hava sipariş sistemleri, geliştirilmiş arabaya servis deneyimleri ve Siri aracılığıyla sesli sipariş gibi hizmetleri optimize edecek. Daha az nakit alışverişi gerektiren deneyimlere geçeceğiz ve mobil uygulamamızın temel ödeme şekli olmasını sağlayacağız. Çin'de devam eden toparlanmamızın da ortaya koyduğu gibi, bu etkilerin geçici olduğuna inanıyoruz. Aldığımız odaklanmış eylem kararlarının ABD'deki işimizde yukarı yönlü ivmeyi yeniden kazanmaya yardımcı olacağını düşünüyoruz.

LEVERAGE WHAT YOU'VE LEARNED SO FAR

LEARNING FROM OUR STORES IN CHINA, we began taking progressive steps to contain the spread of the virus in late February. Now our U.S. business is transitioning into the "monitor and adapt" phase. We are reopening stores with safety protocols and modified formats. We are promoting social distancing by directing customers where to stand and limiting the number of customers in a café, providing partners with protective equipment, maintaining elevated sanitation procedures for the foreseeable future, and promoting low-contact channels for customers. Our app will optimize for curbside pickup, entryway handoff, improved drive-thru experiences, and voice ordering through Siri. We will shift toward more cashless experiences and predict that our mobile app will become the dominant form of payment. Our belief is that these impacts are temporary, as evidenced by our continued recovery in China. We believe the focused actions we are taking will help to restore upward momentum in our U.S. business.



Lynn Good
CEO, Duke Energy

NEYİN ÖNEMLİ OLDUĞUNU HATIRLAYIN

Böyle bir krizin ortasındayken, öncelikler daha çabuk netleşir: Müşterilerinize ve çalışanlarınıza iyi bakın. İhtiyaç duydukları temel hizmetleri sağladığınızdan emin olun. Bunun ötesinde, örneğin finansal sonuçlar veya politika değişiklikleri gibi uzun vadeli senaryolar ve sonuçlar hakkında kafa yorun. Uzun vadeli ekonomik etkileri ilerideki aşamalarda ele alacağız. Yatırımcılarımıza kesinlik sağlamanın önemini biliyoruz.

REMEMBER WHAT'S IMPORTANT

When you're in the midst of a crisis like this, priorities become clear very quickly: Take care of your customers and employees. Make sure you provide essential services they need. Beyond that, think about scenarios and outcomes over the longer term: financial results, for example, or policy changes. As we go forward, we will respond to longer-term economic impacts. We understand the importance of delivering certainty to our investors.



Margaret Keane
Synchrony

PARAYI TAKİP EDİN

İnsanlar para harcıyor. Bence asıl sınav şu olacak: İnsanlar ne kadar süre işsiz kalmaya devam edecek? Bir geri dönüş görüyor muyuz? Beni endişelendiren -geceleri uykumu kaçıran şey- dışarıda kapalı olan çok sayıda küçük işletme olması. İnsanları tekrar çalıştırabilmek için iş kurmaya başlamamız gerektiğini düşünüyorum. Bizim için belirleyici faktör, insanların ne kadar çabuk maaş çeki alarak çalışmaya dönebilecekleri olacak.

FOLLOW THE MONEY

People are spending. I think the real test is going to be, How long are people going to be out of work? Do we see a bounce back? What worries me—what I lose sleep at night about—is that there are an enormous number of small businesses out there that are shut. I do think we have to start opening businesses up to get people back working. For us, the factor is really going to be how quickly people can get a paycheck and get back to work.

Michelle Gass
CEO, Kohl's

EN ÇOK GÜVENDİĞİNİZ YÖNÜNÜZLE HAREKETE GEÇİN



MÜŞTERİLERİN BU YENİ NORMALE uyum sağlamasına ihtiyacımız var. Mağazalar kapalıyken onlarla güçlü ilişkiler kurmayı başardık. Müşterilerin geri dönmeye hazır ve heyecanlı olduğunu biliyoruz. Bizim için bir numaralı iş onları tekrar ağırlamaktır. Güvenli ve konforlu bir alışveriş deneyimi oluşturarak onları ne kadar önemsediğinizi gösterirseniz, işlerin zamanla eski durumuna geri dönmesini bekleyebilirsiniz. Ama kimse tam olarak bunun ne zaman olacağını bilmiyor çünkü şimdiye kadar hiç kimse böyle bir küresel salgınla karşı karşıya kalmadı. Biz şu anda temel ilkelerimize ve değerlerimize geri dönüyoruz. Alışveriş merkezlerinde değiliz. İçeri girip çıkması kolay olan geniş mağazalarımız var. Geçmişte misyon odaklı [sadece belirli ürünler için mağazaya giden] müşterileri cezbettik. Bütün bunlar bizim güçlü yönlerimiz.

PUT YOUR BEST FOOT FORWARD. . .

WE NEED CUSTOMERS to adjust to this new normal. We've been able to maintain strong relationships with them while stores have been closed. We know customers are ready and excited to return. Job number one for us is to welcome them back. If you show how much you care by creating a safe and comfortable shopping experience, you can expect business to return over time. But no one exactly knows when; no one has navigated a global pandemic like this. For us, it's getting back to our core tenets. We're not in malls. We're easy to come in and out of. We have spacious stores. We've historically attracted mission-driven customers [who go to the store for specific items]. All of this plays to our strengths.



Jeffrey Gennette
CEO, Macy's

GÜÇLÜ YÖNLERİNİZİ ÖN PLANA ÇIKARIN

2020 VE 2021'E BAKTIĞIMIZDA harcamaların azaldığını görüyoruz. Ancak size hangi noktayı büyüteceğimizi söyleyebilirim: dijital kanallar. Yine de mağazalar bizim için halen çok önemli. Bundan çıktığımızda, insanlar yine de mağazalara gitmek isteyecek. Müşteriler daha iyi deneyimler ve daha iyi markalar istiyor. Bu, dijital ile aynı düzeyde fırsat demek. Daha küçüleceğiz ve konumsal avantajlarımızdan daha çok yararlanacağız. Ama ileriye doğru bir yolumuz olduğunu düşünüyorum.

PLAY TO YOUR STRENGTHS

WE'RE CUTTING BACK on our spend as we look at 2020 and 2021. But I can tell you what we're going to amplify: digital. Still, there is still a huge role for stores. When we come out of this, people are still going to want to go to stores. Customers want better experiences and better brands. That is of the same order of opportunity as digital. We're going to be smaller and we're going to be more leveraged. But we have a path forward.



Charles Scharf
CEO, Wells Fargo

…ASLA ACELECİ DAVRANMAYIN

EKONOMİYİ AÇMAYA BAŞLAMAMIZ ÖNEMLİ ama bunun halkın sağlığını koruyacak şekilde yapılması gerekiyor. Virüsün tamamen gitmediğini kendimize hatırlatmalıyız. Gördüğümüz iyileştirmeler, yayılmasını kontrol etmek için alınan önlemlerden kaynaklanmaktadır. Uygun kontroller olmadan önceki davranışa geri dönersek, muhtemelen yeni dalgalar göreceğiz. Wells Fargo'daki büromuza nihai ve aşamalı bir dönüş için planlamaya başlarken mantıklı davranacağımızı biliyorum.

…BUT DON'T GET AHEAD OF YOURSELF

IT IS IMPORTANT THAT we begin to open the economy, but it needs to be done in a way that protects the public's health. We should remind ourselves that the virus is not gone. The improvements we've seen are due to the measures taken to control its spread. If we go back to previous behavior without the proper controls in place, we will likely see new waves. I know that at Wells Fargo, we will be thoughtful as we begin planning for an eventual, phased return to the office.

Meslektaşlarım, "Ocak ayında bize çalışanlarımızın yüzde 95'inin evden çalışacağını ama firmanın hiçbir şey olmamış gibi çalışmaya devam edeceğini söyleseydin, buna asla inanmazdık" yorumunda bulundular. Artık neyin mümkün olduğunu anladığımıza göre, bu paradigma değişimi yönümüzü belirlemeye devam edecek.

My peers have made comments like, "If you had told me in January that 95% of my employees would be working from home and the firm would be running as well as it is, I would never have believed it." Now that we recognize what's possible, that paradigm shift is going to stay with us.

Chuck Robbins CEO, Cisco



Giovanni Caforio
CEO, Bristol-Myers Squibb

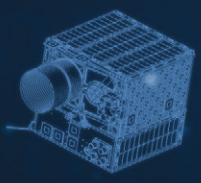
YALNIZCA KONUŞMAYIN AYNI ZAMANDA EYLEME DE GEÇİN

Normal hayata dönüş aşamalar halinde gerçekleşecek. İlerledikçe öğrenmek zorunda kalacağız. Toplumun ve ekonominin yeniden normale dönmesi enfeksiyonların sayısında artışa neden olabilir. Endişe belirtilerini bildiren bir çalışan olduğunda, hastalığın belirtilerini ve semptomlarını tanımak noktasında tüm işgücümüzü eğittik. Çalışanların test edilmesi için bir mekanizmamız var ve aynı zamanda, kendileriyle temas halinde olan kişileri uyarmak için o kişinin bir fabrikada sahip olabileceği tüm bağlantıları izleme yeteneğine de sahibiz. Bu strateji çok başarılı oldu çünkü zorunlu olarak fabrikada bulunması gereken çalışanlarımızın güvende ve sağlıklı kalmasını sağlayabildik.

WALK THE WALK, DON'T JUST TALK THE TALK

Returning to normal life is going to happen in stages. We are going to have to learn as we go. It is possible that the reopening of society and the economy will result in an increase in the number of infections. We have educated our workforce to recognize signs and symptoms of the disease when there is an employee reporting symptoms of concern. We have a mechanism for that employee to be tested, and we also have the ability to track the contacts that that person may have had in a plant to alert the people who may have been in contact with them. That strategy has been very successful because we've been able to enable our people that we need to be in the plant to stay safe and healthy.

SINIRSIZ TEKNOLOJİLER
GÜVENLİ YARINLAR









DENİZ PROJELERİ

OTONOM SİSTEMLER

SİBER GÜVENLİK VE BİLİŞİM

UYDU VE UZAY

KOMUTA KONTROL

DANIŞMANLIK

/ @STMDefence www.stm.com.tr

STM

Derin Teknolojiye Derinlemesine Bakış

Derin teknoloji girişimciliği hem ülkemizi hem de dünyamızı değiştirebilecek büyük bir potansiyele sahiptir. Bu alanda yapılacak yeni keşifler ve geliştirilecek yeni ürün ve hizmetler, ekonomiye katkı sağlamanın yanı sıra yaşam kalitesini artırabilecek iyileştirmeler de sunabilecektir. Bu bağlamda derin teknoloji girişimciliği hakkında Türkiye'de yapılmış ilk çalışma olan 'Derin Teknolojiye Derinlemesine Bakış', dünyada da bu alanda yapılmış sayılı çalışmalardan biridir.



In-Depth Look at the Deep Technology

The deep technology entrepreneurship bears a big potential to change both our country and our world. Therefore, new explorations and new products and services to be developed in this field, will contribute to the economic progress and bring improvements to upgrade the life quality. Within this context, "In-Depth Look at the Deep Technology" which is the first study conducted in Turkey about the deep technology entrepreneurship, is also one of the few studies done in the world for this topic.

Derin Teknoloji "DeepTech" ilk olarak 2014 yılında VC firması Propel(x)'in CEO'su Swati Chaturvedi tarafından, derin teknolojiler geliştiren girişimleri, iş modeli inovasyonuna, artırılmış hizmet iyileştirmelerine veya standart teknolojilerin kullanımına dayanan internet, mobil ve e-ticaret çalışmalarıyla uğraşan genel teknoloji girişimlerinden ayırmak amacıyla kullanılmıştır.

Derin teknoloji terimi, büyük bilimsel atılımlara veya mühendislik yeniliklerine dayalı ürünler geliştiren girişimleri ifade eder. Derin teknoloji; farklı ihtiyaçları olan, farklı sektörlerdeki girişimleri; geliştirme süresi veya finansal ihtiyaçlar gibi benzerliklerde tek bir çatı altında birleştirir. Derin bilgiye sahip olan bu girişimler, rekabet avantajından faydalanırlar.

Derin teknoloji girişimleri, bilime veya Ar-Ge'ye dayalı ürünler geliştiren şirketleri ifade eder. Bu teknolojiler genellikle dönüşüm potansiyeline sahiptir. Başarılı olurlarsa, işletmelerin çalışma biçiminde, ulusal güvenliğin korunmasında veya etki ettikleri keşif alanının tümünde paradigma değişikliklerine neden olabilirler. Birçok derin teknoloji şirketi, dünyanın en büyük zorluklarını çözmek için çok uzun bir yola çıkmış kaşiflerden oluşur.

Derin teknolojili bir girişim, birkaç nedenden ötürü dijital bir girişimden daha yavaş ve daha pahalıdır:

• **Güçlü araştırma tabanı:** Derin teknolojide ürün geliştirme, güçlü bir dizi gelişmiş beceri, bilgi ve altyapıdan destek gerektiren ve ürünlerin pazara sunulma süresini uzatan temel araştırmalara ve/veya gelişmiş Ar-Ge'ye dayanır.

• **Ağır endüstrileşme süreci:** Bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı derin teknolojilerin dışında, bu alandaki çoğu ürün fiziksel bir donanıma sahiptir. Tedarik, üretim ve ölçeklendirme için oldukça gelişmiş endüstriyel beceriler gerektiren malzeme ve kaynaklara dayanır. Bu tür ürünlerin ölçeklendirilmesi, internet ve mobil teknolojilerle ilişkili ürünlerden çok daha zordur.

• **Büyük yatırım ihtiyacı:** Bir derin teknoloji girişiminin ihtiyaç duyduğu altyapı, beceriler ve kaynaklar, uzun bir süre için önemli bir finansman kapasitesi gerektirir.

• **Henüz tanımlanmamış ticari uygulama:** Nihai ürün spesifikasyonları, süreç içinde iyi tanımlanmamış olabilir. Örneğin, Bitcoin için özel bir teknolojik çözüm olarak geliştirilen blok zincir teknolojisi, geliştiricilerinin öngörmediği yeni bir finans pazarının kapısını açmıştır.

THE TERM "DEEP TECH" was first used, as by Swati Chaturvedi, the CEO of VC Firm Propel (x), and designed as to differentiate the initiatives which develop deeptech from more general technological initiatives which handle Internet, mobile and e-commerce practices based on business model innovation, increased service improvements or the use of standard technologies.

As a term Deeptech defines the initiatives that develop products driven out of notable scientific leaps or engineering novelties. Deeptech gathers enterprises with different needs in different sectors together by employing similar characteristics such as development periods or financial requirements. Cultivating in deep knowledge, such enterprises make use of the competitive advantage.

Deeptech ventures stand for companies that develop products based on science or R&D. Such technologies generally have a potential for transformation. If they prove to be successful, they can result in paradigm shifts in the working styles of business, in protection of the national security or in the overall discovery field that they have an impact upon. A number of deeptech companies are consisted of pathfinders that venture to cross over a very long way in order to offer solutions the largest challenges of the world.

An initiative based on deeptech are slower and more expensive than a digital initiative, a situation that can be explained with some reasons such as:

• **Strong research base:** Product development in deeptech depends on fundamental research and/or advanced R&D, which requires support from a series of robust skills, knowledge and infrastructure, and thus necessitating longer periods of time before the presentation of the products into the market.

• **Heavy industrialization process:** Apart from deeptech that are based on information and communication technologies, most of the products in this area constitute physical equipment. They generally rely on advanced materials and sources that require highly advanced industrial skills for supply, production and scaling. The scaling process of such products are much more difficult than the one required for products related with internet and mobile technologies.

• **Large-scale investment need:** The infrastructure, skills and sources that a deeptech initiative needs can only be ensured by providing a considerable capacity of finance for a long period of time.

• **Still-unspecified commercial application:** It

Bunun yanında derin teknoloji yalnızca gelişmiş bilgisayar programlarına odaklanan yenilikleri de içerebilir, ancak bunların derin teknoloji alanına dahil edilebilmeleri için gerçekten çığır açıcı teknolojilere, çeşitli bilimsel atılımlara ve/veya devam eden Ar-Ge süreçlerine sahip olmaları gerekir. Bir makine öğrenmesi yapısını bir yazılımda veya bir internet uygulamasında kullanıyor olmak derin teknoloji kabul edilmek için yeterli değildir. 10 yıl önce bu gerçekten öncü ve ileri bir teknoloji olarak kabul edilmiş olsa da bugün çok daha yaygın ve sıradan bir teknoloji olarak görülmektedir.

DÜNYADA DERİN TEKNOLOJİ

Global girişimcilik ekonomisi yaklaşık 3 trilyon dolar değerle, bir G7 ülkesi GSYİH'si kadar değer üretmektedir. Dünyanın en büyük 10 şirketinden 7'si ve hatta büyük küresel şirketlerin önemli bir kısmı teknoloji sektöründe faaliyet göstermektedir. 2019 yılında girişimcilik ekosistemine dünya çapında yapılan risk sermayesi yatırımları 300 milyar USD'ye yaklaşmıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojileri alanında faaliyet gösteren dev firmalar da inovasyon stratejilerini giderek derin teknolojiye doğru şekillendirmeye başlamışlardır. Google kısa süre önce, "Verily" olarak bilinen Google Yaşam Bilimleri birimini oluşturmuştur. Google, Facebook, Amazon, IBM ve Microsoft, bir araya gelerek yapay zekâ araştırmaları için bir ortaklık kurmuştur. Hem Uber hem Apple hem de Google sürücüsüz araba teknolojileri üzerine çalışmalar yapmaktadır. Facebook'un yapay zekâ, insansız araçlar ve sanal gerçeklik teknolojilerine yatırımları giderek artmaktadır.

TÜRKİYE'DE DERİN TEKNOLOJİ

Türkiye, 83 milyonun üzerinde nüfusu ve 32,4 olan yaş ortalamasıyla büyük ve genç bir popülasyona sahip dünyanın en büyük 19. ekonomisidir. Büyümeye devam eden bu genç nüfus dijital dünyada oldukça aktiftir. Türkiye Facebook için 10., YouTube için 8., Instagram ve Twitter için 6., TikTok için 3. en büyük küresel pazar konumundadır. Ayrıca, indirilen toplam uygulama sayısına göre Türkiye, mobil uygulamalar için en büyük 7. pazardır. Türkiye'nin teknolojik olarak gelişimi 2000'li yılların başında bilim ve teknoloji alanında yaptığı önemli atılımlara dayanmaktadır. 2003 yılında Türkiye'de 53'ü devlet, 24'ü vakıf olmak üzere 77 üniversite varken, 2020 yılı sonu itibarıyla bu rakam, 129'u devlet, 78'i vakıf olmak üzere 207'ye çıkmıştır.

is possible that final product specifications not have been defined properly as the process continues. For example, blockchain technology which was developed as a special technological solution for Bitcoin has opened a door to a new market of finance that the developers had not foreseen.

Besides, deeptech may entail novelties based on solely advanced computer programs however they are required to feature serious break-through technologies, several scientific leaps and/or ongoing R&D processes so that they could be counted as a part of deeptech. The active use of some machine learning for a software or internet application is not sufficient on its own to be accepted as deeptech. Despite the fact that this was regarded as a true leading and advanced technology 10 years before, in our day it is perceived as a much wider and more ordinary technology.

DEEPTECH WORLDWIDE

Having a value of approximately 3 trillion USD, global entrepreneurship economy produces value as far as the GDP of a G7 country. 7 out of 10 biggest companies of the world as well as a majority of the big global companies operate in technology industry. Venture capital investments in entrepreneurship ecosystem in 2019 worldwide almost reached 300 billion USD.

Giant firms, which actively operate in information and communication technologies, have increasingly begun to shape their innovation strategies towards deeptech as well. Google formed, not long ago, "Verily" which is the Google Life Sciences unit. Google, Facebook, Amazon, IBM and Microsoft formed a partnership so as to do research on artificial intelligence. Both Uber and Apple as well as Google are conducting studies on autonomous car technologies. Facebook increasingly allocates a higher share of investment on artificial intelligence, unmanned tools and virtual reality technologies.

DEEPTECH IN TURKEY

Having a large and young population with more than 83 millions of people and an age average of 32.4, Turkey ranks as the 19th biggest economy of the world. This young population, which continues to increase, is highly active in digital world. Turkey is the 10th largest global market for Facebook, the 8th for Youtube, the 6th for Instagram and Twitter, and the 3rd for TikTok. Besides, based on the total number of downloaded applications, Turkey holds the largest 7th market



RAKAMLARLA TÜRKİYE'DE DERİN TEKNOLOJİ GİRİŞİMCİLİĞİ

Türkiye'deki derin teknoloji girişimlerinin hizmet sağladığı ana sektörler içerisinde sırasıyla "Sağlık" ile "Üretim ve Yapı" yoğunluk bakımından ön plana çıkmaktadır. Bu iki sektöre ek olarak "Savunma ve Havacılık" sektörü de yoğun çalışılan bir diğer sektör olarak dikkat çekmektedir.

Girişimler aldıkları yatırımlar açısından incelendiğinde sadece 172 tanesinin yatırım aldığı görülmektedir. Bu sayı toplam girişimlerin yüzde 14,3'üne denk gelmektedir ve özellikle sermaye ihtiyacı yoğun olan derin teknoloji girişimleri için oldukça azdır. Türkiye'deki derin teknoloji girişimlerinin listesi oluşturulurken, Türk girişimciler tarafından yurt dışında kurulmuş 60 adet derin teknoloji girişimi tespit edilmiştir. 43 tanesi ABD'de, 15 tanesi Avrupa'nın çeşitli ülkelerinde ve 2 tanesi de Birleşik Arap Emirlikleri'nde kurulan bu girişimlerin yatırım alma performansının Türkiye'deki diğer girişimlere göre çok daha yüksek olduğu görülmüştür. Türkiye'deki 1.200 aktif derin teknoloji girişiminin aldığı yatırım miktarının toplamı 126 milyon USD iken, Türk girişimler tarafından yurt dışında kurulan 60 derin teknoloji girişiminin aldığı yatırım miktarının toplamı 1,7 milyar USD civarındadır.

METODOLOJİ

Tükiye'deki derin teknoloji girişimlerinin listesi oluşturulduktan sonra bu girişimlerin fotoğrafının çekilmesi ve ihtiyaçlarının analiz edilmesi adına bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. 29 soruluk bir anket hazırlanmıştır. Hazırlanan anket 1.200 derin teknoloji firması içerisinden; 6 derin teknoloji kategorisi, 12 ana sektör, yaş ve şehir parametreleri dikkate alınarak, araştırma evrenini temsil edecek şekilde rastgele seçilen 250 girişimle paylaşılmıştır. 131 farklı girişimin kurucu ve/veya yöneticisi tarafından katılım sağlanan bu çalışmanın sonuçları üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

within mobile applications. From a technological perspective Turkey's development lies in the important moves that it took towards science and technology in the early years of 2000s. Whereas the total number of universities in Turkey were 77 in the year of 2003, 53 of which were state universities and 24 of which were private foundation universities. Such figures saw 207 by the end of 2020, 129 of which were state universities, and 78 of which were private foundation universities.

DEEP TECH ENTREPRENEURSHIP IN TURKEY: KEY FIGURES

Among the main sectors that deeptech startups in Turkey offer services to "Health" and "Manufacturing and Construction" are the most intensified ones respectively. In addition to these two sectors, "Defence and Aviation" draws attention as another sector around which intense activities are centred.

When the startups are examined in terms of the investments, it is observed that only 172 of them could attain investments. Such figure corresponds to the 14.3% of all startups, and this is quite low especially for deeptech startups requiring extensive amounts of investment. As the deeptech startups in Turkey were listed, 60 deeptech startups were identified to be established abroad by Turkish entrepreneurs. It was concluded that these startups, 43 of which were established in the USA, 15 of which in multiple countries of Europe and 2 of which in the United Arab Emirates, have a much higher performance as to the attainment of investments as compared to that of startups in Turkey. Whereas the total investment amount that 1,200 active deeptech startups in Turkey is 126 million USD, this corresponds to about 1.7 billion USD for the 60 startups established abroad by Turkish entrepreneurs.

METHODOLOGY

Having listed the existing deeptech startups in Turkey, a questionnaire study was conducted so as to understand their current situation and analyse the needs of them. a questionnaire the size of 29 questions was designed. The questionnaire was shared with randomly chosen 250 startups out of 1,200 deeptech companies in a way that would reflect the research population, by taking into consideration the parameters of 6 deeptech technology categories, 12 main sectors as well as age and city. Analysis were conducted based on the results obtained from this study in which the founders and/or managers of different 131 startups participated.

Raporun detaylarına www.cubeincubation.com web sitesi üzerinden ulaşılabilirsiniz.
You can find the detailed report at www.cubeincubation.com

İnovasyona Giden Yolda Girişimciler İçin Finansman ve Müşteri Bulma Aracı:

Kitle Fonlaması

Kitle fonlaması, bir girişim projesinin hayata geçmesi için ihtiyaç duyduğu finansmanı sağlamak amacıyla online platform üzerinden çok sayıda kişiden küçük miktarlarda fon toplanmasıdır.

Fund Raising and Customer Acquisition Tool for Entrepreneurs on the Way to Innovation:

Crowdfunding

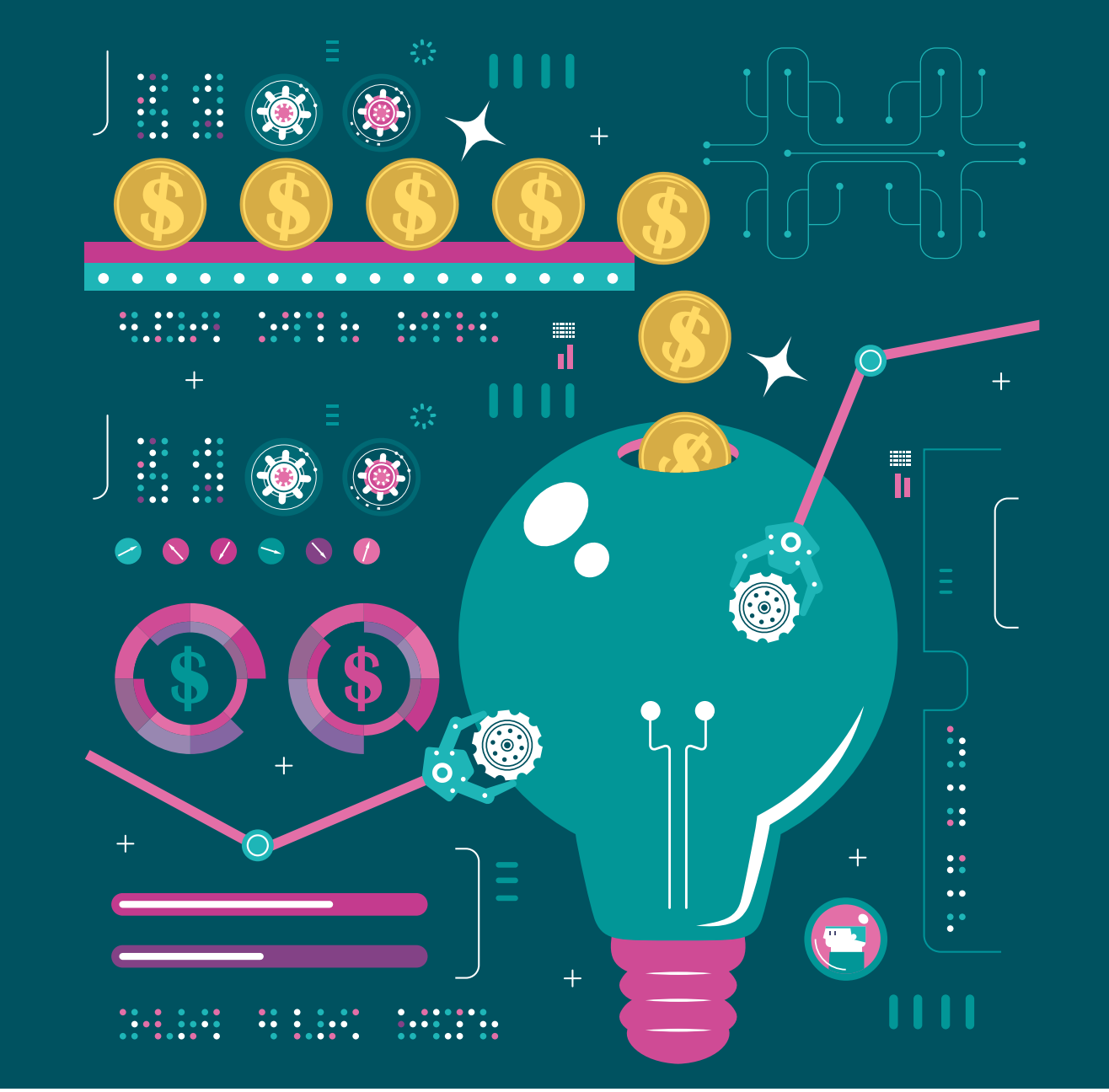
Crowdfunding is the practice of funding a project or venture by raising small amounts of money from a large number of people, typically via the Internet.

DR. MELEK DEMİRAY* & PROF. DR. ŞEBNEM BURNAZ
İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ, İŞLETME MÜHENDİSLİĞİ BÖLÜMÜ
ISTANBUL TECHNICAL UNIVERSITY, MANAGEMENT ENGINEERING DEPARTMENT

Dijital dönüşüm hayatın her alanında baş döndüren bir şekilde kendini gösterirken hem bu dönüşümü etkileyen hem de bu dönüşümden etkilenen alanların başında girişimcilik geliyor. Dijital çağın sağladığı en önemli katkı girişimcilerin sorunlarına pratik çözümler geliştirebilme fırsatlarını sunması. Girişimcilerin inovatif projelerini hayata geçirirken aşmak zorunda oldukları en önemli bariyerlerin başında finansman sorunu ve potansiyel müşterilere ulaşabilme geliyor. Kitle fonlaması

WHILE DIGITAL TRANSFORMATION manifests itself in a dizzying way in all areas of life, entrepreneurship is one of the areas that affect and is affected by this transformation. The most important contribution of the digital age is that entrepreneurs offer opportunities to develop practical solutions to their problems. The most important barriers that entrepreneurs have to overcome when implementing their innovative projects is the funding problem and gaining new customers. A new method called crowdfunding

**Dijital Kitle Fonlama Platformu A.Ş. (efonla.com), Yönetim Kurulu Başkanı (Co-Founder & Executive Chairman) @efonla.com*



adı verilen yeni bir yöntem bu sorunların ortadan kaldırılmasına olanak sağlıyor.

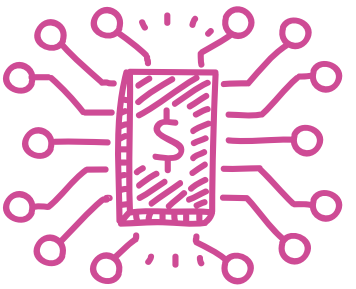
Kitle fonlaması, bir girişim projesinin hayata geçmesi için ihtiyaç duyduğu finansmanı sağlamak amacıyla online platform üzerinden çok sayıda kişiden küçük miktarlarda fon toplanmasıdır.

Sadece erken aşama veya büyüme evresindeki start-up'lar değil, banka, melek yatırım ve risk sermayesi gibi geleneksel finansal kaynaklardan kolaylıkla sermaye elde edemeyen sosyal girişimler, bireysel girişimciler ve KOBİ'ler de bu yöntem ile fon elde edebilirler. Kitle fonlamasının sağladığı diğer avantajlar arasında, projenin (ürün veya hizmetin) tanıtımını yapma ve farkındalık

allows these problems to be eliminated.

Crowdfunding is the practice of funding a project or venture by raising small amounts of money from a large number of people, typically via the Internet.

Not only early-stage or growth-stage start-ups, but also social enterprises, individual entrepreneurs and SMEs, which cannot easily raise capital from traditional financial sources such as banks, angel investments and venture capital, can obtain funds through this method. Other benefits of crowdfunding can be regarded as promoting of the project (product or service) and raising awareness about it, conducting market research, getting feedback and market



sağlama, pazar araştırması yapma, potansiyel müşteriden geri bildirim ve pazar onayı alma, projeyi pazarlama (ürün veya hizmet ön satışı), girişimcinin riskini azaltma, girişimciler ve diğer proje sahipleri için network sağlama sayılabilir.

Kitle fonlaması modelleri: Kitle fonlamasında dört model bulunuyor.

1. Bağış bazlı kitle fonlamasında projeye fon sağlayanların maddi veya somut bir karşılık beklentisi yoktur. Burada temel motivasyon hayırseverlik, sosyal fayda veya manevi tatmindir. Bireyler veya sivil toplum kuruluşları tarafından yaygın olarak kullanılıyor.

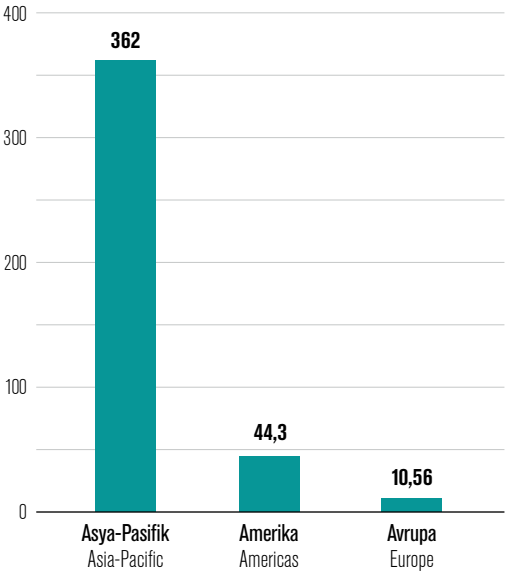
2. Ödül bazlı kitle fonlamasında ise projeye sağlanan fon karşılığında destekçilere maddi veya soyut ödüller veriliyor. Örnek olarak proje sonucu ortaya çıkan yeni ürün, müzik projelerinde müzik albümü veya şarkıcı ile tanışma fırsatı ve teşekkür kartı sayılabilir. Bu model yaygın olarak teknoloji, sinema, müzik, tasarım, oyun, edebiyat ve çevre kategorilerinde kullanılıyor.

3. Borç bazlı kitle fonlaması modelinde yatırımcılar girişim projesine sağladıkları sermayeyi vadesinde tek seferde veya taksitler halinde geri alırlar. Yatırımcılar faiz geliri elde edebilir veya sadece anaparayı alır. Bu modelde fon toplayanlar veya yatırımcılar, kişi veya kurum/şirket olabilir. Dünyada kitle fonlamasında en fazla kullanılan modeldir.

4. Paya dayalı kitle fonlamasında ise bir girişim şirketi veya KOBİ için gerekli olan sermaye hisse karşılığında, nitelikli veya bireysel yatırımcıdan toplanıyor. Online ortamda çok sayıda kişiden az miktarda fon sağlandığı için melek yatırımdan ve risk sermayesinden farklılık gösteriyor. Girişimlerin dijital çağda demokratik ve kolektif olarak desteklenmesi sağlanıyor.

Dünyada Kitle Fonlaması: Cambridge raporlarına göre dünyada kitle fonlaması pazar hacmi 417,2 milyar dolar. (The Cambridge Centre for Alternative Finance Report, 2018). Asya Pasifik pazarının yüzde 99'una Çin, Amerika pazarının yüzde 97'sine Kuzey Amerika hâkim. Avrupa

KİTLE FONLAMASI PAZAR HACMİ (MİLYAR $)
MARKET VOLUME OF CROWDFUNDING (BILLION USD)



approval from potential customers, marketing the project (pre-sale of products or services), reducing entrepreneur's risk, building network for entrepreneurs and project owners.

Crowdfunding models: There are four models of crowdfunding.

1. In donation-based crowdfunding, the contributors do not have any material or tangible expectations. The main motivation here is philanthropy, common good or spiritual satisfaction. It is widely used by individuals or non-governmental organizations.

2. In reward-based crowdfunding, financial or non-financial rewards are given to the supporters in return for the funds provided for the project. For example, the new product or music albüm produced after the crowdfunding Project, giving thank you cards. This model is widely used in technology, cinema, music, design, game, literature and environmental categories.

3. In the debt-based crowdfunding model, investors take back the capital they provided to the venture project in one go or in installments. Investors can earn interest income or just take the principal. In this model, fundraisers or investors can be individuals or institutions/companies. It is the most used model in crowdfunding in the world.

4. In equity-based crowdfunding, the capital required for an enterprise or SME is collected from

pazarının ise yüzde 65'ini İngiltere oluşturuyor.

Türkiye'de Kitle Fonlaması: Türkiye'de 2010 yılından bu yana bağış ve ödül bazlı kitle fonlaması platformları faaliyet gösteriyor. Aralık 2017'de kitle fonlaması ile ilgili kanun kabul edilerek paya dayalı modelin de önü açıldı. "Paya Dayalı Kitle Fonlaması Tebliğ Taslağı" Ocak 2019 tarihinde SPK tarafından kamuoyu ile paylaşılarak geri bildirimler toplandı. Paya Dayalı Kitle Fonlama Tebliğ, 3 Ekim 2019'da Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girdi. Düzenleme ile teknoloji ve/veya üretim faaliyetinde bulunan 5 yaşından genç girişim şirketlerine hisse karşılığı nitelikli veya bireysel yatırımcıların yatırım yapabilmesine lisans sahibi kitle fonlaması platformları üzerinden olanak tanındı. Girişim şirketleri en fazla yılda iki kere fon toplayabilecek. Nitelikli yatırımcının yatırım miktarı kısıtlanmazken bireysel yatırımcı için sınır bir takvim yılında 20 bin TL'den gelir beyanı ile 100 bin TL'ye kadar arttırılabilecek şekilde belirlendi.

Türkiye'de Kitle Fonlaması Pazarı: Kitle fonlaması pazar hacminin 2017 itibariyle 20 milyon TL olduğu tahmin ediliyor. Aktif olarak faaliyette bulunan 6 platform ödül ve/veya bağış bazlı olarak hizmet veriyor. Yakın gelecekte paya dayalı kitle fonlaması platformlarının lisans için SPK'ya başvurması bekleniyor. Şu ana kadar yayımlanan binden fazla projeden 300'den fazlası hedef fon miktarına ulaşarak başarılı oldu. Ülkemizde yüzde 30 olan proje başarı oranı dünyadaki oran ile benzerlik gösteriyor.

Türkiye'de Girişimcilik Ekosisteminde Kitle Fonlaması: Türkiye'de yapılan araştırma[1] kapsamında kitle fonlaması kavramını bilen ve platformlarını takip eden girişimcilerden elde edilen 360 adet anket sonucuna göre girişimciler yoğunlukla

KİTLE FONLAMASI PAZARININ ÜSTEL OLARAK BÜYÜMESİ BEKLENİYOR.

THE CROWDFUNDING MARKET IS EXPECTED TO GROW EXPONENTIALLY.

an accredited or non-accredited investor in exchange for equities. It differs from angel investment and venture capital since a small amount of funds are provided from a large number of people online. Initiatives are supported democratically and collectively in the digital age.

Crowdfunding in the World: According to the Cambridge Centre Reports, crowdfunding market volume in the world is $ 417.2 billion. (The Cambridge Centre for Alternative Finance Report, 2018). 99% of the Asia Pacific market is dominated by China and 97% of the American market is dominated by North America. UK constitutes 65% of the European market.

Crowdfunding in Turkey: Since 2010, donation and reward-based crowdfunding platforms have been operating in Turkey. In December 2017, the law on crowdfunding was accepted and the equity-based model was allowed. The "Draft Communique on Equity Based Crowdfunding" was shared with the public by the CMB on January 2019, feedback was collected. The Communique on Equity based Crowdfunding published in the Official Gazette on October 3, 2019. With the regulation, accredited or non-accredited investors were allowed to invest through licensed crowdfunding platforms in venture companies under the age of 5 that are engaged in technology and/or production activities. Venture capital companies will be able to raise funds twice a year at most. While the investment amount of the accredited investor is not restricted, the limit for the non-accredited investor has been determined as 20 thousand TL in a calendar year where it can be increased up to 100 thousand TL with annual income statement.

Crowdfunding Market in Turkey: Crowdfunding market volume is estimated at 20 million TL as of 2017. 6 actively operating platforms serve on a reward and or donation basis. In the near future, equity-based crowdfunding platforms are expected to apply to the CMB for licensing. Approximately 300 projects were successfully funded by accessing the target funds out of more than one thousand published crowdfunding projects. The project success rate, which is 30% in our country, is similar to the rate in the world.

Crowdfunding in Entrepreneurship Ecosystem in Turkey: According to the results of the survey conducted with 360 entrepreneurs who know the concept of crowdfunding and follow platforms, entrepreneurs follow local platforms intensively (85%), while 44% follow international platforms.

GİRİŞİMCİLER KİTLE FONLAMASINI NASIL ALGILIYOR?
HOW DO ENTREPRENEURS PERCEIVE CROWDFUNDING?



(yüzde 85) yerel platformları takip ederken, yurt dışındaki platformları takip etme oranı yüzde 44. Katılımcıların yüzde 20'si bir kitle fonlaması platformunda proje yayınlamış, yüzde 17'si ise kitle fonlaması projesi hazırlık aşamasında. Araştırma kapsamında girişimcilerin kitle fonlaması algısını ölçmek için ilgili ifadelere katılma oranı yukarıdaki grafikte gösterilmiştir.

GELECEK BEKLENTİLERİ

Günümüzde kitle fonlaması, geleneksel finansal kaynakların oluşturduğu olumsuzlukları giderebilen ve yatırım sermayesinin tabana yayılmasına imkan tanıyan büyük bir fırsat. Bu sayede çok sayıda kişinin girişimcilik projelerine güven duyarak para vermesi ile girişimlerdeki iş yapma yeteneği ve yapısı gelişebilir. Ancak girişimcilerin kitle fonlamasına bakışı bu sistemin söz edilen faydalarını algılamaktan henüz uzak görünüyor. Sistemin yapısı, içerdiği süreçler, paydaşların rolleri konularındaki farkındalık ve bilgi eksikliği, hatta bilgi kirliliği sistemin tam olarak anlaşılmasının önünde büyük bir engel. Diğer yandan, yasal düzenleme ile birlikte girişimcilik ekosisteminin ve diğer finansal kurumların artan ilgisiyle Türkiye'de faaliyet gösteren platform sayısının artması ve kitle fonlaması pazarının üstel olarak büyümesi bekleniyor. Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın 2018'de açıkladığı Orta Vadeli Program'da belirtildiği üzere, kitle fonlamasının esnek yapısının ICO (Initial Coin Offering) gibi yeni nesil finansman araçları ile desteklenmesiyle bu sistemin yaygınlaştırılması dijital dönüşümü hızlandıracaktır.

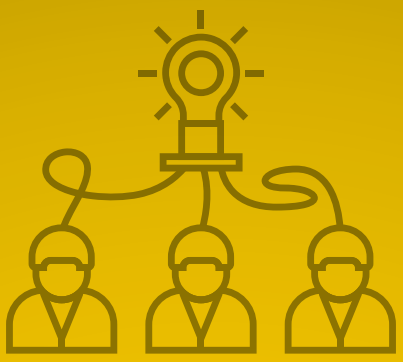


20% of respondents have started a project on a crowdfunding platform, while 17% are in preparation phase for a crowdfunding project. The rate at which entrepreneurs participate in crowdfunding related statements is shown in the chart above.

FUTURE EXPECTATIONS

Nowadays, crowdfunding is a great opportunity that can eliminate the downsides of traditional financial resources and allow investment capital to spread to the base. In this way, the ability and structure of doing business in enterprises can improve with the fact that many people trust entrepreneurship projects and give money. However, entrepreneurs seem to be far from perceiving the mentioned benefits of this system. Lack of awareness and information on the structure of the system, the processes and the roles of stakeholders, and even misinformation about crowdfunding are major obstacles to the full understanding of the system. On the other hand, thanks to the crowdfuding regulation, due to the increasing interest of the entrepreneurial ecosystem and other financial institutions, the number of platforms operating in Turkey is expected to increase and the crowdfunding market is anticipated to grow exponentially. As stated in the Medium Term Program announced by the Ministry of Treasury and Finance in 2018, expanding this system will accelerate the digital transformation by supporting the flexible structure of crowdfunding with new generation financing tools such as ICO (Initial Coin Offering).

[1] *Demiray Melek, Crowdfunding Community Engagement: Drivers and Outcomes (Doktora Tezi) (Danışman: Prof. Dr. Şebnem Burnaz), İstanbul Teknik Üniversitesi, 2019.*



GİRİŞİMCİLİK
ENTREPRENEURSHIP

62 **Türkiye'nin Girişimcilik Ekosistemi Büyüyor**

The Entrepreneurship Ecosystem of Turkey is Growing

78 **Getir, Unicorn Listesine Girmeyi Hedefliyor**

Getir Aims to Enter The Unicorn List

86 **Yatırımcının Motivasyonu**

Investor's Motivation

90 **"Yabancı Yatırımcı İlgisini Yeniden Çekmemiz Lazım"**

"We Need to Regain The Interest of Foreign Investors"

98 **Global Başlayan Girişimler**

Global Launching Ventures

TÜRKİYE'NİN GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ BÜYÜYOR

TÜRKİYE'DE 2020 YILINDA ÖZEL ŞİRKETLERİN KURDUĞU GİRİŞİM SERMAYESİ YATIRIM FONLARI VE MELEK YATIRIM AĞLARI GİRİŞİM EKOSİSTEMİNE BÜYÜK DESTEK VERDİ. 2020 YILININ İLK ÜÇ ÇEYREĞİNDE OYUN ALANINDA PEAK GAMES VE ROLLIC GAMES'İN AMERİKALI ZYNGA TARAFINDAN 1.8 MİLYAR DOLAR VE 168 MİLYON DOLAR İLE SATIN ALINMASI DİKKAT ÇEKTİ.





TURKEY'S STARTUP ECOSYSTEM IS GROWING

IN TURKEY, VENTURE CAPITAL INVESTMENT FUNDS ESTABLISHED BY PRIVATE COMPANIES AND ANGEL INVESTMENT NETWORKS PROVIDED GREAT SUPPORT FOR THE STARTUP ECOSYSTEM IN 2020. IN THE FIRST THREE QUARTERS OF 2020, THE PURCHASE OF PEAK GAMES AND ROLLIC GAMES BY AMERICAN ZYNGA FOR $1.8 BILLION AND $168 MILLION DREW ATTENTION.

Türkiye gelişmekte olan, dinamik ve yeniliklere açık bir ülke. En son teknolojilere adaptasyon yeteneğimiz genç nüfusumuzla bir araya geldiğinde, girişimcilik açısından son derece elverişli bir iklim ortaya çıkıyor. Türkiye girişimcilik ekosistemini teknoloji ve internet temelli girişimleri odağına alarak büyüyor. Analitik veriler gösteriyor ki; 2019-2020 yılları arasında hem yatırımcıların startup'lara güveni hem de girişimcilerin cesaret, bilgi ve öngörüsü daha da artmış durumda. Buna ilaveten, kuluçka merkezleri, hızlandırma projeleri ve hackathon etkinlikleri sayesinde startup'larla daha yakın ilişkiler kuran kurumların da, girişimlere yatırım oranının artarak yüzde 7,6'ya yükseldiğini görüyoruz.

TURKEY IS A DEVELOPING, dynamic and innovative country. When our ability to adapt to the latest technologies comes together with our young population, an extremely favorable climate for entrepreneurship emerges. Turkey is growing its startup ecosystem by focusing on technology and internet-based initiatives.

Analytical data shows that; between 2019-2020, the investors' confidence in startups and entrepreneurs' courage, knowledge and foresight have increased even more. In addition, we see that institutions that establish closer relations with startups thanks to the incubation centers, acceleration projects and hackathon activities, increase their investment rate in startups to 7.6 percent.



STARTUP'LARIN GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ İÇİNDEKİ YERİ BÜYÜYOR

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de internet alt yapısının ve iletişim başta olmak üzere teknolojinin birçok alanda hızla gelişmesi, girişimcilik modellerinde değişikliğe neden oldu. Hizmet sektörünün internet mecrasına kayması, hız ve kişiselleştirme faktörlerinin bu sektör içinde önem kazanması, katma değer ögesinin fiyat etkeninin önüne geçmesi gibi birçok değişim, Türkiye'deki girişimcilik ekosistemini dönüştürdü ve startup denen girişimler baş rolü kaptı. Büyük çoğunluğu klasik yapıdaki KOBİ'lerden oluşan girişim ekosistemin içindeki, gücünü teknolojiden ve dinamizmden alan, global ölçekte ses getirebilecek nitelikteki bu startup'ların sayısı da, aldıkları yatırımlar da artarak devam edeceğe benziyor.

2019-2020'DE EN FAZLA 'FINTECH' GİRİŞİMLERİ YATIRIM ALDI

Startups.watch tarafından hazırlanan Türkiye'nin 2019-2020 yılı girişimcilik karnesine göre en çok yatırım alan ve satışı gerçekleşen startup'lar, internet temelli olanlar veya yazılım firmaları. 2020 yılının ilk üç çeyreğinde oyun alanında Peak Games ve Rollic Games'in Amerikalı Zynga tarafından 1.8 milyar USD ve 168 milyon USD ile satın alınması raporumuzda da öne çıkan işlemler oldu. Finansal teknoloji tarafında Payguru'nun Ortadoğu ve Afrika bölgesinin en büyük mobil ödeme şirketlerinden biri olan Tpay'e satışı öne çıktı. Ek olarak sağlık ve biyoteknoloji alanında faaliyet gösteren görme engellilere yönelik akıllı baston üreticisi WeWALK, 3 boyutlu dijital vücut tarama girişimi Digime3D, kadın sağlığı takip ve analizi uygulaması PepApp, mikrobiyal biyopeptit üretimi ile gıdaların raf ömrünü arttırmayı hedefleyen Nanomik ve dijital patoloji alanında faaliyet gösteren Virasoft'a yapılan yatırımlar ön plana çıktı.

KURUMSAL ŞİRKETLER ÖZEL GİRİŞİM YATIRIMLARINA ODAKLANDI

Startup satışlarında ise şirket ve satış oranları şu şekilde gerçekleşti: Adphorus (%100), Babil.com (%100), Hesap Kurdu (%18), Markafoni (%100), Panteon (%100), Siyonet (%100), tasit.com (%100). Peak Games, kart ve okey oyunları stüdyosunun devredilmesine yönelik olarak ABD'li oyun şirketi Zynga ile 100 milyon dolarlık bir anlaşma imzaladı. Anlaşmaya konu olan

KOBİ'LER, GLOBAL ÖLÇEKTE SES GETİREBİLECEK YATIRIMLARA HAZIR.

SMEs ARE READY FOR INVESTMENTS THAT ARE RESOUNDING ON A GLOBAL SCALE.

STARTUPS ARE GROWING IN THE ENTREPRENEURSHIP ECOSYSTEM

The rapid development of internet infrastructure and technology in many areas, especially in communication, led to changes in entrepreneurship models in our country as well as in the world. Several changes such as the service industry's shift to internet, the growing importance of speed and personalization in the industry, and the factor of added value coming ahead of the price factor, transformed the entrepreneurship ecosystem in Turkey and startup attempts snatched the lead role.

It seems that the number of these startups, which are in an entrepreneurship ecosystem which mostly consists of traditional SMEs, that are powerful through technology and dynamism and are resounding on a global scale, will continue to increase as well as the investments they receive.

IN 2019-2020 'FINTECH' STARTUPS RECEIVED THE HIGHEST INVESTMENTS

According to the 2019-2020 entrepreneurship report of Turkey, prepared by Startups.watch, the startups receiving the highest investments and the most sold, are internet-based or software startup firms. In the first three quarters of 2020, the purchase of Peak Games and Rollic Games by the American Zynga for $1.8 billion and $168 million in the field of gaming, was also prominent in our report. On the financial technology side, the sale of Payguru to Tpay, one of the largest mobile payment companies in the Middle East and Africa region, stood out. In addition, weWALK, the smart cane manufacturer for the visually impaired, operating in the fields

İREM ORAL KAYACIK
TÜSİAD GİRİŞİMCİLİK VE GENÇLİK YUVARLAK MASA BAŞKANI (TÜSİAD HEAD OF ENTREPRENEURSHIP AND YOUTH ROUNDTABLE)

İnovasyon Kültürü ve Becerisi Oluşturuyoruz

We Create a Culture and Ability of Innovation

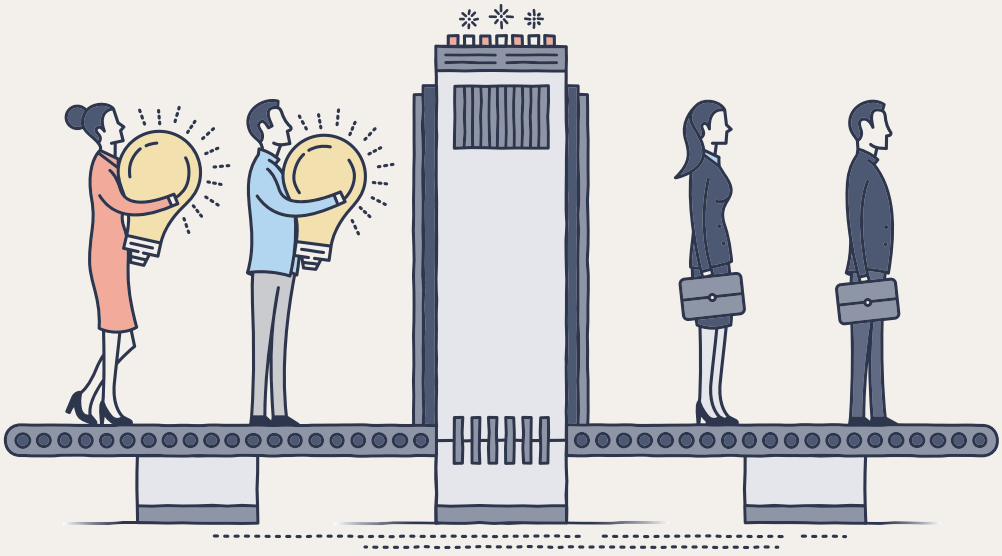


DÜNYADA OLDUĞU GİBİ Türkiye'de de startup'ların yeni ekonominin oyun kurucusu konumuna geldiklerine şahitlik ediyoruz. Startup'ların tetiklediği girişimcilik dönüşümünün dışında kalmamak ve dünyaya çözüm üreten girişimler yetiştiren güçlü bir ekosistemi Türkiye'de inşa etmek için, son on yılda girişimcilik konusuna ağırlık verdik. 2011 yılında Türkiye'deki girişimcilik ekosistemine katkıda bulunmak ve genç girişimciliğini desteklemek amacıyla TÜSİAD Bu Gençlikte İŞ Var!'ı başlattık. 2015 yılında ise girişimcilik konusunu çok yönlü bir bakış açısı ile ele almak hedefiyle TÜSİAD Girişimcilik ve Gençlik Yuvarlak Masasını kurduk. Bu yuvarlak masanın altında oluşturduğumuz üç çalışma grubuyla, Türkiye'nin girişimcilik ekosistemini güçlendirmeye ve girişimcilik alanındaki rekabet gücünü arttırmaya yönelik çalışmalar yürütüyoruz. Kurumiçi Girişimcilik Çalışma Grubu ile şirketlerimizde inovasyonu çalışır hale getirmeyi ve girişimcilik kültür ve becerisini yaygınlaştırmayı; Girişimcilik Ekosistemi Çalışma Grubu ile Türkiye'deki girişimcilik ekosistemin gelişmesine yönelik somut öneriler ortaya koymayı, TÜSİAD Bu Gençlikte İŞ Var! Çalışma Grubu ile ekosistemin ihtiyaç duyduğu genç girişimcileri desteklemeyi amaçlıyoruz.

Ekosisteme baktığımızda son yıllarda Türkiye'de girişimciliği destekleyen üniversitelerin sayısının arttığını, melek yatırım ağlarının çoğaldığını, ortak çalışma alanlarının ve kuluçka merkezlerinin giderek yaygınlaştığını görüyoruz. Girişimcilik kültürü ülkemizde derinleşiyor, yenilikçi iş modelleri geliştiren girişimcilerimizin sayısı artıyor. Geçtiğimiz yıl Trendyol'un yüzde 75'inin Alibaba'ya 728 milyon dolara, bu yıl ise Iyzico'nun 165 milyon dolara PayU'ya satılmalarının hem girişimcileri hem de yatırımcıları motive ettiğini görüyoruz. Eğer ülkemizde ekosistemin daha hızlı gelişmesini istiyorsak sınırlarımızın dışına çıkarak, bölgedeki yetenekleri de ülkemize

AS IN THE WORLD, we witness that startups have become the quarterback of the new economy in Turkey. In order not to be outside the startup transformation triggered by startups and to build a strong ecosystem in Turkey that cultivates startup that generate solutions to the world, we have focused on entrepreneurship over the last decade. In 2011, with the aim of contributing to the entrepreneurship ecosystem in Turkey and supporting young entrepreneurship, we, as TÜSIAD, started the program with the name "Bu Gençlikte İŞ Var!". In 2015, we established the TÜSIAD Entrepreneurship and Youth round table with the goal of addressing entrepreneurship with a multifaceted perspective. With the three working groups we have created under this round table, we are working towards strengthening Turkey's entrepreneurship ecosystem and increasing its competitiveness in the field of entrepreneurship. With the in-house Entrepreneurship Working Group, we aim to make innovation work in our companies and to spread entrepreneurship culture and skills; with the entrepreneurship ecosystem working group, we aim to put forward concrete proposals for the development of the entrepreneurship ecosystem in Turkey; and with Bu Gençlikte İŞ Var Working Group, we aim to support the young entrepreneurs needed by the ecosystem.

When we look at the ecosystem, we see that in recent years, the number of universities supporting entrepreneurship in Turkey has increased, professional investment networks have increased, co-working areas and incubation centers have become increasingly common. Entrepreneurship culture is deepening in our country and the number of entrepreneurs developing innovative business models is increasing. We see that the sale of 75 per cent of Trendyol to Alibaba last year for $728 million and iyzico this year for $165 million to PayU motivated both entrepreneurs and investors. If we want the ecosystem to develop more quickly



kazandırmamız gerekiyor. Bunu başarmanın yolu ise fikirlerin özgürce ifade edilebildiği, güvenli, öngörülebilir ve rekabete dayalı bir ekonomiden geçiyor. Girişim sayısını ve kalitesini bu şekilde artırıp, Türkiye'yi ve özellikle İstanbul'u, yatırımcılar için daha cazip hale getirebilir ve böylelikle ekosistemimizi geliştirebiliriz.

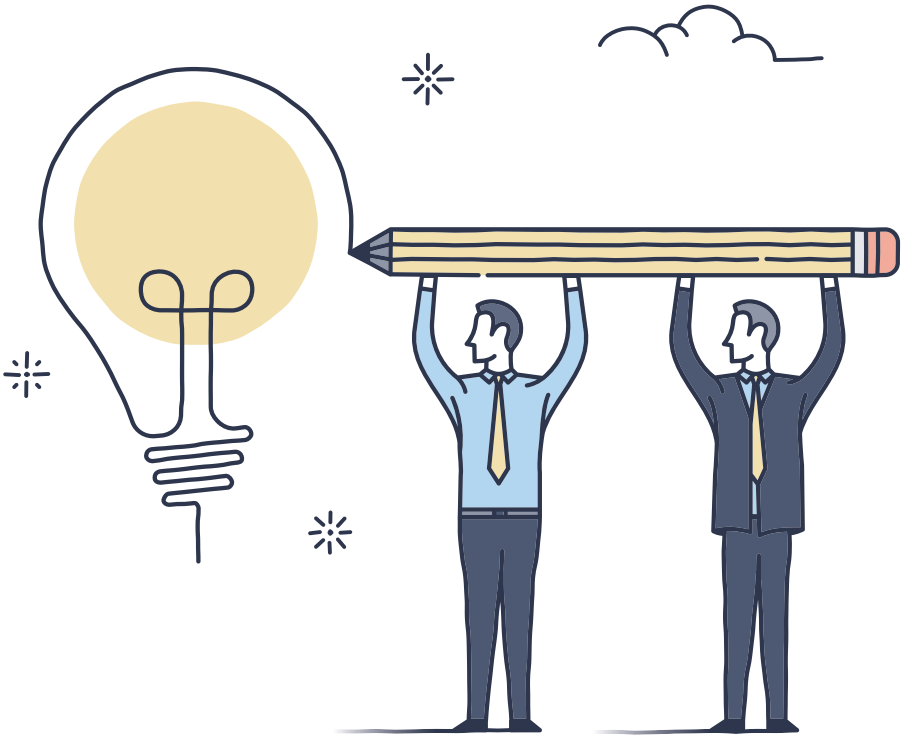
GÜÇLÜ SİNERJİ

Türkiye'de kurumların girişimcilik dönüşümünü anlayabilmek ve doğru aksiyonları hayata geçirebilmek için kurduğumuz Kurumiçi Girişimcilik Çalışma Grubu ile iş dünyasının inovasyon kültür ve becerisini güçlendirmeye ve girişimci kurumlara dönüşümün önemi konusunda farkındalığı artırmaya yönelik çalışmalar yürütüyoruz. 2016 yılından beri gerçekleştirdiğimiz kurumiçi girişimcilik buluşmaları ile farklı kurumsal kültürlere sahip, farklı çalışma tarzlarını benimseyen şirketlerimizin kurumiçi girişimcilik uygulamalarını dinleme ve birbirimizin deneyimlerinden faydalanma şansı yakaladık. Sadece İstanbul'da değil; İzmir ve Gaziantep gibi farklı şehirlerde de kurumiçi girişimciliği şirketlerimizin gündemine taşımayı başardık. Bu çerçevede bu yılın başında yayınladığımız "Kurumların Girişimcilik Dönüşümü Rehberi" içinde iyi uygulama örneklerine, kurumiçi girişimciliği başlatmak isteyen şirketler için bir yol haritasına ve kültürel altyapıyı oluşturmak için atılması gereken adımları özetleyen 100 günlük bir aksiyon planına yer verdik. Kurumiçi girişimciliği şirketlerimizde hayata geçirdiğimizde herkesin tutku ile çalışabildiği bir ortam oluşturabileceğinize ve kurumların girişimler ile ortaklıklar kurdukları bir ekosistem hayalini gerçekleştirebileceğimize inanıyoruz.

in our country, we need to go outside our borders and bring the capabilities in the region to our country. The way to achieve this is through a secure, predictable and competitive economy where ideas can be freely expressed. By increasing the number and quality of the enterprise in this way, we can make Turkey, especially Istanbul, more attractive for investors and thus improve our ecosystem.

POWERFUL SYNERGY

With the Interagency Entrepreneurship Working Group that we have established to understand the entrepreneurial transformation of the institutions in Turkey and take correct actions, we are working to strengthen the innovation culture and the skills of the business world and to increase awareness about the importance of the transformation for entrepreneurial institutions. With the in-house entrepreneurship meetings we have held since 2016, we had the chance to listen to the in-house entrepreneurship practices of our companies with different corporate cultures and different working styles and to benefit from each other's experiences. We have succeeded in bringing in-house entrepreneurship to the agenda of our companies not only in Istanbul but also in different cities, such as Izmir and Gaziantep. In this context, we included the examples of good practices, a roadmap for companies that want to start in-house entrepreneurship, and a 100-day action plan summarizing the steps to be taken to create a cultural infrastructure in the "Entrepreneurship Transformation Guide of Institutions" that we published earlier this year. We believe that when we implement in-house entrepreneurship in our companies, we can create an environment where everyone can work with passion and realize the dream of an ecosystem in which the institutions establish partnerships with initiatives.



EKOSİSTEM PAYDAŞLARI NİTELİKLİ İŞ BİRLİKLERİ KURDUĞUNDA, KALDIRAÇ ETKİSİNE NEDEN OLUR VE YAPIYI GÜÇLENDİRİR.

WHEN THE ECOSYSTEM STAKEHOLDERS START TO ESTABLISH QUALITY COLLABORATIONS, IT CREATES A LEVERAGE EFFECT AND STRENGTHENS THE STRUCTURE.

stüdyonun geliştirdiği oyunlar arasında, Amerika'nın en büyük kart oyunlarından Spades Plus ve Gin Rummy Plus'ın yanı sıra Türkiye'nin en büyük oyunu 101 Okey Plus gibi oyunlar bulunuyor. 2018 yılında kurumsal şirketler de özel girişim yatırımlarına odaklandılar. Bu şirketler; Agito, Amadeus Capital, Bluestein & Associates, Boğaziçi Ventures, Demiröreen Ventures, Growth Circuit Ventures, Idacapital, Logo Ventures ve Vostok Emerging Finance olarak raporda

of health and biotechnology, 3D digital body scanning initiative Digime3D, women's health monitoring and analysis application PepApp, and Virasoft, which operates in the fields of nanomics and digital pathology, aiming to increase the shelf life of foods with microbial biopeptide production, drew attention with the investments they have received.

THE CORPORATE COMPANIES FOCUSED ON PRIVATE VENTURE INVESTMENTS

In startup sales, the company and sales rates were as follows: Adphorus (100%), Babil.com (100%), Hesap Kurdu (18%), Markafoni (100%), Panteon (100%), Siyonet (100%), tasit.com (100%). Peak Games signed a $100 million deal with the US game company Zynga for the transfer of the card and okey games studio. Some of the games the studio has developed, are America's most popular card games Spades Plus and Gin Rummy Plus as well as Turkey's biggest game 101 Okey Plus. In 2018, the corporate companies also focused on private enterprise investments. These companies are listed in the report as; Agito, Amadeus Capital, Bluestein & Associates, Bogazici Ventures, Demiroren Ventures, Growth Circuit Ventures, Idacapital, Logo Ventures and Vostok Emerging Finance. In 2018, the investments were made for all stages of a healthy ecosystem. 15 million dollars C series investment, 17.4 million dollars B series

HALUK ZONTUL
DCP KURUCU ORTAĞI (DCP FOUNDING PARTNER)

Geleneksel Sanayi, İleri Teknoloji Sinerjisi Etkileşimi Artırır

The Synergy Between The Traditional Industry and The High Tech Boosts The Interaction



BİZ FON OLARAK, derin teknoloji fırsatlarına yatırım yapan bir fonuz. 2020 yılında da bu alanda 3-4 yatırıma 4-5 M € yatırım yaptık. Türkiye'deki fonların sezonsallığı ve son iki yılın ancak son döneminde fonların kurulması sebebi ile 2020 yılının 2019'la karşılaştırılınca çok daha iyi geçtiğini söyleyebiliriz. Hazine ve Maliye Bakanlığı ve TÜBİTAK'ın TechInvestTr programlarının da 2020 yılını iyi geçirmesi çok önemli bir etken.

Tek Boynuzlular konusunda ise, genelden biraz daha farklı bir yaklaşımımız var. Bazen kavramlar arkasındaki faydanın önüne geçiyor. Türkiye eko sistemi için elbette, tek boynuzlu firmaların çıkması önemli, ancak daha önemli olan, Türkiye eko sistemi içindeki girişimci ve yatırımcıların finansal getiri elde etmesi, eko sistemin sağlıklı büyümesi. Sağlıklı bir eko sistem, girişimcilik tarafında destek mekanizmaları ve yatırım araçları ile beslendiği kadar, ülke sanayii ile de etkileşim içinde olmalıdır. Türkiye'de var olan geleneksel üretici sanayi kuruluşlarının, küresel rekabetçiliğini sürdürebilmesi, Türkiye girişimcilik ekosistemi ile karşılıklı etkileşimine bağlıdır. Aynı şekilde, girişimcilik ekosistemi de, var olan geleneksel sanayimizin üretim, pazarlama ve küresel dağıtım bilgisinden faydalanarak ölçeklenmek olanaklarını kullanmalıdır. Sadece sayısal işler kullanıldığında, Telekom operatörleri ile genel sınırlı olan girişimcilik ekosistemi-büyük şirket etkileşimleri, 2020'de öncü sanayi kuruluşlarımızın Kurumsal VC alanındaki adımları ile, geleneksel sanayimizin gücünü kullanabilecek alanlara doğru dönüştü.

Derin teknoloji fonların bu değişimde geleneksel sanayimiz ile ileri teknoloji girişimlerimiz arasındaki etkileşimi artıracağına inanıyor, bu firmaların arasından tek boynuzlular değil ama başka bir fantastik hayvan olan Ejderhalar çıkarabileceğimize inanıyoruz.

WE ARE A FUND that invests in deep tech technology opportunities. In 2020, we plan to invest €4-5M in 3-4 projects in this area. Due to the seasonal presence of funds in Turkey and the establishment of funds only at the last quarters in the last two years, it can be said that 2020 will be much better compared to 2019. TechInvestTr programs of the Ministry of Treasury and Finance and TÜBİTAK will also be an important factor in 2020.

About Unicorns, we have a slightly different approach than the general opinion. Sometimes the concepts may eclipse the benefit behind them. For the Turkish eco system, of course, the emergence of Unicorns is important, but it is more important that entrepreneurs and investors in the Turkish eco system can get financial returns and that the ecosystem grows in a healthy way. A healthy eco-system should interact with the country's industry as well as with support mechanisms and investment tools on the entrepreneurial side. The ability of the traditional manufacturing industry organizations in Turkey to maintain their global competitiveness depends on their interaction with the Turkish entrepreneurship ecosystem. Likewise, the entrepreneurial ecosystem should use the opportunities to scale by leveraging the knowledge of production, marketing and global distribution of our existing traditional industry.

When only numerical jobs are used, the overall limited entrepreneurial ecosystem - large company interactions with telecom operators will transform into areas that can harness the power of our traditional industry through the steps of our leading industry organizations in the corporate VC field by 2020. We believe that deep tech funds will play a role in this transformation and increase the interaction between our traditional industry and our high-tech enterprises and we believe that we may not create Unicorns, but can bring out Dragons, another fantastic animal.

SİNA AFRA
TIKO & MARKAFONİ KURUCUSU VE CEO'SU (FOUNDER AND CEO OF TIKO & MARKAFONI)

Türk Ekosisteminde Rol Model Olabilecek Çıkışların Sayısı Az

The Number of Exits That Could be Role Models in Turkish Ecosystem is Very Few



TÜRKİYE'DE TÜM SEKTÖRLERDE girişimci ortaya çıksa da, özellikle teknoloji sektörü oldukça ön planda. Yani artık Türkiye'de girişimcilik, teknoloji girişimciliği olarak çıkıyor karşımıza. Girişimcilerin odak noktaları son senelerde çok değişti. 10 sene önce ana alan e-ticaretti. Bugün ise fintek ve gaming ön planda. Türkiye'de 40'ın üzerinde fintek startup'ı var ve yarısı gaming şirketi. Ülkenin yaşadığı ekonomik sorunlardan dolayı Türk girişimciler yurtdışına açılmak zorunda. Bu da iki türlü mümkün. Ya satışları yurtdışından kazanarak (döviz) ve üretimi Türkiye'de tutarak ya da şirket merkezlerini daha iyi fonlama şansı için yurtdışına taşıyarak. Artık girişimciler için görüyoruz ki Londra cazibesini kaybediyor. Onun yerine Berlin, Amsterdam ve Madrid yükseliyor. Türkiye'de melek yatırımcı sayısı ise 450 civarında. Yatırımların çoğunluğunu ilk 10'daki melekler yapıyor. Ancak onların da odaklarının yurtdışı yatırımlarına kaydığını görüyoruz.

Girişimcilik gençler arasında da yükselen bir değer. Türkiye'de girişimci olmak isteyen öğrencilerin oranı son beş senede yüzde 5 civarından yüzde 20'lere çıktı. Tabii girişimcilerin yaşadığı birtakım problemler de var. Türk girişimlerinin önündeki en büyük engel sermaye. Devlet her ne kadar çok kuvvetli mekanizmalar ve destekler hayata geçirse de, iç pazarın sermaye gücü ufak kalıyor. Yabancı yatırımcılar son beş senede angajmanlarını azalttıkları için sermayeye erişim büyümenin ana motoru oldu. Sermaye eksik olunca, sermaye yoğunluğu az olan iş modelleri ön plana çıkıyor. Türkiye bir pazar yeri ve benzeri sektörler için elverişli bir ortam. Bunların dünyaya açılması beklenebilir. Türk ekosistemin bir başka sorunu ise rol model olabilecek çıkışların sayısının ülkenin potansiyeli göz önünde bulundurulduğunda az olması. Geleceğe umutla bakıyoruz, hem Türkiye'de kurulan risk sermayesi fonlarının adeti ve hacmi çok ciddi şekilde yükseldiğinden hem de gelecek Unicorn'ların yolda olduğunu gördüğümüzden.

ALTHOUGH ENTREPRENEURS have emerged in all sectors in Turkey, the technology sector in particular is very prominent. In other words, entrepreneurship in Turkey now comes across as technology entrepreneurship. In recent years, the focus of entrepreneurs has changed a lot. 10 years ago, the main area was e-commerce. Today, fintech and gaming are at the forefront. There are more than 40 fintech startups in Turkey and half of them are gaming companies. Due to the economic problems experienced by the country, Turkish entrepreneurs have to open up abroad. This is possible in two ways. By earning sales from abroad (foreign exchange) and keeping production in Turkey or moving company headquarters abroad for a better chance of funding. We are now seeing that London is losing its appeal for entrepreneurs. Instead, Berlin, Amsterdam and Madrid rise. The number of angel investors in Turkey is around 450. The majority of investments are made by angel investors in the top 10. But we also see their focus shifting to overseas investments.

The proportion of students who want to be entrepreneurs in Turkey has increased from around 5 per cent to 20 per cent in the last five years. Of course, there are a number of problems experienced by entrepreneurs. Capital is the biggest obstacle to Turkish startup. Although the state has implemented many powerful mechanisms and supports, the capital strength of the internal market remains small. Access to capital has been the main engine of growth as foreign investors have reduced their engagement over the past five years. When capital is lacking, business models with less capital density come to the fore. Another problem of the Turkish ecosystem is that the number of exits that can be role models is small considering the potential of the country. We are looking forward to the future, because we see that the number and volume of venture capital funds established in Turkey are increasing very seriously and also that the future unicorns are on their way.



listelendi. 2018'de, sağlıklı bir ekosistemin bütün aşamalarına yatırımlar yapıldı. 15 milyon dolar C serisi yatırım, 17,4 milyon dolar B serisi yatırım, 23,3 milyon dolar A serisi yatırım ve 46,5 milyon dolarlık tohum yatırımı gerçekleştirildi.

GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİNDE TÜRKİYE

Türkiye'de özellikle üniversitelerin, teknoparklar inşa etmesi ve girişimciler için destek programları geliştirilmesi nedeniyle girişimcilik ekosistemi hızla gelişiyor. Son birkaç yılda, gençler girişimci olmaya çok daha meyilli hale geldi. Bu girişimleri gözlemledikçe çoğunun teknoloji alanında olduğunu görüyoruz. Ekosistem destek mekanizmaları artıyor olsa da kamu politikamızı ve yatırımlarımızı hala iyileştirmemiz gerekiyor. Ekosistemin gelişmesi ve güçlenmesi için atmamız gereken en önemli adım işbirlikçi sayısının ve iş birliğinin kalitesinin artırılması. Yatırımcıların, girişimcilerin ve diğer destek mekanizmalarının hem içeride hem de diğer paydaşlarla iş birliği yapması esas. Ekosistem paydaşları nitelikli iş birlikleri kurmaya başladığında, bir kaldıraç etkisi meydana getirir ve yapıyı güçlendirir. Tüm paydaşlar burada önemli bir rol oynuyor. Bu rolleri benimsedikçe ve yerine getirdikçe yerel ve küresel başarı hikayeleri artacaktır.

investment, 23.3 million dollars A series investment and 46.5 million dollars seed investment were made.

THE ENTREPRENEURSHIP ECOSYSTEM IN TURKEY

In Turkey, the entrepreneurship ecosystem is developing rapidly thanks to the universities building technoparks and support programs for entrepreneurs. In the last few years, young people have become much more inclined to be entrepreneurs. As we observe these initiatives, we see that most of them are in the technology field. Although the ecosystem support mechanisms are increasing, we still need to improve our public policy and investments. The most important step we need to take for the development and strengthening of the ecosystem, is to increase the number of collaborators and the quality of collaborations. It is essential that investors, entrepreneurs and other support mechanisms cooperate both internally and with other stakeholders. When the ecosystem stakeholders start to establish quality collaborations, it creates a leverage effect and strengthens the structure. All stakeholders play an important role here. Local and global success stories will increase as we embrace and fulfill these roles.

TÜRKİYE'DE STARTUP EKOSİSTEMİ NASIL GELİŞTİRİLİR?

Küresel Girişimcilik İndeksi'nde son dört yılda 12 sıra gerilediğimiz gerçeğiyle yüzleştiğimize göre, geriye "Türkiye'de -GEDI'nin yaptığı tanıma uyan- girişimciler nasıl desteklenebilir, ülkemizin startup ekosistemi nasıl geliştirilir?" diye sormamız ve yanıtlar aramamız gerekiyor. Genel resme bakıldığında bu ekosistemin gelişiminin önündeki sorunlardan biri olarak 'yazılımcı sayısının azlığı' dikkati çekiyor. Ülke verileri, startup ekosistemi için büyük öneme sahip olan yazılımcıların Türkiye'de sayıca yetersiz olduğuna işaret ediyor. Avrupa'da en çok yatırım alan Birleşik Krallık ve Almanya'da 800 binin üzerinde yazılımcı var, Türkiye'de ise bu sayı 123 bin civarında. Türkiye'de her 1 milyon kişiye 2 bin yazılımcı düşerken, İsveç, Hollanda ve İsviçre'de bu rakam 18 bin, İrlanda'da ise 15 bin. Bunun yanı sıra, her ne kadar genç bir nüfusumuz olsa da, girişimcilik alanında gerektiği kadar hızlı bir gelişim kat edebildiğimiz söylenemez. Dünyanın hızına uyum sağlama kabiliyetinin reflekse dönüşmesi, girişimciliğin bir kültür olarak benimsenmesine, okullarda tohumlarının atılmasına, bir kariyer hedefi olarak görülmesine bağlı. Ayrıca, ülke olarak daha fazla sayıda katma değeri yüksek startup çıkartmamız gerekiyor. Yatırım tarafında da, sektörü yeterince besleyecek bir yatırımcı ilgisi henüz elde edilebilmiş değil. Bunda elbette, coğrafi konumun neden olduğu sorunların da etkisi büyük.

Yukarıda sayılan olumsuzlukların hiçbiri, ülkemiz açısından aşılamayacak engeller değil. Peki, ama ne yapmak gerekir? Bu sorunun yanıtını Türkiye'deki startup ekosisteminin önemli isimlerine sorduk. Son yıllardaki gelişime dair değerlendirmelerini, tespit ettikleri problemleri, çözüm önerilerini ve girişimcilik ekonomisini güçlendirmeye yönelik fikirlerini paylaştılar.

HOW CAN TURKEY'S STARTUP ECOSYSTEM DEVELOP?

As we confront the fact that we went down 12 spots in the Global Entrepreneurship Index in the last four years, we need to ask "How to support entrepreneurs -that fit GEDI's criteria- in Turkey, how to improve the startup ecosystem in our country?" and seek answers. Looking at the overall picture, "the scarcity of software developers" draws attention as one of the problems for the development of this ecosystem. Country data shows that the number of software developers which have great importance for the startup ecosystem is inadequate in Turkey. There are over 800 thousand software developers in the United Kingdom and Germany, which receive the most investments in Europe; this number is around 123 thousand in Turkey. In Turkey, there are 2 thousand software developers for every 1 million people, while in Sweden, the Netherlands and Switzerland the number is 18 thousand, and 15 thousand in Ireland. In addition to this, although we have a young population, we cannot say that we are developing rapidly in the field of entrepreneurship. Turning the ability to adapt to the speed of the world into a reflex, depends on adopting the entrepreneurship as a culture, sowing its seeds in schools and seeing it as a career goal. In addition, as a country, we need to create more startups with high added value. On the investment side, the investor interest that will feed the sector sufficiently has not been achieved yet. Of course, the problems caused by the geographical location have a big impact on this.

None of the negativities listed above are obstacles that cannot be overcome for our country. But what should be done? We asked this question to the most important names of the startup ecosystem in Turkey. They shared their comments on the development in recent years, the problems they identified, their suggestions for solution and their ideas for strengthening the entrepreneurial economy.

DÜNYANIN HIZINA UYUM SAĞLAMAK İÇİN GİRİŞİMCİLİĞİN KÜLTÜR OLARAK BENİMSENMESİ GEREKİYOR.

TO CATCH UP TO THE SPEED OF THE WORLD, THE ENTREPRENEURSHIP SHOULD BE ADOPTED AS A CULTURE.

KENAN ÇOLPAN
BOGAZİÇİ YATIRIM YÖNETİM KURULU ÜYESİ (BOGAZICI INVESTMENT BOARD MEMBER)

Yabancı Yatırımcı İlgili

Foreign Investors Are Interested



DAHA GİDİLECEK çok yol var elbette ama işin güzel yanı Türkiye'de yavaş yavaş bir ekosistem oluşmaya başladı. Fikirlerini hayata geçirmek için startup'larını üç, dört sene önce kurmuş, ayakta kalabilmiş, sektörün jargonu ile "traction" alabilmiş. Yani müşteri ilgisi çekmiş, fatura kesebilmiş, bu arada da konularında ilgili metriklerde birkaç çarpanla her çeyreği kapatabilmiş startup'lar az da olsa ortaya çıktılar. Bu startup'ların kurucuları ulusal ve uluslararası yatırımcılardan nasıl yatırım toplanacağını, nasıl demoralize olmadan ısrarla işin peşinden koşturmayı da öğrenmeye başladı. Sayısı hala az da olsa yeni yeni yatırım fonları, melek yatırım ağları da kurulmaya devam ediyor. Teknopark'lara bağlı kuluçka merkezlerinin yanısıra, özel kurulmuş kaliteli co-working alanlarının sayısı da artıyor. Başarı sağlamış daha eski girişimlerin dünyadan yatırım çekmesi de birçok yabancı yatırımcının Türkiye'ye ilgisini uyandırmaya başladı. Girişimcinin ve dolayısıyla onlara inanan yatırımcıların lügatinde karamsarlık ve yılmak yok. Startup girişimcilerinin doğasında var pozitif, sabırlı ve ısrarcı olmak. O zaman güzel günler bizleri bekliyor diyelim...

WE HAVE A LONG WAY ahead but on the bright side, an ecosystem slowly began to emerge in Turkey. Albeit few, startups founded three or four years ago to realize the entrepreneurial ideas, managing to stand up, getting "traction" as the industry jargon calls it, in other words invoicing and closing each quarter with multiplied figures in metrics related to their fields, emerged. The founders of these startups have also begun to learn how to receive investments from the national and international investors, how to persistently pursue the business without being demoralized. The new investment funds and angel investment networks are being established, although the number is still low. In addition to the incubation centers connected to the Technoparks, the number of specially established quality co-working areas is also increasing. Foreign investors became interested in Turkey after the established successful startups attracted investments from the world. Pessimism or giving up are not in the vocabulary of the entrepreneurs or the investors who believe in them. It is in the nature of startup entrepreneurs to be positive, patient and persistent. Let's just say good days are ahead of us...



SERKAN ÜNSAL
STARTUPS.WATCH KURUCUSU (STARTUPS.WATCH FOUNDER)

Rakibimiz Silikon Vadisi Değil, Batı Avrupa ve Kuzey Avrupa

Our Opponent is not Silicon Valley, but Western Europe and Northern Europe



BENİM GİRİŞİMCİLİK HİKAYEM 2000'li yılların başına dayanıyor. Ericsson Crea-World adında mobil dünyaya yönelik bir kuluçka merkezi kurulmuştu ve ilk iş deneyimimi orada edinmiştim. Orada girişimcilere destek olurken, girişimci olma motivasyonum artmıştı fakat bugünkü gibi bir girişim ekosistemi olmadığı için bu motivasyonumu 9 yıl bekletmiştim. 2009 yılında kurumsal hayatımı sonlandırıp dakick adlı girişimimi kurdum ve 2014 yılında sattım. 2015 yılında da şu anda ilgilendiğim startups.watch'u kurdum. Startups.watch'u kurma hikayem ise Silikon Vadisine dayanıyor. Silikon Vadisine gittiğimde oradaki herkesin rakamlarla ve istatistiklerle konuştuğunu görmüştüm. Türkiye'ye döndüğümde "Bizim girişim ekosisteminde neden istatistik tutulmuyor?" deyip startups.watch'u kurdum.

Girişim ekosisteminin gelişimine bakarsak son 10 yılda çok yol katettik. Rakamlar üzerinden gidersek 2010 yılında sadece yedi tane hızlandırma programı varken bugün bu sayı 47'yi geçmiş. Ortak çalışma alanları 2010 yılında 1 taneyken, 2018 yılında bu sayı 41'e ulaşmış. 2010 yılında melek yatırımcı sayısı bir elin parmaklarını geçmezken 2018 sonunda bu sayı sadece akredite olanlarda 471'e ulaşmış. 2013 yılı itibariyle 15 tane melek ağı kurulmuş. 2010 yılında tüm girişimlere erken aşamada 19 milyon dolar yatırım yapılmış, bu tutar 2020 yılında 139 milyon dolara çıkmış. Yani Türkiye'deki girişim ekosistemi muazzam bir yol katetti diyebiliriz. Tabi bu yeterli mi derseniz tabiki değil. Diğer ülkelerle kıyasladığımızda Doğu Avrupa'da öncüyüz, Orta Doğu'da İsrail ve Arap Emirliklerinden sonra en büyük üçüncü hub'ız fakat Batı Avrupa ile karşılaştırılamayacak kadar küçük bir ekosistemiz. Kişi başına düşen girişimcilik yatırımları anlamında şu anda 1 doların altında dolaşıyoruz. Bu tutarın

MY ENTREPRENEURSHIP STORY dates back to the early 2000s. An incubator center for the Mobile World called Ericsson Crea-World was established and it was there that I gained my first business experience. While supporting entrepreneurs there, my motivation to become an entrepreneur increased, but since there is no enterprise ecosystem like today, I kept my motivation waiting 9 years. I ended my corporate life in 2009 and founded my venture called 'dakick' and sold it in 2014. In 2015, I founded startups.watch, which I am currently interested in. My story of establishing Startups.watch is based in Silicon Valley. When I went to Silicon Valley, I saw everyone there talking with numbers and statistics. When I returned to Turkey, I asked myself "why are statistics not kept in our enterprise ecosystem?" and I set up startups.watch.

If we look at the development of the enterprise ecosystem, we've come a long way in the last 10 years. If we go through the figures, there were only seven acceleration programmes in 2010 and today there are more than 47. Co-working areas were 1 in 2010 and this number reached 41 in 2018. While the number of angel investors was not more than just the fingers of a hand in 2010, by the end of 2018 that number had reached 471 only with those accredited. As of 2013, a network of 15 angels had been established. In 2010, $19 million was invested in all startup at an early stage, increasing the amount to $139 million in 2020. In other words, the enterprise ecosystem in Turkey has covered a lot of ground. If you ask ourselves "is that enough?", absolutely not. When compared with other countries, we are a pioneer in Eastern Europe, the third largest hub in the Middle East after Israel and the Arab Emirates, but an ecosystem too small to compare with Western

global rekabet için en az 10 dolar ve üstü seviyelere çıkması gerekiyor. Bu da girişimlere her sene 800 milyon dolar üzeri yatırım yapılması anlamına geliyor. Bunun yolu ise hem daha global düşünen girişimcilere ihtiyacımız var, hem de global düşünen bu girişimcilere yatırım yapacak daha çok yatırım fonuna ihtiyacımız var. Global düşünen girişimci sayısını artırmanın yolu da bunu başaran, yani globalleşmeyi başaran girişimcilerin rol model olarak ön plana çıkarılması gerekiyor ki diğer girişimciler de peşinden gelsin, örnek alsın.

Girişimcilikte devletin rolüne gelirsek devlet destekleri hiç olmadığı kadar fazla ve iyi durumda. Örneğin fikir aşamasında girişimcilerin yatırım bulması oldukça zordur. Melek yatırımcılar bile ürünü çıkmış, fatura kesen girişimlere yatırım yapmak istemektedirler. Devlet ise fikir aşamasında bile TÜBİTAK, KOSGEB gibi kurumlar vasıtasıyla her sene yüzlerce girişimciyi daha fikir aşamasından desteklemeye başlamıştır. Bu nedenle fikir aşamasındaki girişimciler için en büyük melek devlet diyebiliriz.

Peki girişim ekosisteminde neler eksik derseniz, global düşünen girişimci sayısı az. Yerel fon sayımız şu anda çok az fakat yakında yeni fonlar kurulacak diye ümit ediyoruz. Her ne kadar son dönemde Foriba, Iyzico ve Peak gibi güzel satış haberleri duysak da yatırımcıların girişimlere koydukları paraları kat kat fazlasına alabilecekleri satış ortamı zayıf. Rol model sayımız az, bunu artırmanın yolu da Sina Afra gibi, Nevzat Aydın gibi, Demet Mutlu gibi örnekleri çoğaltmaktan geçiyor.

Europe. In terms of per capita startup investments, we are currently hovering below $ 1. This amount needs to be raised to at least $ 10 and above for global competition. That means more than $ 800 million should be invested in the ventures each year. We need more global-minded entrepreneurs, and we need more mutual funds to invest in these global-minded entrepreneurs. The method of increasing the number of global-minded entrepreneurs is to bring to the forefront the role model of the entrepreneurs who have achieved this, that is, achieved globalization, so that other entrepreneurs come after them and take them as an example.

As for the role undertaken by the state in relation to entrepreneurship, state support on this issue is more and better than ever. For example, it is very difficult for entrepreneurs to find investment in the idea phase. Even angel investors want to invest in startups that have released the product and cutting bills. Even at the idea stage, the state has started to support hundreds more entrepreneurs from the idea stage every year through institutions such as TUBITAK and KOSGEB. Therefore, we can say that the state is the most supportive angel for entrepreneurs in the idea stage.

If you ask what is missing in the enterprise ecosystem, in response we can say that the number of entrepreneurs who think globally is quite few. Also the number of local funds is very rare at the moment, but we hope that new funds will be come soon. Although we have heard some good sales news recently, such as Foriba, Iyzico and Peak, the sales environment is weak where investors can get more than double the money they put into ventures. We have few role models, and the way to increase this is by replicating examples like Sina Afra, Nevzat Aydin, Demet Mutlu, etc. Our opponent here is not Silicon Valley but Western Europe, Northern Europe.



PROF. DR. AHMET DUYAR
ARTESİS GENEL MÜDÜRÜ (GENERAL DIRECTOR OF ARTESIS)

Özgün Teknolojimizle Dünyaya Markamızı Satıyoruz

We Sell Our Own Products to The World With Our Genuine Technology



LİSANS VE YÜKSEK LİSANS eğitimimi Boğaziçi Üniversitesi'nde, doktora eğitimini de ABD Akron Üniversitesi'nde tamamladım. ABD'de Florida Atlantic Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nde öğretim üyeliği ve bölüm başkanlığı görevlerinde bulundum. NASA'nın; ABD Ordusu ve Florida Eyaleti tarafından desteklenen araştırmalarında Uzay Mekiği Ana Motoru, Helikopter motorları ve Uçak motorlarında arızaların önceden tespiti uygulamalarını yaptım. Bu çalışmalar için 1990 yılında Florida Eyalet Valiliği Bilim Ödülü'nü aldım. Türkiye'ye 1999 yılında dönüp Arçelik'le birlikte Artesis firmasını kurdum.

Artesis, endüstriyel tesislerdeki makineleri izleyerek, arızalanacaklarını aylar öncesi haber veren ve böylelikle üretim ve enerji verimliliğinin artışını sağlayan, özgün ve patentli bir teknolojiye sahip. Bu teknoloji, Türkiye'de TÜBİTAK-TTGV-TÜSİAD "Teknoloji Büyük Ödülü", ABD'de Control Engineering Dergisi "En iyi 40 Ürün" ve İngiltere'de The Inistitution of Engineering and Technology tarafından "İnovasyon" ödülünü aldı. General Elektrik (GE) Temmuz 2010'da Artesis firmasına ortak oldu ve Artesis ürünlerini tüm dünyaya kendi markası altında satmaya başladı.

Artesis makinaların bozulacağını, sadece akım ve voltaj ölçerek, aylar öncesinden haber veren dünyada rakibi olmayan özgün bir teknolojiye sahip. Bu teknoloji endüstriyel tesislerin sürdürülebilir kestirimci bakım sistemi kurarak üretim ve enerji verimliliğini artırmalarını sağlar. Kestirimci bakım alanı Endüstri 4.0'ın en fazla önem verdiği son dört yılda artan bir ivme ile gelişen bir pazar. Dolayısı ile dünyanın lider firmalarından GE'de Artesis'in bayileri arasında olup Artesis ürünlerini kendi markası altında tüm dünyaya satmakta.

I COMPLETED MY undergraduate and graduate studies at Boğaziçi University and my PhD at the University of Akron, USA. In the United States, I worked as a faculty member and head of the Department of Mechanical Engineering at Florida Atlantic University. In researches sponsored by NASA, the U.S. Army, and the state of Florida, I conducted prior detection applications of failures in the Space Shuttle main engine, helicopter engines, and aircraft engines. As a result of these studies, I was granted the Florida State Governor's Science Award in 1990. In 1999, I returned to Turkey and founded Artesis with Arçelik.

Artesis has a unique and patented technology that monitors machines in industrial plants, informs them months before they will fail, thereby increasing production and energy efficiency. This technology received the TÜBITAK-TTGV-TÜSIAD "Technology Grand Prize" in Turkey, the "Top 40 Products" Award given by Control Engineering Magazine in the USA and the "Innovation" Award given by the Startup of Engineering and Technology in the UK. General Electric (GE) became a partner with Artesis in July 2010 and began selling Artesis products to the world under its own brand.

Artesis has an unrivalled unique technology in the world that informs us months ago that machines will be disrupted by measuring only current and voltage. This technology enables industrial plants to increase production and energy efficiency by establishing a sustainable predictive maintenance system. The predictive maintenance sector is given too much attention by Industry 4.0 and is a thriving market with increasing momentum over the past four years. General Electric, one of the world's leading companies, is also among Artesis ' dealers and sells Artesis products all over the world under its own brand name.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ BAŞVURULAR BAŞLADI

Şimdi Yükselme Zamanı

- Dış Ticaret Enstitüsü
- Fen Bilimleri Enstitüsü
- Finans Enstitüsü
- İletişim Bilimi ve İnternet Enstitüsü
- Sosyal Bilimler Enstitüsü

İTO
ÜYE FİRMA ÇALIŞANLARINA
%15
İNDİRİM

KAMU ÇALIŞANLARINA
%35
İNDİRİM

AR-Ge Kuruluşu Firma Çalışanlarına ve Teknopark Yerleşkelerinde Faaliyet Gösteren Firma Çalışanlarına
%40
İNDİRİM

444 0 413
WhatsApp
ticaretedutr
www.ticaret.edu.tr

İSTANBUL TİCARET ODASI 1882

Getir

Unicorn Listesine Girmeyi Hedefliyor

Getir Aims to Enter The Unicorn List

GETİR, BU SENE BAŞINDA ALDIĞI 128 MİLYON DOLAR YATIRIM İLE 850 MİLYON DOLAR DEĞERLEMEYE ULAŞTI. GETİR KURUCUSU NAZIM SALUR: “HEDEFİMİZ, SERİ B TURUNDA ALDIĞIMIZ YATIRIMLA, YENİ GİRİŞ YAPTIĞIMIZ LONDRA’DA VE ULUSLARARASI ARENADA BİLİNİRLİĞİMİZİ ARTIRMAK VE TÜRKİYE’DEN ÇIKMIŞ YERLİ BİR TEKNOLOJİK GİRİŞİMİN DAHA UNICORN LİSTESİNDE YER ALMASINI SAĞLAMAK.”

GETIR’S MARKET CAPITALIZATION SURGED TO 850 MILLION DOLLARS WITH AN INVESTMENT OF 128 MILLION DOLLARS FUNDED EARLY THIS YEAR. “WITH THE INVESTMENT OBTAINED AT THE SECOND ROUND OF FUNDING, OUR AIM IS TO INCREASE AWARENESS ABOUT OUR COMPANY IN LONDON MARKET WHERE WE DEBUTED AND ON THE INTERNATIONAL MARKET AND TO HAVE A TURKISH TECHNOLOGY VENTURE RANKED ON UNICORN LIST” STATES GETIR FOUNDER NAZIM SALUR.



Nazım Salur'la girişimcilik hikayesini, Getir'in markalaşma sürecini ve gelecek hedeflerini konuştuk.

We talked to Nazım Salur about the entrepreneurial story, the branding process of Getir and its future goals.

Nazım Salur, son dönemde en çok konuşulan girişimcilerden biri. Çünkü Salur'un 2015 yılında kurduğu Getir, 2021 Ocak ayında tamamlanan yatırım serisinin B turunda aldığı 128 milyon dolar yatırım ile 850 milyon dolar değerlemeye ulaştı. B turunda, Silikon Vadisi'nin önemli yatırımcılarından Michael Moritz, Crankstart aracılığıyla A turunda Getir'e yaptığı yatırımı ikinci turda da devam ettirerek Brezilya merkezli Base Partners ile birlikte turun liderliğini üstlendi. Mevcut yerli yatırımcılardan Revo da bu turda yatırımını sürdürdü. Yurt dışından, New York merkezli Tiger Global ve Silikon Vadisi'nden Goodwater Capital, Türkiye'den Fiba ile Esas Holding de Getir'in yeni yatırımcıları arasında yer aldı.

IQ dergisi olarak Nazım Salur'la girişimcilik hikayesini, Getir'in markalaşma sürecini ve gelecek hedeflerini konuştuk.

Sizi tanıyabilir miyiz? Girişimciliğe sizi çeken ne oldu?

Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nden 1986 yılında mezun oldum. Girişimcilikle üniversite yıllarında tanıştım ve o dönemde dahi part-time tica-

NAZIM SALUR IS ONE of the most talked about entrepreneurs in the recent times. Because the market capitalization of Getir he founded in 2015, surged to 850 million dollars with an investment of 128 million dollars got at the second round of funding. Michael Moritz, one of the leading investors of Silicon Valley, kept funding to Getir after the first round through Crankstart and has been the leader of the investment round with Base Partners headquartered in Brasil. Revo, one of the local current investors, continued to invest in this round too. New York based Tiger Global and Goodwater Capital from Sillicon Valley, Fiba and Esas Holding from Turkey have been among the new investors of Getir.

IQ magazine had an interview with Nazım Salur about his venture story, the brand building course of Getir and its future targets.

First, would you introduce yourself? And what attracted you as an entrepreneur?

I graduated from Boğaziçi University Business Administration Department in 1986. I started career as an entrepreneur during university years and even at that time I had some part-time commercial

Kurulduğumuz günden bu yana en büyük hedeflerimizden biri de Getir adıyla yurtdışında faaliyet göstermekti. Bu hedefimizin ilk adımını Londra'da attık ve Getir markasıyla Londralılara mutluluk getirmeye başladık.

Since our foundation, one of our main goals was to become operational abroad with the name Getir. We took the first step in London to realize this goal and we began to deliver happiness to the habitants of London with the name Getir.





ri girişimlerim oldu. Ancak teknolojik girişimlere adım atmaya karar verdiğimde 50 yaşındaydım. Teknolojik girişimlerin genelde yaşça daha genç kişiler tarafından yapılacağı yönünde genel bir kanı var. Bu yaştan sonra teknolojik girişim yapan kişi çok azdır. 50 yaşından sonra keman çalmak gibi bir şey. Ben bu işte biraz sıra dışıyım. 2013 yılında BiTaksi'yi kurduk ve bu yola adım atmış olduk.

BiTaksi'nin ardından farklı bir iş modeliyle ikinci yatırımınızı yaptınız. Odağı BiTaksi'de tutayım, dağılmayayım diye düşünmediniz mi hiç?
BiTaksi'yi dünyada benzerleri olan bir sistemin yerli versiyonu olarak hayata geçirdik. Getir'in hikayesi ise BiTaksi'nin başarısı üzerine kurulu. BiTaksi ile edindiğimiz tecrübe sayesinde, lokasyon bazlı çalışan bir uygulama ile temel ihtiyaç malzemelerini tüketicilere götürebilme fikri doğdu. Böylece Getir'i de 2015 yılında hayata geçirdik. Getir orijinal bir fikir ve biz yaptığımızda daha dünyada olan bir iş modeli değildi. Pazarı biz oluşturduk, kuralları biz koyduk diyebilirim. Tüm bunlar oldukça heyecan verici. BiTaksi daha yerleşmiş bir yapıydı. Hali hazırda iyi yönetiliyordu. Ama regülasyonlar sebebiyle pazarı belliydi. Dolayısıyla belli bir süre odağımızı Getir'e çevirdik.

Getir'i hangi ihtiyacı görerek kurdunuz?
İnsanlara taksi göndermek sadece bir ihtiyaç. Oysa ki büyükşehirlerde oturan, yoğun çalışan, ya da evden dışarı çıkamayacak durumda olan insanların çok daha fazlasına ihtiyaçları oluyor. Temel tüketim malzemeleri gibi. Getir'de yaklaşık bin 500 ürün var ve bu Getir'i kullanmak için bin 500 farklı sebep demek. Bununla birlikte pandemi döneminde ne kadar önemli ve doğru bir iş yaptığımızı görmüş olduk. İlk vakadan bu yana, evlerinden çıkamayan insanlara ihtiyaç-

ventures. However, when I decided to step into technological enterprises, I was 50 years old. There is a general belief that technological initiatives will generally be carried out by younger people. There are very few technological enterprises after this age. It's like playing violin after 50. I'm a little out of the way in this business. We established BiTaksi in 2013 and we have stepped into this path.

After BiTaksi, you made your second investment with a different business model. Have you ever thought to keep the focus in BiTaksi, not to be distracted?
We have implemented BiTaksi as the domestic version of a system with similar products in the world. The story of Getir is based on the success of BiTaksi. Thanks to our experience with BiTaksi, the idea of being able to bring basic necessities to consumers was created with a location-based application. Thus, we launched Getir in 2015. Getir is an original idea and at the time we did it there was no such business model in the world. I can say that we created the market and we set the rules. All this is quite exciting. BiTaksi was a more established structure. It was already well managed. But due to the regulations, the limits of market was obvious. Therefore, we turned our focus to Getir for a certain period of time.

Which needs made you establish Getir?
Sending a taxi to people is just a need. However, people who live in metropolitan areas, who work hard or who are unable to get out of the house have much more needs. For example, basic supplies. There are approximately 1500 products in Getir and this means 1500 different reasons to use Getir. With that, we have seen the validity of the work we've done during the pandemic. Since the first

Yurtdışında 3 Şehirde Faaliyet Göstermeyi Hedefliyor

Aims to Operate in 3 Cities Abroad

İSTANBUL'UN YÜZDE 97'SİNE ULAŞILIYOR

Getir kurulduğundan bu yana pek çok şehirden istek almasına rağmen İstanbul'daki operasyonunu hedeflenen seviyeye ve kullanıcı memnuniyetine yükselttikten sonra farklı şehirlere gitmeye odaklanmıştı. Şu anda İstanbul nüfusunun yüzde 97'sine hizmet götürüyoruz. Bu nedenle 2019'un son çeyreğinde farklı şehirlere açılma zamanı geldiğini gördük, yeni şehirlere giriş yaptık. Şu anda hizmet verdiğimiz illerin sayısını Türkiye'de 21'e çıkardık. Pandemiyle birlikte hissettiğimiz sorumluluk daha da katlandı. Bu nedenle en kısa zamanda farklı şehirlerde de hizmet vermeyi hedefliyoruz.

Diğer yandan gelecek dönemde hem ülkemizde hem de yurt dışı arenada faaliyet göstermeye devam etmeyi planlıyoruz. İlk adımı Ocak ayı sonunda Londra ile attık. Londra'daki büyüme hedefimize ek olarak yılın ilk yarısında Avrupa'da 3 ülkede olacağız. Giriş yapacağımız ülkeler elbette önemli ancak bizim için daha da önemli olan potansiyeli olan şehirler. Trafiği yoğun, akıllı telefon kullanımı yüksek, genç nüfusla birlikte popülasyonu da fazla olan, kısacası İstanbul'a benzeyen şehirler önemli. Diğer yandan kurye sistemi ile çalıştığımız için buna uygun istihdam sağlayabileceğimiz yerler olmasına da özen gösteriyoruz.

THERE ARE ABLE TO ACCESS 97% OF İSTANBUL

Although Getir has received requests from many cities since its establishment, we have first focused on reaching target level and user satisfaction we have determined for our operations in Istanbul. We are currently able to provide services to 97 percent of the population in Istanbul. For this reason, we saw that it was time to open up to different cities in the last quarter of 2019, and we added new cities. Currently, we are serving to 21 cities in Turkey.

With the pandemic, the responsibility we feel has increased. For this reason, we plan on servicing in other cities as soon as possible. The first step was taken with the introduction to London in January. In addition to our growth target in London, we'll be present in 3 countries in Europe in the first half of the year. The countries we will be entering are of course important, but the cities with a potential are even more important for us. We prefer cities with high traffic, high smartphone usage, crowded young people with dense population, briefly like Istanbul. On the other hand, since we work with the courier system, we also take into consideration the places where we can provide suitable labor force. That's why we chose these four cities.

larını götürmeye devam ettik. Teknolojimizin sağladığı esneklik ve hızlı karar alma mekanizmalarımız sayesinde İstanbul Valiliğimizle Vefa Kolisi, Getir Turkcell'le, Yardım Maması gibi toplumsal fayda sağlayacak projeler üstlendik. Öte yandan kullanıcılarımızın ve çalışanlarımızın sağlığını ve güveliğini koruduğumuz 'siparişi kapıya bırak' ve 'online bahşiş' gibi pek çok çalışma hayata geçirdik.

İş modelini nasıl oluşturdunuz? İş modelini oluştururken özellikle nelere dikkat ettiniz?

Getir'de yıllardan beri yerleşmiş ve kalıplaşmış alışveriş alışkanlıklarını tamamen yıkacak, dönüştürecek bir çözüm sunmak zaten başlı başına bir zorluk. İstanbul gibi büyük kentlerde ihtiyaçlar ve beklentiler farklılaşıyor. Getir, bu

case, we have been delivering necessary products to the people who can't leave their homes. With the flexibility provided by our technology and our fast decision-making mechanisms, we undertook several projects that bring social benefit, such as Care Packages with the partnership of Istanbul Governorship, Getir with Turkcell, Food for Street Animals. On the other hand, we developed practices such as 'leave the package at the door' and 'online tip' that protect the health of our employees and customers.

How did you create the business model? What did you especially pay attention to when creating this model?

It is already a challenge to offer a solution with Getir that will transform shopping habits which has completely settled and stereotyped for years. In big cities

beklentilere hızlı, kaliteli ve güvenilir şekilde cevap verebilecek şekilde çalışıyor. Yola çıktığınızda başınıza ne geleceğini bilmiyorsunuz. Çünkü yapmaya çalıştığınız iş modelinin bir benzeri yok. İlk siz zorluğu yaşıyorsunuz. Dolayısıyla bu modelin kitabını ilk siz yazıyorsunuz. Mobil ticarette dünyada en hızlı teslimat yapan uygulamayız ve bu alanda ilkiz. Kendimizi önce teknoloji, sonra bir perakende ve lojistik şirketi olarak konumlandırıyoruz. Getir'le yaklaşık 1500 ürünü, haftanın 7 günü, gece gündüz, ortalama 10 dakikada, kullanıcıya ulaştırıyoruz.

Neden ismi getir?
Einstein'ın çok güzel bir sözü var: "Eğer bir şeyi yalın bir biçimde açıklayamıyorsanız, onu yeterince iyi bir şekilde anlayamamışsınız demektir." Biz yapmak istediğimiz işi çok iyi biliyorduk. İş ortaklarımıza çok iyi aktarmıştık ve tüm paydaşlarımıza da en basit, en yalın haliyle anlatmak istedik. Günlük hayatta kullandığımız, kullanıcımıza vaadimizi net bir şekilde anlatan ve her nereye gidersek gidelim kolay bir şekilde telaffuz edilecek kelime olarak Getir'i seçtik.

like Istanbul, needs and expectations differ. Getir works to meet these expectations in a fast, quality and reliable manner. You don't know what will happen on the way to you when you set off for a purpose. Because the business model you are trying to do is unique. You are the first one facing a difficulty on this model. So you are the first to write the book of this model. We are the fastest delivery application in the world in mobile trade and we are the first in this field. We position ourselves first as technology company, then as a retail and logistics company. We bring about 1500 products to the user 7 days a week, day and night, on average in 10 minutes.

Why did you call it Getir?
Einstein has a very good saying: "If you cannot explain something simply, you do not understand it well enough." We know very well what we want to do. We conveyed it very well to our business partners and we wanted to tell all our stakeholders in the simplest and plainest form. We chose Getir as the word we use in daily life, which clearly explains our promise to our user and is easily pronounced wherever we go.

Müşteriyi Anlama Departmanı Var
We Have a Customer Understanding Department

GETİR'İN, KURULUŞUNDAN bu yana odağına samimiyeti ve şeffaflığı koyduğunu söyleyen Nazım Salur, bugün baktığınızda 50 milyona yakın kapıyı çaldıklarını söylüyor. Kuryeler bizim marka yüzlerimiz diyen Salur, müşteri memnuniyeti için neler yaptıklarını ise şöyle anlatıyor: "Kuryelerimiz samimiyeti ve güler yüzü olmasaydı, bu mümkün olmazdı. Ek olarak, sosyal medya ve diğer iletişim kanallarında da içten bir dilimiz var. Gelen tüm talep ve yorumları dikkate alıyoruz. Bu hem kendimizi iyileştirmemize hem de kullanıcılarımızın ihtiyaçlarını daha verimli bir şekilde karşılayabilmemize olanak sağlıyor. Kullanıcılarımız da bu samimiyetin ve ilettikleri yorumların dikkate alındığının farkındalar. Bunun yanında Getir bünyesinde bir de 'Müşteriyi Anlama Departmanı' bulunuyor. Bu ekip, düzenli olarak araştırmalar yapıyor, kullanıcılarımızla sürekli bir araya geliyor, dinliyor ve aksiyon alınması için gerekli birimlere bilgi veriyor."

SAYING THAT GETIR has put sincerity and transparency into its focus since its foundation, Nazım Salur adds that when they look back from now to the past, they see that they have knocked on nearly 50 million doors. Saying the couriers are our brand faces, Salur explains what they are doing for customer satisfaction with these words: "Without our couriers' sincerity and smiling face, this would not have been possible. In addition, we also have a heartfelt language on social media and other communication channels. We take into account all incoming requests and comments. This allows us to both improve ourselves and meet the needs of our users more efficiently. Our users are also aware that this sincerity and the comments they convey are taken into account. In addition, there is also a "Customer Understanding Department" within Getir. This team regularly makes researches, constantly meets with our users, listens to them and gives information to the units needed to take action."

Getir iş modelinde bugüne gelene kadar ne tür değişiklikler oldu? Getir'i kurduktan sonra nasıl ilerlediniz?

Getir'i ilk kurduğumuzda araçlarımızı depo olarak kullanıyor, kullanıcılarımızın adresine ulaştığımızda paketlerimizi hazırlıyor ve teslim ediyorduk. Zaman içinde kullanıcılarımızdan e-postayla, sosyal medya üzerinden ve uygulamamız içinde yer alan 'ürün öner' alanından farklı ürünlere dair çok fazla talep aldık. Ürün yelpazemiz genişledikçe, araçlarımızda bu ürünleri saklama koşullarına uygun şekilde muhafaza etmemiz ve sığdırmamız da zorlaştı ve depo sistemine geçiş kararı aldık. Önceliği depo açmak isteyen Getir çalışanlarına verdik ve isteyenlere bayilikler vermeye başladık. Şu anda da aynı şekilde bayilik sistemiyle faaliyetlerimizi sürdürüyoruz ve Türkiye'de 21 şehirde yer alan 370'e yakın depomuzdan kullanıcılarımıza mutluluk götürüyoruz.

Ayrıca Ocak ayında ilk yurt dışı operasyonumuzu Londra ile başlattık. Kurulduğumuz günden bu yana en büyük hedeflerimizden biri de Getir adıyla yurtdışında faaliyet göstermekti. Bu hedefimizin ilk adımını Londra'da attık ve Getir markasıyla Londralılara mutluluk getirmeye başladık. Getir ismini, yani bu iki heceli Türkçe kelimeyi gittiğimiz ülkelere sevdirmeyi arzuluyoruz.

Londra'da şu an için 5 depo ile 1. Bölge'nin tamamında ve 2. Bölge mahallelerinin yüzde 80'ine kapsayan bir alanda hizmet veriyoruz. Önümüzdeki aylarda depo sayımızı 20'nin üzerine çıkararak 3. ve 4. Bölgelere de hizmet vermeyi planlıyoruz.

Hangi ürünlerle başlamıştınız?

İlk aşamada, bizim 'acil ihtiyaç' ya da 'can çekmesi' olarak tanımladığımız 200 farklı ürünün yer aldığı bir sistemle başladık. Bunların arasında süt, çikolata, cips, gazlı içecek, dondurma gibi atıştırmalıkların aynı sıra deodorant, diş macunu, hijyenik ped gibi kişisel bakım ürünleri yer alıyordu.

Bugün kaç ürün yer alıyor Getir'de?

Getir'i kurarken amacımız, kullanıcılarımızın acil ihtiyaçlarında, canları bir şey çektiğinde, zamanları olmadığında Getir hızında yanlarında olmaktı. Şu anda yaklaşık bin 500 farklı ürünü kullanıcılarımıza getiriyoruz. Bir diğer hizmetimiz GetirBüyük ise yalnızca acil ihtiyaçlarda değil, tüm market ihtiyaçlarında kullanıcılarımızın yanında olmak için kuruldu. GetirBüyük'le kullanıcılarımız haftalık, hatta aylık alışverişlerini daha kolay, evden çıkmak zorunda kalma-

What kind of changes happened in the Getir business model until today? How did you proceed after establishing Getir?

When we first set up Getir, we used our vehicles as warehouses. First we were arriving the address of our users, we were preparing the goods and delivering our packages. Over time, we received lots of requests from our users for different products via e-mail, social media and the 'suggest product' field in our app. As our product range expanded, it became difficult for us to store and fit these products in accordance with the storage conditions in our vehicles and we decided to switch to the warehouse system. We started to give franchises to those who want and we gave priority to Getir employees who want to open a warehouse. At the same time, we continue our activities with the dealership system. From some 370 warehouses in 21 cities across Turkey, we're carrying happiness to our customers. On the other hand, we launched our first foreign operation in London in January. Since our foundation, one of our main goals was to become operational abroad with the name Getir. We took the first step in London to realize this goal and we began to deliver happiness to the habitants of London with the name Getir. We wish to familiarize the countries where we go, with the name Getir, to make popular this Turkish word with two syllables for people living in these countries. Currently, we serve to the entire 1st Region and 80 per cent of the quarters in the 2nd Region with 5 warehouses. In upcoming months, we plan to increase the number of our warehouses over 20 and to serve to the 3rd and 4th regions too.

Which products did you start with?

In the first phase, we started with a system with 200 different products, which we described as 'urgently needed' or 'craving for'. These included snacks such as milk, chocolate, chips, fizzy drinks, ice cream, as well as personal care products such as deodorant, toothpaste, sanitary pads.

How many products are there in Getir?

While establishing the Getir, our aim was to bring what our users needed with Getir speed when they have urgent needs, when they are craving for something and they do not have time for that. We are currently bringing about 1,500 different products to our users. Another service, GetirBüyük, was established to be with our users not only in urgent needs but in all market needs. With GetirBüyük, our users can make their weekly or

dan yapabiliyor, siparişlerine Getir konforunda ulaşabiliyorlar. GetirBüyük'ü Getir'den ayıran en önemli özellik, 4 bine yakın ürün çeşitliliği.

Bugün Getir'de olmayan ve yakın gelecekte olmasını planladığınız ürünler hangileri?
Getir bu anlamda potansiyeli oldukça yüksek bir girişim. Bir örnek vermek gerekirse Renault ile bir proje yaparak kullanıcılarımıza test sürüşü için araç gönderimi yaptık. Ek olarak pandemi döneminde maske, dezenfektan, gazete, dergi satışına başladık. Yelpazemize et, tavuk, balık gibi ürünler ekledik. Gelecek dönemde kullanıcılarımızı mutlu edecek pek çok ürün ya da hizmet uygulamamızda yer alabilir.

Getir iş modeline yemek servisini ekleme fikri nasıl oluştu? Getir yemek bugün kimlerle çalışıyor ve günde kaç kişiye ulaşıyor?
Bin 500'ün üzerinde ürünü ortalama 10 dakikada 7/24 kullanıcılarımıza götürürken bunu yemek alanında da gerçekleştirebileceğimize inandık ve 2019'un Şubat ayında GetirYemek'i kurduk. Geride bıraktığımız 2 yılda online yemek siparişi, GetirYemek'le birlikte ilk kez Türkiye'nin 81 iline ulaştı. Böylece Ardahan, Artvin, Bayburt, Bitlis, Gümüşhane, Hakkari, Kars, Kilis, Muş, Şırnak ve Tunceli'deki restoran ve müşteriler ise ilk kez online bir yemek platformu ile tanışmış oldu. Şu anda 20 binin üzerinde üye restoran ile çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Ek olarak pandemi döneminde zor durumdaki restoranlarımız için 10 Aralık'tan Ocak ayı sonuna kadar sipariş yönlendirme hizmeti komisyonumuzu kaldırdık. Toplumsal bir farkındalık oluşturmak amacıyla bir reklam filmi çekerek "bi mutluluk hareketi"ni başlattık ve herkesi paket sipariş vererek restoranlara destek olmaya davet ettik. Bu projemizle, kaldırılan komisyona ek olarak üye restoranlara verilen reklam destekleri ve indirimlerle birlikte doğrudan ve dolaylı olarak sektöre tam 50 milyon TL değerinde destek sağlandı.

Diğer yemek siparişi getiren şirketlerle aranızdaki farklar neler? Niye tercih ediliyorsunuz?
Amacımız, kullanıcılarımızın Getir'den verdikleri siparişlerine dakikalar içinde ulaşabildikleri gibi istedikleri an sıcak yemeklerine de kavuşmasını sağlamaktı. Kısa süre önce GetirYemek'ten sipariş vermek isteyenlere 'Getir getirsin' / 'restoran getirsin' seçeneği getirdik. 'Getir getirsin'i tercih eden kullanıcılarımıza yemek siparişleri teslim edilene kadar soğumaması için özel izolasyona sahip 'Ther-

even monthly purchases easier, without having to leave the house, and their orders arrive them with the comfort of Getir. The most important feature that distinguishes GetirBüyük from Getir is its product range of nearly 4 thousand.

Are there any products that do not exist in Getir today and you plan to include in the near future?
In this sense, Getir is a venture with quite high potential. To give an example, we made a project with Renault and sent vehicles to our users for test driving. In addition, during the pandemic we started selling masks, disinfectants, newspapers, and magazines. We added meat, chicken and fish products to our range. Many products or services that will make our users happy in the future may be included in our applications.

How did the idea of adding food service to the Getir business model come about? Who does Getir Yemek work with today and how many people does it serve per day?
While taking over one thousand 500 products to our users 24/7 in an average of 10 minutes, we believed that we can do it in food segment too and we launched Getir food delivery in February 2019. Ove the past 2 years, the online food order expanded to 81 towns in Turkey for the first time thanks to GetirYemek. Thus, the restaurants and customers in Ardahan, Artvin, Bayburt, Bitlis, Gümüşhane, Hakkari, Kars, Kilis, Muş, Şırnak and Tunceli got familiarized for the first time with an online food platform. Currently, we are working with more than 20 thousand member restaurants. Also, to support our struggling restaurants during the pandemic, we removed our order forwarding service commission from December 10 until the end of January. In order to raise social awareness, we shot a commercial and with the 'movement of happiness' encouraged everyone to order in and support restaurants. This project not only eliminated commissions but also provided a financial support worth TL 50 million, directly and indirectly, through advertisings and discounts to the industry.

What are the differences between you and other food delivery companies? Why are you preferred?
Our aim with GetirYemek was to ensure that our users could reach their hot meal orders whenever they want in minutes as we proved in their other orders processed by Getir. For those who want to order from GetirYemek, we recently brought the

mobox' sepetlerde taşınıyor. Kullanıcılarımız sipariş ve kuryenin durumu canlı olarak takip edilebiliyor, böylece harita üzerinden siparişlerinin kendisine ne zaman ulaşacağını da anlık olarak izleyebiliyorlar.

Ne kadarlık bir yatırım alındı?
Geçtiğimiz yıl seri A turunda toplamda 38 milyon dolar yatırım aldık. Bu sene başında ise serinin B turunu 128 milyon dolar ile tamamladık ve 850 milyon dolarlık değerlemeye ulaştık.

Yatırım aldığınız fon hakkında bilgi verir misiniz?
B turunda mevcut yatırımcılardan yatırımlarını artıranlar olduğu gibi aramıza yeni yatırımcılar da katıldı. Michael Moritz, Crankstart aracılığıyla 2020'de gerçekleşen birinci turda Getir'e yaptığı yatırımı ikinci turda da devam ettirerek Brezilya merkezli Base Partners ile birlikte turun liderliğini üstlendi. Mevcut yerli yatırımcılardan Revo da bu turda yatırımını sürdürdü. Yurt dışından, New York merkezli Tiger Global ve Silikon Vadisi'nden Goodwater Capital, Türkiye'den Fiba ile Esas Holding de Getir'in yeni yatırımcıları arasında yer aldı. Üstelik Getir çalışanları da kendi çalıştıkları kuruma yatırım yapmak için talepte bulundu. B turunda 250'den fazla Getir çalışanı da yeni yatırımcılarımız arasına katıldı. Bizim için en büyük gurur ve mutluluk kaynağı da bu oldu.

Aldığınız yatırımla neler yapmayı planlıyorsunuz?
Bu tarz yatırımlar bizim gibi büyümekte olan teknolojik girişimler için büyük önem arz ediyor. Bir teknoloji şirketi olarak kaynağımızı, Ar-Ge departmanımızı ve operasyonel ağımızı geliştirmede değerlendiriyoruz. Ek olarak gelecek hedeflerimiz doğrultusunda, yeni şehirlerdeki ve yurt dışındaki yatırımlarımıza devam edeceğiz.

Getir'le ilgili yakın ve uzak gelecek planlarınız neler?
Öncelikli hedefimiz elbette ülkemize hem ekonomik hem de istihdam anlamında katma değer sağlamaya devam etmek. Buna ek olarak Seri B turunda aldığımız yatırımla birlikte öncelik geçtiğimiz haftalarda hizmete başladığımız ingiltere başta olmak üzere uluslararası arenada bilinirliğimizi artırmak ve Türkiye'den bir teknolojik girişimin daha Unicorn listesinde yer almasını sağlamak. Uzun vadede ise elbette farklı ülkelerde başarılı operasyonlar sürdürmeyi hedefliyoruz.

options "Receive your order by Getir" / " Receive your order by Restaurant". For those who prefer the " Receive your order by Getir" option, their meals are transported in specially insulated "Thermobox" baskets so that food orders stay hot until delivery. Our users can track the status of their order and location of the courier live, so they can instantly monitor when their orders arrive on the map.

What was the amount of the investment?
Last year, we got an investment worth 38 million dollars in the first round of funding. Early this year, we closed the second round of funding with 128 million dollars and the company's market valuation surged to 850 million dollars.

Can you tell us about the fund invested in you?
In the second round of funding, some investors increased their investments and some new investors too arrived. Michael Moritz, who invested to Getir in the first round in 2020 through Crankstart, kept investing in the second tour too and took the leadership of the round with Base Partners headquartered in Brasil. Revo too which is one of the local investors, continued to invest in this round. Tiger Global from abroad, based in New York and Goodwater Capital from Sillicon Valley, Fiba and Esas Holding from Turkey, took part among the new investors of Getir. Furthermore, the employees of Getir too applied to invest to the company where they are working. Thus, in the second round of funding, more than 250 Getir employees took part among our new investors. This is a big honor and pride for us.

What do you plan to do with these investments?
As a technology company, we use it to restructure our resources, R&D department and operational network. Additionally, we'll continue to invest to other cities and abroad.

What are your near and far future plans with Getir?
Our primary goal, of course, is to continue to provide added value to our country both economically and in terms of employment. Additionally, with the investment got at the second tour of funding, we aim to become more popular mainly in Britain where we began to serve in past weeks and then, in the international area, to prove that another technological venture from Türkiye can get in the Unicorn list. In the long term, of course, we aim to maintain successful operations in different countries.

Filiz Girişimlere Yatırım Yapmanın İncelikleri:

Yatırımcının Motivasyonu

Değeri artmayan, sabit kalan, hatta girişimcinin ilgi ve iştahını yitirdiği için değer kaybeden bir filiz girişimin daha fazla hissesine sahip olmak kimseye bir fayda getirmez.

DOÇ. DR. DENİZ TUNÇALP ~ İTÜ İŞLETME MÜHENDİSLİĞİ BÖLÜMÜ ÖĞRETİM ÜYESİ

ASS. PROF. DR. DENİZ TUNÇALP ~ ACADEMIC AT ITU BUSINESS ADMINISTRATION ENGINEERING



Herhangi bir girişime yatırım yapan yatırımcının temel motivasyonu genellikle girişimin kârlı bir girişim olması sayesinde yakın gelecekte dağıtacağı kâra ortak olmaktır. Hatta yatırımcılar geleneksel olarak olabildiğince fazla hisseye sahip olmak, yönetim kuruluna girmek, şirketi mümkünse kontrol etmek ve hatta şirkete sahip olmak motivasyonu taşırlar. Oysa ki filiz girişim dediğimiz, yüksek ve hızlı büyüme potansiyeli gösteren girişimlere (start-up) bu gibi motivasyonlarla yatırım yapmak, kurucularla yatırımcılar arasında çıkar çelişkisi oluşturacağı için girişim açısından ölümcüldür. Zaten iyi filiz girişimler de kâr etmeyi değil, kazandığı parayı yine işine yatırarak daha da hızlı büyümeyi hedefler. Yatırımcının da isteğinin buna paralel olması verimli bir iş birliği için şarttır.

Filiz girişim yatırımcıları ile kurucuların çıkarları paralel olduğu ve aynı amaca yöneldiği sürece, tarafların aralarında kazan-kazan bir müzakere mümkün olabilir. Bu da ancak ortak amaç filiz girişimi hızla büyütmek ve değerini kısa sürede artırmak olduğunda mümkündür. Şirket yatırımcı ve girişimci tarafından ortaklaşa çalışmayla büyütülüyorsa, her iki taraf da hissesinin değerini, dolayısıyla gelecekteki paralarını

Tips for Investing in Start-ups:

Investor's Motivation

It does not benefit anyone to have more shares of an enterprise that does not increase in value, remain fixed, or even lose value due to the entrepreneur's loss of enthusiasm.



THE PRIMARY MOTIVATION of an investor who invests in any venture is to take part of the profit that will be distributed soon, as the venture is supposed to be a profitable venture. Investors have traditionally been motivated to have as many shares as possible, to join the board of directors to have partial or even full control of the company.

However, investing in start-ups (which we call "sprout enterprises" in Turkish due to their high and rapid growth potential) with such motivations, is deadly because it creates a significant conflict of interest between founders and start-up investors. Good start-ups do not target making profits, but they aim to grow faster by reinvesting the money they earn back to their business. The parallelism between motivations of investors and co-founders is compulsory for efficient and effective cooperation between both parties.

A win-win negotiation between parties may only be possible, when the interests of start-up investors and founders are paralleled, and they share the same purpose. This is only feasible when a start-up proliferates and increase its value in a relatively short time. If a startup's valuation grows with the collaborative efforts of investors and the entrepreneurs, then their interests become shared as both parties multiply the value of their shares and therefore the volume of their future money.

However, if an investor tries to control the company with her/his shares or shareholder

katladıkları için çıkarlar ortaktır. Oysa ki, yatırımcı aldığı hisselerin oranıyla veya imtiyazlarla şirketi kontrol etmeye, bunun için daha yüksek oranda hisse veya imtiyaz almaya kalkarsa, aslında şirketi kuran girişimcinin elinden almaya kalkıyor demektir. Ayrıca yatırımcının yüksek oranda hisse veya azınlık imtiyazı alması, daha sonraki aşamalarda gelecek potansiyel yatırımcıların ilgisini de sınırlayabileceği, hatta ortadan kaldırabileceği için, şirketin değerinin artmasına engel olabilir. Bu da aslında her iki tarafın da çıkarlarına karşıdır. Bu nedenle, yatırım aşamasında girişimin değerlemesi, yatırımcının

privileges, it actually means that she/he tries to take away the ownership from co-founders, who have initially have established the company. Furthermore, if an investor gets a high share or extreme privileges to protect itself as a minority shareholder, it may also limit the future valuation of the start-up, as it may limit or even eliminate the interests of potential investors in the future. This is actually against the interests of both parties. Therefore, having a balance for valuation/investors' percentage of shares and minority privileges is essential for both parties for increasing the future valuation.

YATIRIMCILARIN AYRICA FİLİZ GİRİŞİMLERE YATIRIM YAPARKEN KENDİ YATIRIM STRATEJİLERİNİ İYİ PLANLAMALARI GEREKİR.

INVESTORS SHOULD ALSO PLAN CAREFULLY THEIR INVESTMENT STRATEGIES WHEN THEY BEGIN INVESTING TO START-UPS.

hisse oranı ve verilen azınlık haklarında gelecek adımları da düşünen bir dengenin tutturulması kritik öneme sahiptir.

Değeri artmayan, sabit kalan, hatta girişimcinin ilgi ve iştahını yitirdiği için değer kaybeden bir filiz girişimin daha fazla hissesine sahip olmak kimseye bir fayda getirmez. Dolayısıyla yatırımcının temel motivasyonu, yatırdığı parayı, girişimci ile el ele şirketi büyüterek katlamak ve bir süre sonra şirketi daha ileriye taşımak için yatırım yapacak başka bir yatırımcıya hisselerini çok daha yüksek bir değerden satarak çıkmak ve böylece yüksek çarpan içeren bir kazanca ulaşmak olmalıdır. Aksi takdirde kurucu ile girişimcinin çıkarlarını ortak ve paralel kılmak uzun dönemde mümkün olmaz.

Yatırımcı hissesini neden satsın? Elbette öncelikle kârını realize etmek için. Ayrıca, başlangıç aşamasındaki yatırımcının sahip olduğu kapital ve diğer kaynaklar da ne kadar olursa olsun, filiz girişimin hedef potansiyeline ulaşması için yeterli olmayacaktır. Zira ya para yetmediği için girişim büyümeyecek, ya da tek potansiyel yatırımcı kaldığı için şirketin değeri artmadığından girişimci umduğu gelire ulaşamayacak ve ilgisini kaybetmek tehlikesi yaşayacaktır. Şirketin değeri artmayınca, büyümeyi finanse edecek

It does not benefit anyone to have more shares of an enterprise that does not increase in value, remain stable, or even lose value due to the entrepreneur's loss of enthusiasm. Therefore, the primary motivation of the investor should be about increasing the valuation of the company with additional growth with collaboration and selling her/his shares to a future investor at an attractive multiple. It will be the next investors' responsibility to take the start-up further, jointly with the co-founders. Otherwise, it is almost impossible to make the interests of an investor and co-founders shared and paralleled in the long-run.

Why would an investor sell her/his shares? Firstly, to realize her/his profit. Furthermore, the amount of capital and other resources will not be sufficient for the start-up to reach is target potential. Because either the start-up will not grow due to insufficient capital, or start-up valuation does not increase due to lack of other potential investors. When there is only one potential investor left, the start-up valuation does not grow, eventually losing the interests and enthusiasm of co-founders. When the start-up valuation does not grow, new capital is not injected into the company to finance the growth. This is the

yeni yatırım kaynağı da şirkete girmemiş olur. Bu da herkes için en kötü senaryodur.

Girişimcilik ile ilgili çoğu bilgiye kaynaklık eden Silikon Vadisi'ne baktığımızda filiz girişimlere ilk yatırım yapan melek yatırımcıların, kendilerinden sonraki yatırımcıyı buldukları, hatta hisselerini sattıkları mikro girişim sermayesi şirketlerinin (mikro VC), o mikro VC'lerin hisselerini sattıkları daha büyük VC'lerin ve onların da şirketlerini sattıkları büyük sermaye şirketleri veya özel girişim sermayesi (private equity) şirketlerinin tekrarlanan işlemlerle birtakım yollar oluşturduğunu görüyoruz. Türkiye'de de daha çok yatırımcının aralarında ortaya çıkacak yeni bir iş bölümü ile girişimleri birlikte büyütmeye odaklanmasıyla girişim ekosistemimiz potansiyeline ulaşabilir. Öncelikli hedef doğru motivasyona sahip yatırımcıların sayısının artması ve ölçeklerine göre aralarında ortak amaca yönelik doğal bir iş bölümünün oluşmasıdır. Ekosistemimiz daha bu aşamaya ulaşmamıştır.

Yatırımcıların ayrıca filiz girişimlere yatırım yaparken kendi yatırım stratejilerini ve portföy yapılarını, baştan iyi planlamaları gerekir. Bu da bir başka yazının konusu olsun.

worst scenario for everyone.

When we look at the Silicon Valley, which is the primary source of most knowledge and experience about entrepreneurship, we see that there is a division of labor and sequential pathways between angel investors, micro VCs, VCs and Private Equity companies, that has been emerged due to repetitive exit transactions. In Turkey, we need more investors with different ticket sizes and a new division of labor to collectively increase the valuation of our start-ups with investor capital and guidance. Unfortunately, our entrepreneurial ecosystem is not at that stage yet.

Investors should also plan their investment strategies and portfolio structures well from the beginning before they start investing in start-ups, leaving this as the subject for a later article.





Sina Afra

TİKO & MARKAFONİ KURUCUSU VE CEO'SU, GİRİŞİMCİLİK VAKFI YK BAŞKANI

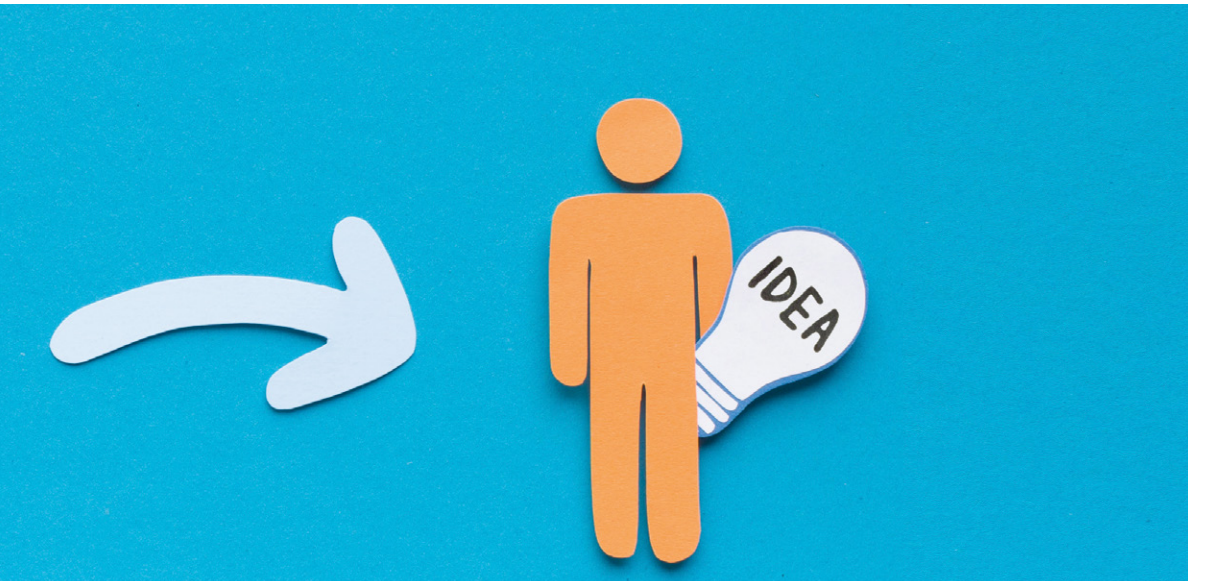
TIKO & MARKAFONI FOUNDER AND CEO, CHAIRMAN OF THE ENTREPRENEURSHIP FOUNDATION



"Yabancı Yatırımcı İlgisini Yeniden Çekmemiz Lazım"

Türkiye'de bugün 3 bin ila 3 bin 500 start-up olduğunu söyleyen Sina Afra, sayının 7-10 bin olması gerektiğinin altını çiziyor. Finansman ihtiyacı karşılandığında start-up yatırımların sayısının artacağını belirten Afra, Getir'in aldığı yatırımın yurtdışındaki yatırımcıların Türkiye ilgisini artıracağını düşünüyor. Ayrıca Peak Games'in ilk Unicorn olması Türk ekosistemi için çok önemli bir gelişme.

GİRİŞİMCİ ENTREPRENEUR



"We Need to Regain The Interest of Foreign Investors"

Sina Afra says there are 3 thousand to 3 thousand 500 start-ups in Turkey today and underlines that this number should be 7-10 thousand. Afra states that the number of start - up investments will increase when the financing needs are met, and believes that the Investment taken by Getir will increase the interest of foreign investors in Turkey. In addition, Peak Games' being the first Unicorn is a very important development for the Turkish ecosystem.

Dünyada, girişimcilik ekosistemleri krizlere daha dirençli ve değer odaklı bir ekonominin oluşturulabilmesi için olmazsa olmaz olarak görülüyor. Türkiye için de girişimcilik çok önemli. Çünkü Türkiye ekonomisinin büyümeye devam etmesi, genç nüfusa istihdam sağlanması ve teknoloji alanında yenilenme için start-up ekosisteminin büyümesi şart. Bu bilinçle hükümet nezdinde stratejik plan ve teşvik programları da oluşturuldu. Peki bugün Türkiye'deki start-up ekosistemi hangi noktada? Türkiye'de start-up ekosistemini en iyi anlatabilecek kişilerden biri olan Sina Afra'yla bu konuda konuştuk.

Çünkü bugüne kadar pek çok girişime imza atan Sina Afra'nın yatırımcı şapkasıyla da farklı start-uplara yatırım yaptığını biliyoruz.

Afra'nın bu alanda bir başka şapkası daha var. Bir girişimcilik ekosisteminin kalitesinin bu alandaki kültür ve bilgi birikiminin varlığıyla arttığını düşünürsek bu şapkası oldukça önemli. Afra, girişimcilik kültürünün yaygınlaşması ve girişimciliğin gençler arasında bir kariyer seçeneği haline gelmesi amacı ile çalışan Girişimcilik Vakfı'nın kurucusu ve yönetim kurulu başkanı.

Afra bu üç şapkasını ayrı ayrı takarak, High-Tech okuyucuları için hem start-up ekosisteminin bugünkü durumuyla ilgili bilgi verdi, hem de geleceğiyle ilgili beklentilerini paylaştı.

Türkiye'de bugün start-up ekosisteminin büyüklüğü nerelere ulaştı?
Türkiye'de start-up ekosisteminin geçmişi çok da eski değil. Ben büyüklüğünü tarif edebilmek için Türkiye'de yüksek etkisi olan teknoloji girişimleri yani start-up'ların sayısına bakıyorum. Böyle baktığımızda tahminen Türkiye'de 3 bin

ENTREPRENEURSHIP IS SEEN throughout the world as a must for ecosystems to become more resilient to crises and to create a value-driven economy. Entrepreneurship is very important for Turkey, too. This is because the start-up ecosystem must grow for the Turkish economy to continue to grow, to create employment for the young population and to innovate in the field of technology. With this awareness, strategic plans and incentive programs were also created by the government. So today, at which point the start-up ecosystem in Turkey? We talked about this with Sina Afra, one of the people who can best describe the start-up ecosystem in Turkey.

Because we know that Sina Afra, which has made many initiatives to date, has also invested in different start-ups as n investor.

Afra has another position in this area. Considering that the quality of an entrepreneurial ecosystem increases with the presence of culture and knowledge in this field, this position is very important. Afra is the founder and chairman of the Entrepreneurship Foundation, which works with the aim of spreading entrepreneurship culture and making entrepreneurship a career option among young people. By wearing these three hats separately, Afra informed Hi-tech readers about the current state of the start-up ecosystem, as well as shared his expectations about its future.

Where has the size of the start-up ecosystem reached in Turkey today?
The history of the start-up ecosystem in Turkey does not go back very far. I look at the number of technology start-ups that have a high impact in Turkey in order to describe the size. When we look at this, we see that there are probably 3 thousand to 3 thousand 500 start-ups in Turkey. These include the big ones we know of, and the small ones we never knew of.

Is this number enough for Turkey?
That's not a good number for a country with a population of 80 million. There is still a long way to go. For example, there are 5 thousand start-ups in Tel Aviv, Israel. The city's population is 700 thousand. Only in Berlin there are 2 thousand - 2 thousand 500 start ups. I

GİRİŞİMCİLİK VAKFI'NA YILDA 120 BİN GENÇ BAŞVURUYOR.

120 THOUSAND YOUNG PEOPLE APPLY TO THE ENTREPRENEURSHIP FOUNDATION ANNUALLY.



Yatırım ve Girişimde Zamanlama Çok Önemli

Timing is Crucial in Investment and Venture

BUGÜNE KADAR 20 şirket kuran Sina Afra, bunların 12'sini sattığını, 4'ünün battığını, 4'ünün ise devam ettiğini söylüyor. Afra'nın 36 şirkette de yatırımı bulunuyor. Bunların 18-19'u 6 farklı ülkede, gerisi Türkiye'de. Afra "'Bana geçmişe dönüp hangisini başarıyla satacaksın, hangi yatırımını riskli görüyorsun' diye sorsanız bunların olacağını söyleyemezdim. Çünkü yatırım yaparken analiz yapıyorsun ama şans faktörü çok önemli" diye konuşuyor. Afra, yatırımcı ve girişimcilere önerilerini ise şöyle anlatıyor:

"Ne kadar ekip, ya da iş süreçleriniz doğru olsa da bir girişim için en önemli şey zamanlama. Aynı şekilde yatırım içinde önemli nokta zamanlama. Yatırım yaptığınız zaman ya da exit zamanınızı iyi belirlemek çok önemli. Ben yatırım yaparken ayrıca ekibin işe ne kadar adandığına da bakıyorum. İşinden ayrılmada şirket kurup yatırım arayana inanmıyorum. Yatırımcı tarafında yapılan bir başka hata ise, çevresinde aklına güvendiği insanların sözleriyle yatırım yapmaları. Zamanında Nevzat Aydın, Emre Kurttepeli ve ben bir şirket kurmuştuk, tişört üretiyorduk. Herkes bunlar yaparsa en iyisini yapar dedi ama muhteşem batmıştık. Dolayısıyla herkesin yanılabileceğini gözden kaçırmasınlar ve her şeyi sorgulasınlar.

Girişimciler de yatırımcı ile görüştükten sonra yatırımcının daha önce yatırım yaptığı girişimcilerle mutlaka konuşsunlar. Zor durumda arkanızda duracak mı, sözünde duruyor mu bunlar çok önemli."

SİNA AFRA, which has established 20 companies to date, says it has sold 12 of them, 4 of them have gone bankrupt and 4 of them still continues. Afra has investments in 36 companies. 18-19 of these are located in 6 different countries, while the rest are in Turkey. Afra said, "' If you went back and asked me which one you would sell successfully and which investment you considered risky, I wouldn't be able to exactly depict the situation that happened today. Because when you invest you do analysis but having a good luck is very important". Afra describes its recommmendations to investors and entrepreneurs as follows:

"No matter how good a team or the right business processes you have but the most important thing for an enterprise is timing. Likewise, the key point for investment is also timing. It is very important to determine your investment time or exit time well. While I'm making an investment, I'm also looking at how much the team is dedicated to the job. I don't believe anyone who starts a company and seeks investment without leaving his/her job. Another mistake on the part of the investor is that they invest with the words of the people around them that they trust in their minds. Nevzat Aydin, Emre Kurttepeli and I started a company, producing T-shirts. Everyone said, "If these guys are at work, they'll do the best," but we went bankrupt. So they should not forget that everyone can be wrong and they should question everything. After meeting with the investor the entrepreneurs should also talk to the entrepreneurs that the investor has made investment before. Whether the investor will stand behind you in a difficult situation, whether the investor will keep his word is very important."

ila 3 bin 500 start-up olduğunu görüyoruz. Bunlar içinde bildiğimiz büyükler de var, hiç bilmediğimiz küçük şirketler de.

Peki bu sayı Türkiye için yeterli mi?
Bu nüfusu 80 milyon olan bir ülke için iyi bir sayı değil. Gideceğimiz çok yol var. Örneğin, İsrail'in Tel Aviv şehrinde 5 bin start-up var. Şehrin nüfusunun 700 bin olduğunu belirteyim. Sadece Berlin'de 2 bin - 2 bin 500 start up var. Tüm Almanya'da ise 8 bin start-up olduğunu tahmin ediyorum.

Türkiye'de hali hazırda var olan start-up sayısının düşük olma nedeni size göre nedir?
Bir sürecin içindeyiz. 10 sene önce bu rakam 700-800'dü. Gitmemiz gereken yer 7 bin - 10 bin dolayı. O yoldayız bence.

Yeni start-upların kurulup bu sayının artması için neler yapılması gerektiğini

would estimate that there are 8 thousand start-ups all over Germany.

What is the reason for the low number of start-ups in Turkey?
We're in a process. 10 years ago, that was 700-800. 7k-10k is the place where we have to go. I think we're on that route.

What do you think needs to be done for new start-ups to be established and this number to increase?
120 thousand young people apply to the Entrepreneurship Foundation annually. This number shows the interest in entrepreneurship. For this 3,500 number to be increased, there must be curious entrepreneurs. Of course, it is important that established start-ups should be able to find investments. Last year, about 100 million dollars of investment came to Turkey, for example.

Girişimcilik Vakfı'nın Etki Alanı Daha da Genişleyecek

SİNA AFRA, girişimciliğin toplumdan beslenerek büyüyen ancak topluma aynı oranda geri verdiğinde yaygınlaşan bir olgu olduğunu düşünüyor. İşte bu nedenle Afra, 2014 yılında Girişimcilik Vakfı'nı, girişimcilik kültürünü ülkede yaymak amacıyla kurdu. Vakıf, her yıl seçtiği üniversite öğrencilerine Türkiye'nin en yüksek kesintisiz bursunu veriyor. Daha da önemlisi her dönem seçilen 200 aday iki yıllık bir programdan geçiyor ve bu süre zarfında hem Türkiye hem de dünyadaki girişimci ekosistemini yakından tanıma ve network oluşturma fırsatı buluyorlar. Geçen dönem bu programa 120 bin kişinin başvurduğunu söyleyen Sina Afra, başvuru sayısının her yıl daha da artmasını sağladıkları deneyim fırsatından kaynaklandığının altını çiziyor.

Girişimciliğe ilginin artmasında Endeavor ve Girişimcilik Vakfı gibi kurumlar ve rol modeller sayesinde arttığını dile getiren Afra 3 büyük exit olsa girişimciliğin Türkiye'de patlayacağı görüşünde. Peki Girişimcilik Vakfı'nın bağışçıları dışında nasıl bir gelir modeli var? Afra bu konuda şunları söylüyor:

"Gelirlerimizin büyük bölümü büyük şirketlerle yaptığımız ortak projelerden geliyor. İş Bankası, Allianz, Otokoç gibi birçok şirketle proje yapıyoruz. Girişimciliği geliştirmek için farklı kurgular da ürettik. Bolu şehriyle 5 senelik 'Bir şehirde girişimcilik kültürü nasıl artırılır' diye bir program hayata geçiriyoruz. Bu program başarılı olur 30 orta ölçekli şehre uygulanırsa sonuçları bir düşünün.

Türkiye'nin bir mülteci sorunu var. Gelenlerin çoğunun geri dönmeyeceğine inanıyorum. Eğer entegre olmazlarsa Pakistan gibi olabileceğimizden korkuyorum ki bu toplumsal bir tehdit. Girişimcilik vakfı olarak ne yapabiliriz diye baktık ve her sene mülteci kampında girişimci olmak isteyenlere yarışma açmaya başladık. Kazananları Amerika'ya gönderiyoruz. Bunun dışında Android Akademi yapıyoruz. Bugün Türkiye'de 8 bin 500 bilgisayar mühendisi var. Sayının 50 bin olması gerekiyor. Google ile iş birliği yaparak her yıl 800 kişiye bedelsiz online Android eğitimi vereceğiz. Bir yıl sürecek eğitimlerin ardından Türkiye'nin yazılımcı kapasitesini yüzde 10 artırma hedefimiz var. Önümüzdeki 4-5 senede vakfın etki alanının daha çok büyüyeceğine inanıyorum."

düşünüyorsunuz?
Girişimcilik Vakfı'na yılda 120 bin genç başvuruyor. Bu sayı girişimciliğe olan merakı gösteriyor. Bu 3 bin 500 sayısının artması için meraklı girişimcilerin olması lazım. Tabii kurulan start-upların yatırım bulabilmeleri de önemli bir mevzu. Geçen yıl Türkiye'ye 100 milyon dolar civarı yatırım gelmiş örneğin. Bu şirket başına böldüğünüzde aslında çok küçük. Kısacası Türkiye'deki girişimcilik ekosisteminin büyümesi için en önemli şey finansman sağlanması. Bunu ikiye ayırıyorum. Bir bunun devlet tarafı var; fonların fonu, vergi muafiyetleri, hibeler... Orada Türkiye inanılmaz iyi bir iş yapıyor. Bu anlamda bir sıralama yapsak İsveç, İsrail ile birlikte ilk üçte yer alır. Devlet üzerine düşeni yaptı ve yapıyor. İkincisi özel sektör. Özel sektöre baktığımızda, bildiğiniz gibi şu anda 12-15 tane Venture Capital (Risk sermayesi) şirketi var. Kağıt üstünde 300-400 tane melek yatırımcımız var ki, son üç senede

It's actually very small when you divide it per company. In short, financing is the most important thing for the growth of the entrepreneurial ecosystem in Turkey. I'll split this in two. There is a state side to this; the funding of funds, tax exemptions, grants... At this point Turkey is doing a remarable and amazing thing. In this sense, Sweden is in the top three, along with Israel. The state has done and is still doing its part. The second is the private sector. When we look at the private sector, as you know, there are 12-15 Venture Capital companies. On paper, we have 300-400 angel investors but when we look at who have invested to new start-ups in the last three years, the same 7-10 names appear. Also there are a couple of private equity firms. Look at the world; there are almost 200 venture capital firms in Germany, thousands of angel investors. When this funding side develops in Turkey, the number of start - up investments will increase.

Entrepreneurship Foundation's Sphere of Influence Will Expand Further

SİNA AFRA thinks that entrepreneurship is a phenomenon that grows by taking its fuel from the society but becomes widespread when it gives outputs back to society at the same rate. That is why Afra founded the Entrepreneurship Foundation in 2014 with the aim of spreading the culture of entrepreneurship all around the country. Each year, the foundation grants Turkey's highest uninterrupted scholarship to selected university students. More importantly, they select 200 candidates each term and the selected ones go through a two-year program. During that time they have the opportunity to get to know the entrepreneurial ecosystem and create their own networks both in Turkey and in the world. Sina Afra, which said that 120 thousand people applied for this program last semester, explains the reason why the number of applications increases every year as the experience opportunity they provide. Expressing that interest in entrepreneurship has increased thanks to institutions such as Endeavor and Entrepreneurship Foundation and role models, Afra believes that entrepreneurship would have much more interest in Turkey if there were 3 big exits. So when asked to him "what kind of income model does the Entrepreneurship Foundation have other than its donors?" Afra says:

Most of our revenues come from the joint projects with large companies. We are doing projects with many companies such as İş Bank, Allianz and Otokoç. We also produced different plans to develop entrepreneurship. We are implementing a 5-year program called "How to increase the culture of entrepreneurship in a city" with the city of Bolu. If this program becomes successful and applied to 30 medium-sized cities, consider the results. Turkey has a refugee problem. I believe that most of those who come will not return. I am afraid that we can be like Pakistan if they are not integrated, which is a social threat. As the entrepreneurship foundation, we thought about what we can do and started to organize competitions every year for those who want to become entrepreneurs in the refugee camp. We send the winners to USA. Apart from that, we are establishing Android Academy. Today, we have 8 thousand 500 computer engineers in Turkey. The number should be 50 thousand. In cooperation with Google, we will provide free online Android training to 800 people every year. After a year-long training we aim to increase by 10 percent the capacity of Turkey developers. I believe that the foundation's influence will expand further in the next 4-5 years.

kimler yatırım yapmış diye baktığımızda hep aynı 7-10 isim karşımıza çıkıyor. Bir iki tane de private equity şirketi var. Dönün dünyaya bakın; Almanya'da risk sermayesi şirketi sayısı 200'e yakın, binlerce melek yatırımcı var. Bu finansman tarafı Türkiye'de de geliştiğinde start-up yatırımların sayısı artacaktır.

Peki finansman tarafı nasıl gelişebilir Türkiye'de?
Yurtdışındaki VC ve melek yatırımcıların tekrar yatırım yapmasının sağlaması lazım. Örneğin, 2011 sektörün altın senesiydi. 2011'de her hafta bir yabancı fon bizi davet ediyordu. 2013 sonrası onlar azalmaya başladı. O zamandan sonra darbe, seçim, devalüasyon gibi ilginç dönemden geçtik ve VC'lerin ilgisi düştü. Son beş yılda yabancı tarafında çok sığ kaldık. Ama bu yıl Getir'in aldığı yatırımı çok önemli görüyorum. Çünkü herhangi biri değil, Silikon Vadisi'nin önemli yatırımcısı Sir Michael Moritz liderliğindeki bir grup yatırımcıdan aldı yatırımı Getir. Bunu gören diğer yatırımcılar ve fonlar Türkiye'deki fırsatlara biz de bakalım diyeceklerdir.

Türkiye'de 2021 ve sonrasında girişimcilik ekosistemiyle ilgili beklentiniz nedir?
Sıradışı siyasi olayların olmayacağını düşünürsek sektördeki güzel haberler (Peak, Rollic, Getir, Insider vs.) ekosisteme çok yararlı olacağını düşünüyorum. Yurtdışındaki yatırımcının da gardı düşecek. Ve ben Türkiye'ye bu sene gelecek yatırımların iki nedenden dolayı yükseleceğini düşünüyorum. Türk şirketler idari merkezlerini yurtdışına taşıma konusunda çok hızlılar ve çok yol katedildi bu konuda. Yabancı yatırımcı İstanbul'a değil Lüksemburg'a yatırıyor parayı ama para buraya gelecek. İkincisi bir güzel haber her şeyi değiştiriyor. Bir de hiç beklemediğimiz bir fintech bizi şaşırtan bir değerleme ile yatırım alırsa bu diğer fintech start-upların önünü açar. Ben gaming alanındaki start-upların önünün açık olduğunu düşünüyorum zaten. Melek yatırımcıların yatırımlarını ise iyi exit olanakları görmesi artırır.



4 Adımda Girişimcilik Tüyoları

ORJİNAL FİKİRLİ START-UPLARIMIZ VAR MI?
Orijinal girişim fikirleri daha çok İsrail ve İsveç'ten çıkıyor ilginç fikirler. Amerika'da sermaye bol, diğer iki ülkede ise iç pazar küçük, o yüzden globale oynayacak fikre ihtiyaç var.

GİRİŞİMCİ YAŞI NE OLMALI?
Bakıldığında en başarılı girişimciler istisnalarıyla 40 yaş üstü. Dünyada onlar daha başarılı dünyada. Tabii KFC'nin kurucusu gibi yaşı 60 olan başarılı girişimciler de var, Facebook'un kurucusu gibi 20'lerinde başarılı olanlarda. Ama bu noktada şunu söyleyebilirim ki, üniversite çağlarında girişimcilikte şanslarını denemeleri muazzam bir fırsat. 35 yaşında girişimci olmak daha zor ve riskli.

ON SENE ÖNCE VE BUGÜN
10 sene öncenin 20 yaşıyla bugünün arasında çok fark var. Bugünün 20 yaşı dünya ile entegre. 10 sene önce hep kim daha büyük exit yaptıysa o başarılı derdim. Şimdi büyük exit yapması yetmiyor başarılı demem için. Sonrasında topluma ne verdi diye bakıyorum.

GİRİŞİMCİNİN HAYATI
Girişimcinin hayatında risk ve başarısızlık hep oluyor. Girişimcilik bir hayat seçimi. 9-6 arası yapılacak bir iş değil. Kötü bir gününüzde ofise gitmeyebilirsiniz ama maaşınızı ay sonunda alırsınız ama girişimci olduğunuzda 3 ay sonrasını göremezsiniz. Ama bir kez başarıyı tattığınızda da kurumsala yeniden geçmek çok zor.



Tips for Entrepreneurship in 4 Steps

DO WE HAVE ANY START-UPS WITH AN ORIGINAL IDEA?
Original venture ideas mostly originate from Israel and Sweden. Capital is abundant in America and the domestic market is small in two other countries, so an idea that will compete on a global scale is needed.

WHAT SHOULD THE IDEAL AGE FOR AN ENTREPRENEUR?
It is seen that the most successful entrepreneurs are over the age of 40 with the exceptions. They are more successful in the world. Of course, there are also successful entrepreneurs who are 60 years old like the founder of KFC, and those who are successful in their 20s like the founder of Facebook. But at this point I can say that it is an enormous opportunity for them to try their luck in entrepreneurship during university ages. Being an entrepreneur at the age of 35 is more difficult and risky.

TEN YEARS AGO AND TODAY
There is a big difference between today's perception of age 20 and it was 10 years ago. Today's 20 aged youth is more integrated with the world. 10 years ago, I would have found people who made bigger exit more successful. Now it's not enough for me to get a big exit. Now I also assess what they give to the community afterwards.

THE LIFE OF AN ENTREPRENEUR
There's always risk and failure in an entrepreneur's life. Entrepreneurship is a life choice. It is not a job that you can do between hours 9-6. You may not go to the office on a bad day, but you get your salary at the end of the month, but when you're an entrepreneur, you may not able to survive 3 months. But once you've tasted success, it's also very hard to move back into corporate company.

So how can the funding side be developed in Turkey?
We should ensure that VC firms and angel investors abroad invest in Turkey again. For example, 2011 was the golden year of the industry. In 2011, every week another foreign fund was inviting us. After 2013 they began to decline. After that time we went through the interesting period of coup, election, devaluation and the interest of VCs dropped. Foreign investment over the past five years has been very shallow. But I see the investment that Getir.com has received this year as very important. Because Getir.com received this investment not from an ordinary person but from a group of investors led by Sir Michael Moritz who is one of the key investors in Silicon Valley. Other investors and funds who have seen this will say that we should look at the other opportunities in Turkey.

What is your expectations about the entrepreneurship ecosystem in Turkey in 2021 and beyond?
Considering that there will not be any unusual political events, I think the good news in the sector (Peak, Rollic, Getir, Insider etc.) will be very useful to the ecosystem. Investors abroad will also change their minds. And I think that investments in Turkey will rise this year for two reasons. Turkish companies are very fast in moving their administrative centers abroad and have taken a lot of distance in this regard. Foreign investors invest the money not in Istanbul but in Luxembourg, but it will come here. Second, one good news changes everything. If a fintech that we don't expect gets an investment with a valuation that surprises us, this will pave the way for other fintech start-ups. I think that the start-ups in the gaming field have a promising future. The investments of angel investors increase if they see good exit opportunities.

Global Başlayan Girişimler

Başlığa "Global Düşünen Girişimler" yazacaktım fakat düşünen kelimesi ileriye dönük bir kelime olduğu için vazgeçtim ve "Düşünen" yerine "Başlayan" yazdım. Sebebine gelirsek ilk günden global başlamak gerekiyor. Yazılımı, ölçeklendirmeyi hep ilk günden hazır tutmak gerekiyor.

Born Global Startups

I would write "Global Thinking Startups" in the title, but since the word "thinking" has a future meaning, I gave up and wrote "Launching" instead of "Thinking". If we come to the reason, it is necessary to start globally from the first day. It is necessary to keep the software and scaling ready from the first day.

SERKAN ÜNSAL
STARTUPS.WATCH KURUCUSU ~ STARTUPS.WATCH FOUNDER

"Neden ilk günden global başlıyoruz? Türkiye 80 milyon, yetmiyor mu bize?" diyenler olabilir aranızda. Geçtiğimiz günlerde startups.watch olarak Türkiye yatırım istatistiklerini paylaştık. 2020 yılında 165 girişim 139 milyon dolar yatırım aldı dedik. Bunun da yüzde 41'i Insider, Meditopia ve Getir'den geldi dedik. Buradan şöyle bir sonuç çıkarmak gerekiyor. Keşke 10 tane Insider'ımız, 10 tane Meditopia'mız, 10 tane Getir'imiz olsa da yatırım toplamlarımız milyar doları geçse diyebilsek.

Bunu yazmamın bir sebebi 2019 ve 2020 yıllarında yatırım alan diğer ülkelerdeki top 3

THERE MAY BE SOMEONE among you asking that "Why are we starting globally from the first day? Is Turkey with a population of 80 million not enough for us?". We recently shared Turkey startups.watch investment statistics. In 2020, 165 ventures received $ 139 million in investment, we said and 41 % of that came from the Insider, Meditopia and Getir app. It is necessary to draw a conclusion from that. If only we had 10 businesses that had $ 38 million in investment, we would say we had investment over $ 400 million.

One reason I'm writing this is that I've reviewed Top 3 investments in other countries that have



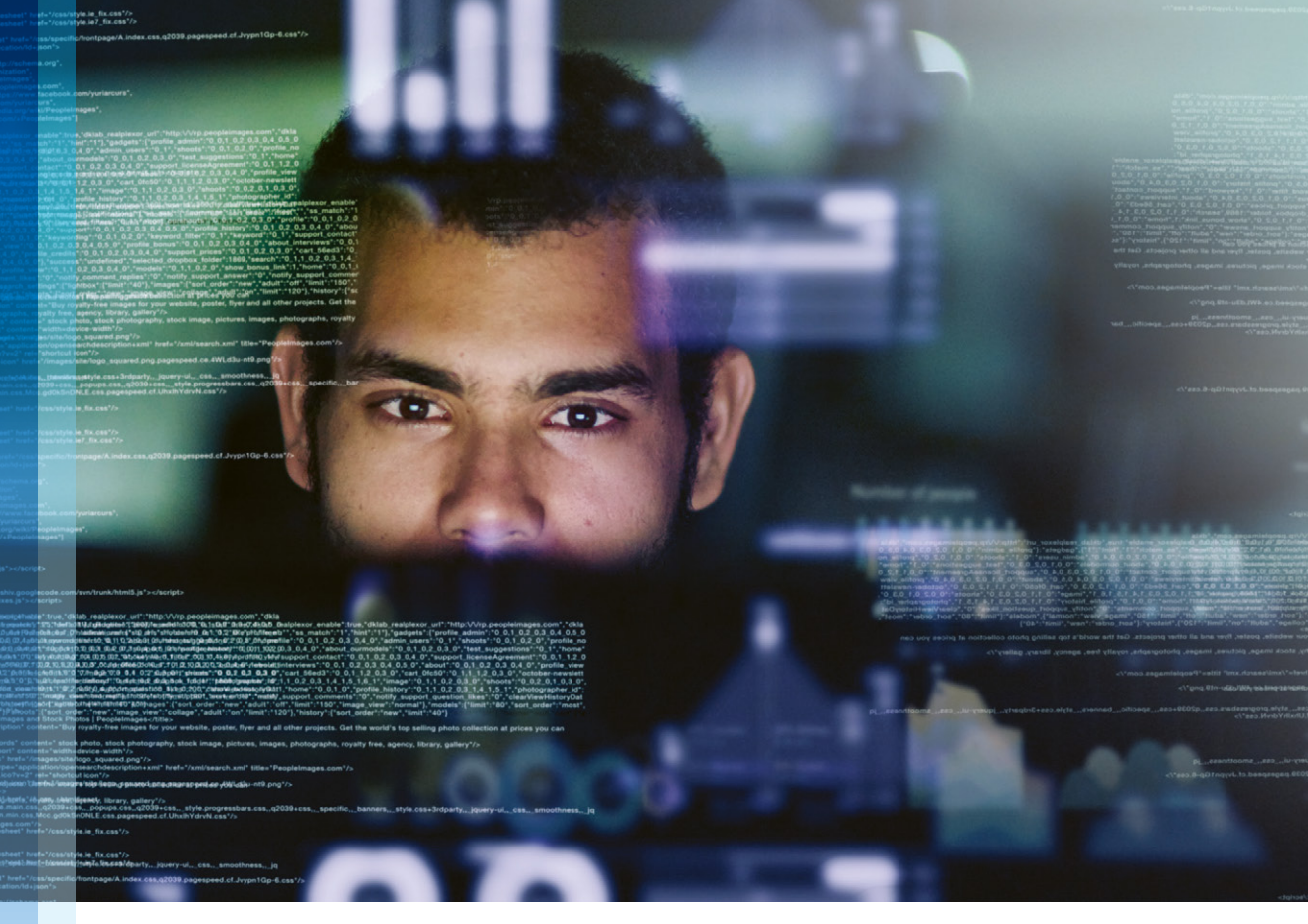
yatırımları incelemiş olmam. Örneğin Türkiye'nin kendi klasmanındaki rakibi olarak gördüğümüz Polonya'da 2019 senesindeki top 3 yatırımın toplam tutarı 129 milyon dolar. (Docplanner, Brainly, Packhelp) Fransa'daki aynı sene top 3 yatırımın toplam tutarı ise 525 milyon dolar (Meero, Doctolib, ManoMano) Bu şu anlama geliyor. Ne kadar global başlayan, büyük düşünen girişi miniz varsa yatırımlar da o kadar çok büyüyor. Bunun sebebi de büyük yatırımcıların hep "Next AirBnB", "Next Dropbox" peşinde olması. Fon büyüklüğü 1 milyar doların üzerinde olan bir girişim sermayesi, doğal olarak "Unicorn" peşinde koşuyor ya da en azından 50-60 milyon dolar yatırım yapıp, bunu 250-300 milyon dolar olarak geri alma hayaliyle yatırım yapıyor.

Docplanner özelinden gidersek Docplanner pazara ilk giren girişim değil, hatta benzerleri ülkemizde bile vardı fakat Docplanner sonuna kadar gitti ve her seferinde daha büyük yatırım

received funds in 2019. For example, the total amount of last year's top 3 Investment in Poland, which we consider to be at the same league with Turkey as a competitor, is $ 129 million (Docplanner, Brainly, Packhelp). The total amount of the top 3 investments in France is $ 525 million (Meero, Doctolib, Mano-Mano). The more global start-up, big-thinking ventures you have, the more investments are growing. This is because big investors are always trying to find "the next AirBnB" or "the next Dropbox". A venture capital whose fund size is over $ 1 billion is naturally pursuing a "Unicorn," or at least investing $ 50-60 million, with the dream of buying it back at $ 250-300 million.

Based on the Docplanner example, Docplanner was not the first venture to enter the market and even similar ones existed in our country, but Docplanner went to the end and received greater investments at every next round. A similar venture in our country was sold to another





BAKMA... OKU!

Kendine farklı bir yatırım yap.

FORTUNE

FORTUNETURKEY.COM

fortuneturkey | fortuneturkiye



GLOBAL OLMAK İÇİN İKİ YÖNTEM VAR. AYNI ÜRÜNÜ DİJİTAL KANALLARDAN SATMAK VE "MULTINATIONAL" OLMAK.

THERE ARE TWO METHODS TO GO GLOBAL: SELLING THE SAME PRODUCT VIA THE DIGITAL CHANNELS AND BEING "MULTINATIONAL".

aldı. Bizdeki benzer bir girişim ise 10 milyon doların altına başka bir rakibine girişimi komple sattı. Geçtiğimiz aylarda Getir kurucu ortağı Nazım Salur "Yabancı girişimler ülkemizde olsun ama Türk girişimleri de olsun, komple yabancı girişimlere bırakmayalım pazarı" demişti. Biraz bu kafa yapısında olmamız gerekiyor. Oyunu kurallarına göre doğru oynarsak bizim ilk fırsatta girişimi satayım da exit yapayım demek yerine belki de sonuna da kadar gitmemiz gerekiyor. Bunun için de gerekirse başka küçük girişimleri bizim satın almamız gerekiyor.

BÜYÜK DÜŞÜNEN GLOBAL BAŞLAYAN

Global başlamak için başka ne lazım derseniz tabi ki bu işin merkezinde girişimci var. Global başlayan ve çok iyi yerlere gelmiş girişimci sayımızın artması lazım ki rol model olsunlar ve arkalarından gelen girişimciler de onları takip etsin ve çıtayı yükseltsin.

Global olmanın yöntemi ne derseniz, bunun için de iki yöntem var, ya aynı ürünü dijital kanallardan satacaksınız ve birçok global firma gibi destek kısmında farklı dillerde destek veren bir ekip kuracaksınız ya da "multinational" olacaksınız ve ülke ülke ilerleyeceksiniz. Bunun için de belki önce belirlediğiniz ülkelerde "Country Manager" atayıp ülkeyi test edeceksiniz, sonra işler büyürse ekip oluşturacaksınız. Buna benzer bir yapıyı şu anda en iyi uygulayan girişimlerden biri Insider girişimimiz. İlk söylediğim yöntemi en iyi uygulayan girişimler ise oyun girişimlerimiz. Çoğu sadece dijital kanallar ile tüm dünyaya oyun satıyor.

Özetlersem, bize büyük düşünen ve global başlayan girişimler ve girişimciler lazım. Bunu başarabilirsek "Eskiden yılda toplam 102 milyon dolar yatırım yapılmasına sevinirdik, şaka gibi gerçekten" demeye başlarız ve gerçekten 500 milyon dolar üzeri tutarları konuşuruz. Bunu başardığımızda da sadece Türkiye'de değil dünyanın farklı yerlerinde Türk markalarını öne çıkarmış oluruz.

competitor at a price under $ 10 million.

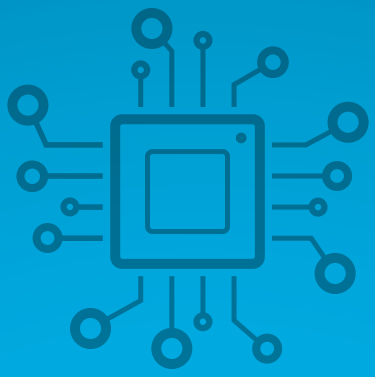
In the past few mounths the co-founder of Getir, Nazım Salur said, "Foreign enterprises should be in our country, but Turkish enterprises should not leave the market to foreign entrepreneurs." Everybody should have this mindset a bit. If we play the game correctly according to the rules, we should go to the end instead of selling the venture at the first op portunityand making an exit. For this, we need to acquire other small ventures if necessary.

THINKING BIG, STARTING GLOBALLY

If you ask what else do you need to start global, of course we see the entrepreneur in the center of this business. We need to increase the number of entrepreneurs who start global and have reached very good places so that they can be role models and the entrepreneurs who follow them would raise the bar to higher places.

If you want to learn the methods of being global, there is two ways for it: either you sell the same product through digital channels, and set up a team in support in different languages like many global companies, or you will be "multinational" and progress from one country to another. For this, perhaps you will first assign a "Country Manager" in the countries you specify and test the country, and then, if the plans grow, you will create a team. One of the ventures that best implements a similar structure right now is our Insider venture. The first thing I said is that the ventures that apply the best method are our game ventures. Most are selling games all over the world via digital channels only.

To summarize, we need ventures and entrepreneurs who think big and start globally. If we can achieve this, we start saying "We used to be happy when received a total investment of $102 million a year, it's really like a joke" and we really begin to talk about investments over $ 500 million. When we achieve this, we start to create Turkish brands not only in Turkey but also in different parts of the world.



TEKNOLOJİ
TECHNOLOGY

104 **Dev Şirketlere Startup Gibi Düşünmeyi Öğretmek**
Teaching A Giant To Think Like A Startup

118 **Startuplarımız Neden Gelişemiyorlar?**
Why Our Startups Can't Scale?

122 **Tek Boynuzlular Çağı**
The Age of Unicorns

132 **Yenilikçi ve Dönüştürücü Atılımlar**
Innovative and Transformative Leaps

138 **Yapay Zekanın Tıkandığı Nokta**
What Makes Artificial Intelligence Look Dumb

146 **Teknolojinin Yeni Sokak Dövüşü: Game Point**
Big Tech's New Street Fight: Game Point

Dev Şirketlere Startup Gibi Düşünmeyi Öğretmek

FORTUNE 500 ŞİRKETLERİNİN REKABET GÜÇLERİNİ KORUYABİLMELERİ İÇİN SİLİKON VADİSİ TEK BOYNUZLULARI (UNICORNS) KADAR YETENEKLİ VE ATİK OLMALARI GEREKİYOR. ÇOK SATAN YAZAR VE DANIŞMAN ERIC RIES KİTABINDA 125 YILLIK GENERAL ELECTRIC'E NASIL STARTUP TARZINI ("THE STARTUP WAY") BENİMSEMEYİ ÖĞRETTİĞİNİ ANLATIYOR.

"THE STARTUP WAY" KİTABINDAN ALINTI
BOOK EXCERPT: THE STARTUP WAY



Teaching A Giant To Think Like A Startup

TO STAY COMPETITIVE, FORTUNE 500 COMPANIES NEED TO BE AS NIMBLE AND TALENTED AS SILICON VALLEY UNICORNS. IN AN EXCLUSIVE EXCERPT FROM HIS NEW BOOK, ERIC RIES, THE BESTSELLING AUTHOR AND CONSULTANT, DESCRIBES HOW HE TAUGHT 125-YEAR-OLD GENERAL ELECTRIC TO EMBRACE "THE STARTUP WAY."





Girişimci Eric Ries startup'lara büyük, global şirketlerin en yararlı uygulamalarını nasıl benimseyeceklerini öğreterek ün kazandı. Şimdi ise büyük şirketlere startup gibi davranmayı öğretiyor.

Eric Ries henüz Yale'de öğrenciyken girişimcilik kariyerini başlattı. Sayısız şirketle yaşadığı deneyimler onu, hangi fikirlerin kazananları kaybedenlerden ayırdığını merak etmeye yönlendirdi. Bu konuyla ilgili araştırmaları da Ries'i "yalın yönetim"i (lean management) benimsemeye yöneltti; Toyota ve diğer Japon şirketlerin meşhur ettiği bu yaklaşıma göre, müşteriye değer sunmaya odaklanmamış herhangi bir iş süreci kaynak israfından ibaret.

Ries 2011 yılında kaleme aldığı "The Lean Startup" adlı kitabında, yalın yönetim düşünme biçimini girişimciliğe uyarladı. Kitabında startup girişimcilerine, fon bulmaya ve devasa ölçekli iş planlarına daha az zaman ayırıp, ortaya koydukları ürünün müşteri talebini yönlendirecek somut bir ihtiyacı karşıladığından emin olmalarını sağlayacak feedback ve verileri toplamaya odaklanmalarını tavsiye ediyor. Ries ayrıca bir adım daha ileri giderek, büyük ve bürokratik kuruluşların da evrilmeleri ve büyüme sürecini koruyabilmeleri için benzer yaklaşımlar benimsemeleri gerektiğini belirtiyor.

"The Lean Startup" iş okullarının kutsalı ve bir milyonun üzerinde satan bir bestseller olurken, Ries de her ölçekteki onlarca şirkete tavsiyelerde bulunmaya başladı. Son kitabı "The Startup Way"de de (Currency/Penguin Random House, 30$), yazar Fortune 500 şirketlerinin nasıl "girişimci bir yönetim" kültürünü benimseyeceklerini açıklamak için kendi deneyiminden yola çıkıyor. Kitaptan alıntı olan bu yazıda da, 300 bin çalışanıyla 125 yıllık bir dev olan General Electric yöneticilerine farklı bir düşünme sistematiğinin nasıl benimsenebileceğini öğretti.

Entrepreneur Eric Ries rose to prominence by teaching startups how to adopt the best practices of big, global companies. Today he's also teaching huge companies how to behave more like the upstarts.

He began his entrepreneurial career while still a Yale undergrad, and his mixed track record at multiple companies stoked his curiosity about what ideas separated the winners from the losers. His exploration of that topic led Ries to embrace "lean management"—the concept, made famous by Toyota and other Japanese manufacturers, that any business process that isn't focused on delivering value to the customer is, ultimately, a waste of resources.

In his 2011 book, The Lean Startup, Ries applied lean-management thinking to entrepreneurship. He urged founders to spend less time chasing funding and building epicscale business plans, and more time soliciting feedback and harvesting data to make sure the product they were building met a real need that would drive customer demand. Ries also went a step further—arguing that big, bureaucratic companies needed to adopt similar approaches to evolve and sustain their own growth.

The Lean Startup became a business-school staple and a blockbuster—it has sold more than a million copies—and Ries has gone on to advise dozens of companies of all sizes. In a new book out this month, The Startup Way (Currency/Penguin Random House, $30), Ries draws on his experience to describe how Fortune 500 companies can adopt a culture of "entrepreneurial management." In this edited excerpt, he recounts how he persuaded managers at General Electric, a 125-year-old, 300,000-employee behemoth, to embrace a different kind of thinking.

MATT HEIMER

Bir yaz günü öğleden sonrası, Amerika'nın en büyük şirketlerinin birinden bir grup mühendis ve yönetici yeni bir diesel ve doğalgaz motorunun geliştirilmesine yönelik beş yıllık planlarını ele almak için yönetici eğitim tesisinde bir araya geldi. Amaçları yeni bir pazara girmekti; heyecan da doruktaydı. Series X adlı motorun enerji üretiminden lokomotife güç kaynağı olmaya kadar çok çeşitli endüstri alanlarında kullanım olanağı vardı.

Odada bulunan hemen herkes bu konuda hemfikirdi; durum çok netti. Ama bir kişi hariç; üstelik bu kişi makineler, enerji ya da endüstriyel üretimle ilgili önceden bilgi sahibi de değildi ve bundan dolayı da, ancak Dr. Seuss'un sorabileceği türden bir dizi soru ortaya koymuştu:

"Bu nerede kullanılacak? Gemide mi? Uçakta mı? Denizde ve karada mı? Trende mi?"

Hem yöneticiler hem de mühendisler muhtemelen içlerinden şu soruyu soruyorlardı: "Bu adam da kim böyle?"

İşte o adam bendim. Şirket ise Amerika'nın en eski ve en saygın yapılarından olan GE'ydi. Ben şirket yöneticisi değilim. Enerji ya da sağlıkta herhangi bir bilgi birikimim veya GE'nin çok sayıdaki endüstriyel işlerinde deneyimim yok. Ben bir girişimciyim.

Ancak GE'nin o sıradaki yönetim kurulu başkanı ve CEO'su Jeffrey Immelt ve yine o dönemde başkan yardımcısı olan Beth Comstock o gün beni N.Y., Crotonville'e davet etmişlerdi. Çünkü ilk kitabımdaki bir fikir ilgilerini çekmişti; bu fikir, girişimci yönetim ilkelerinin herhangi bir endüstriye, herhangi ölçekteki bir şirkete ya da ekonomi sektörüne uygulanabileceğini savunuyordu. İşte GE'nin yöneticileri de şirketlerinin bu ilkeler çerçevesinde çalışmaya başlaması gerektiğine inanıyorlardı. Amaç GE'yi büyüme ve adaptasyon sürecine sokmak, şirketin uzun vadede gelişmesini sağlayacak kurumsal bir miras oluşturmaktı.

Benim böyle bir toplantıda bulunmam, beklenmedik bir durum olmasını geçtik, normal koşullarda mümkün değildi. Kariyerimin başlarında, yazılım mühendisliği eğitimi almıştım ve bundan sonra da girişimci oldum. Tipik bir teknoloji girişimcisinin çocukken anne babasının evindeki bodrumunda bir şeyler denediğini hayal ediyorsanız, evet, işte ben böyleydim. Dotcom patlaması sırasında girişimcilikteki ilk denememem tam bir fiyaskoydu. İlk kitabım olan, 1996 yılında kaleme aldığım "The Black Art of Java Game Programming" kitabımı en son

ON A SUMMER AFTERNOON, a group of engineers and executives at one of America's largest companies met in a classroom deep in the heart of their sprawling executive training facility to discuss their multi–$100 million, five-year plan for developing a new diesel and natural-gas engine. Their goal was to enter a new market space; excitement was running high. The engine, named Series X, had broad applications in many industries, from energy generation to locomotive power.

All of this was very clear to those assembled in the room. Except to one person, who had no prior knowledge of engines, energy, or industrial product production and was therefore reduced to asking a series of questions Dr. Seuss might have posed:

"What is this used for again? It's in a boat? On a plane? By sea and by land? On a train?"

The executives and engineers alike were no doubt wondering, "Who is this guy?"

That guy was me. The company was GE, one of America's oldest, most venerable organizations. I'm not a corporate executive. My background is not in energy or health care or any of GE's myriad industrial businesses. I am an entrepreneur.

But GE's then–chairman and CEO Jeffrey Immelt and then–vice chair Beth Comstock had invited me to Crotonville, N.Y., that day because they were intrigued by an idea proposed in my first book: that the principles of entrepreneurial management could be applied to any industry, size of company, or sector of the economy. And they believed their company needed to start working according to those principles. The goal was to set GE on a path for growth and adaptability, to build a legacy that would allow the company to flourish long term.

My journey to that meeting was an unlikely—not to mention unexpected—one. Early in my career I trained as a software engineer, after which I became an entrepreneur. If you've ever pictured a stereotypical tech entrepreneur as a kid, laboring away in their parents' basement—well, that was me. My first foray into entrepreneurship, during the dotcom bubble, was an abject failure. My first published writing, 1996's scintillating The Black Art of Java Game Programming, is, last time I checked, available used on Amazon.com for 99¢. None of these projects seemed like harbingers of future years that

Amazon'da kontrol ettiğimde 99 cent'ten satışa sunulduğunu gördüm. Velhasıl, bu projelerden hiçbiri, yeni bir yönetim sistemini savunacak gelecek vadeden fikirlere benzemiyordu.

Bununla birlikte, Silikon Vadisi'ne taşındıktan sonra hem başarıları hem de başarısızlıkları tetikleyen unsurları görmeye başladım. Ve de bu süreçte girişimcilik uygulamasını nasıl daha güçlü hale getirebileceğimle ilgili bir modeli formüle etmeye başladım. Böylece bu konu hakkında yazmaya başladım; ilk önce 2008 yılında online mecralarda ve daha sonra da 2011 yılında

would be spent advocating for a new system of management.

After I moved to Silicon Valley, though, I started to see patterns in what was driving both successes and failures. And, along the way, I started to formulate a model for how to make the practice of entrepreneurship more rigorous. Then I began writing about it, first online beginning in 2008, and then in a book, The Lean Startup, published in 2011.

In the book, I made a claim that seemed radical at the time. I argued that a startup should be

Modern Şirket

Modern bir şirket ana işinin güçlü bir şekilde yapılmasını sağlayacak şekilde disipline edilmiştir- disiplin olmadan inovasyon da olmaz-ama aynı zamanda aşırı belirsiz durumlarla baş edebilmek için bir dizi tamamlayıcı, girişimci yönetim araçlarını da kullanır.

Peki bu yönetim modeli sizin şirketinizde uygulanandan ne kadar farklı? Kontrol listesi üzerinde düşünülmesi gereken bazı noktalar sunuyor.

ESKİ TARZ ŞİRKET… TRADITIONAL COMPANY…	
Düzenli büyümeye dayanır ve mali çeyrek raporları gibi kısa vadeli dönemlerde iyi bir performans sergilemek için baskı altındadır.	Is founded on steady growth and is under pressure to show performance in short-term intervals such as quarterly reports.
Belli uzmanlık kategorilerinde yer alan kişilerden oluşur; işlerin bir uzmandan diğerine devri spesifik kilometre taşlarına göre düzenlenir.	Is made up of experts in specialized silos, between whom work passes with specific milestones tied to each handover.
Devasa programları yönetmeye eğilimlidir.	Tends to operate huge programs.
Riski ayrıntılı prosedürlere uyum sağlamak suretiyle azaltmak için hukuk, IT ve finans gibi kendi bünyesinde işlevsel departmanlardan yararlanır.	Uses internal functional departments such as legal, IT, and finance to mitigate risk through compliance with detailed procedures.
Yatırımın geri dönüşü, geleneksel muhasebe ve pazar payına dayanarak son derece belirsiz projelere bile öncelik verir. Başarı olabildiğince iyi gözükecek şekilde tasarlanmış rakamlarla ("övünme ölçümleri") ölçülür ama bunlar mutlaka gerçekleri gösterecek demek değildir.	Prioritizes even highly uncertain projects based on ROI, traditional accounting, and market share. Success is measured by numbers designed to look as good as possible ("vanity metrics")—but not necessarily to reveal the truth.
Çok fazla görevi vardır; katılımcıların ellerindeki işe yalnızca kısmen odaklandıkları toplantılar ve görüşmeler yapılır. Çalışanların çoğu da yeteneklerini ve konsantrasyonlarını aynı zamanda çok farklı projeler arasında bölüştürmek zorunda kalır.	Is full of multitasking: meetings and deliberations where participants are only partly focused on the task at hand. And most employees are dividing their creativity and focus across many different kinds of projects at the same time.
Yöneticiler ve astlarından oluşur.	Is composed of managers and their subordinates.
Girmeyi engelleyen bariyerlerle rekabetten korunur.	Is protected from competition via barriers to entry.

yayımlanan "The Lean Startup" kitabında...

Kitapta, o zaman için radikal sayılabilecek bir sav ortaya koydum. Bir startup'ın "aşırı belirsiz koşullar altında yeni bir ürün ya da hizmet oluşturmak üzere tasarlanmış bir kurum" olarak doğru bir şekilde anlaşılması gerektiğini yazdım. Bu ifadede bilerek genelleme yapmıştım. Organizasyonun boyutu, biçimi (şirket, kâr amacı gütmeyen kuruluş ya da başka bir şey olup olmadığı) veya ait olduğu sektör hakkında hiçbir bilgi yoktu. Bu geniş çaplı tanıma göre, resmi iş sıfatı ne olursa olsun hiç önemli değil, herhangi

properly understood as "a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty." This definition was purposefully general. It didn't specify anything about the size of the organization, the form it took (company, nonprofit, or other), or the industry or sector of which it was a part. According to this broad definition, anyone—no matter the official job title—can be cast unexpectedly into the waters of entrepreneurship. I argued that entrepreneurs are everywhere—in small businesses, mammoth corporations,

MODERN ŞİRKET...
A MODERN COMPANY...

Sürekli inovasyonla sürdürülebilir bir etki üzerine kuruludur ve uzun vadeli sonuçlara odaklıdır.	Is founded on sustained impact via continuous innovation and focused on long-term results.
Yineleyen, bilimsel süreçlerle müşterilere hizmet sunmak üzere beraber çalışan çapraz işlevli ekiplerden oluşur.	Is made up of cross-functional teams that work together to serve customers through iterative, scientific processes.
Hızlı deneyler yapar.	Operates rapid experiments.
Çalışanlarının müşterilere hizmet sunmasına yardımcı olmak için iç fonksiyonlarını kullanır, iş sonuçlarını yönetecek sorumlulukları paylaşır.	Uses internal functions to help its employees serve customers, sharing the responsibility to drive business results.
Ekiplerden gelecekteki etkinin olasılığını ve ölçeğini izlemeye yönelik göstergeleri bildirmelerini ve ölçmelerini talep eder. Bu tür şirketler geleneksel muhasebe ölçümlerine odaklanmak yerine sıklıkla Jeff Bezos'un "serbest nakit akışında uzun vadeli büyümeye odaklanma" tavsiyesini izlerler.	Urges teams to report and measure indicators designed to track the probability and scale of future impact. They often follow Jeff Bezos's advice to "focus on long-term growth in free cash flow" rather than traditional accounting measures.
Cephaneliğinde yeni bir araç vardır: Bir defadan tek bir projeye adanmış, tutkulu inananlardan oluşan küçük bir grubun kümelendiği dahili startup. Bu küçük ekipler etkiyi hemen deneyimleyip, ölçeklendirebilirler.	Has a new tool in its arsenal: the internal startup, filled with a small number of passionate believers dedicated to one project at a time. These small teams are able to experiment rapidly and scale their impact.
Liderlerden ve yetki sahibi girişimcilerden oluşur.	Is composed of leaders and the entrepreneurs they empower.
Ara vermeyen, sürekli inovasyonlarla rakiplerini toz duman içinde bırakır.	Leaves competitors in the dust through continuous innovation.

The Modern Company

A modern company is disciplined at the rigorous execution of its core business—without discipline, no innovation is possible—but it also employs a complementary set of entrepreneurial management tools for dealing with situations of extreme uncertainty.

How might that management model differ from, ahem, the one at your current company? This checklist offers some points to ponder.

biri girişimciliğin sularına dalabilir. Girişimcilerin her yerde var olduğunu ileri sürdüm-küçük çaplı işletmelerde, devasa kurumlarda, sağlık sistemlerinde, okullarda ve hatta hükümet kurumlarında. Onlar insanların yeni bir fikri denemek, daha iyi bir çalışma yöntemi geliştirmek veya yeni bir ürün ya da hizmeti yeni pazarlara sokmak suretiyle saygın ve çoğu zaman muştulanmayan bir çaba sarf ettikleri her yerdeler.

Bu fikir son beş yıldır niçin çifte bir yaşam sürdürdüğümü açıklamama yardımcı oluyor. Sabahları devasa, pazara yön veren bir şirketin lideriyle görüşüp, akşam üzeri de startup'larla zaman geçirdiğim-Silikon Vadisi'nin baş döndürücü büyümelere imza atmış başarı öykülerinden henüz tohum aşamasında olan ama umut vadedenlere kadar-sayısız günlerim oldu. Bu süreçte kendi kendime sorduğum sorular hep aynıydı:

Benimle çalışan insanları nasıl daha çok girişimci gibi düşünmeye teşvik ederim? Mevcut müşterilerimi kaybetmeden yeni pazarlar için nasıl yeni ürünler geliştiririm? Mevcut işin gereksinimlerini yeni büyüme kaynaklarıyla dengeleyecek bir kültürü nasıl oluştururum?

Beraber çalıştığım şirketlerden ders alarak, özellikle yerleşik ve hatta büyük ölçekli şirketlerde "başlama" evresinin ötesine geçebilecek ilkelerle ilgili yeni bir çalışma başlattım. Bu, geleneksel yönetim ve girişimci yönetimin beraber nasıl yol alabileceğiyle ilgiliydi.

Bunun için çeşitli kaynaklardan vaka çalışmaları ve deneyimlerle bilgi elde edildi: GE ve Toyota gibi ikonik çok uluslu şirketler; Amazon, Intuit ve Facebook gibi kurumsallaşmış teknoloji önderleri; Twilio, Dropbox ve Airbnb gibi çok büyüyecek gelecek kuşak startup'ları; ve adını henüz duymadığımız, yeni ortaya çıkan sayısız startup.

Bunlarla çalışırken, girişimciliğin 21. yüzyılda yönetimle ilgili düşünce yapısını canlandıracak potansiyele sahip olduğunu gördüm. Burada artık tıpatıp, insanların tek bir endüstride çalışmalarına benzer bir yoldan söz edilemez. Ben bu yolu Startup Way (startup tarzı) olarak adlandırıyorum.

GE'NİN LİDERLERİNİN Series X'i test edilecek ilk proje olarak ele almaları tesadüf değildi. Bu devasa, çok platformlu motor projesini yeni bir yöntemle işletebilmemiz halinde, Lean Startup aplikasyonlarının şirket çapında uygulamaya konmasında herhangi bir sınır olamazdı; nihayetinde, şirket çeşitli iş kollarında çalışma

health care systems, and schools, even inside government agencies. They are anywhere that people are doing the honorable and often unheralded labor of testing a novel idea, creating a better way to work, or serving new customers by extending a product or service into new markets.

That idea helps explain why, for the past five years, I've been living a double life. I've had plenty of days when I met with the leader of a mammoth, market-leading organization in the morning and then, in the afternoon, spent time with startups—from massive hypergrowth Silicon Valley success stories to tiny seed-stage hopefuls. The questions I'm asked are amazingly consistent:

How do I encourage the people who work for me to think more like entrepreneurs? How can I build new products for new markets without losing my existing customers? How can I develop a culture that will balance the needs of existing business with new sources of growth?

Learning from the companies I have been working with, I began to evolve a new body of work about principles that apply beyond the "getting started" phase, particularly in established and even large-scale enterprises. It's about how traditional management and entrepreneurial management can work together.

It is informed by case studies and wisdom from a variety of sources: iconic multinationals like GE and Toyota; established tech pioneers like Amazon, Intuit, and Facebook; the next generation of hypergrowth startups like Twilio, Dropbox, and Airbnb; and countless emerging startups you haven't heard of—yet.

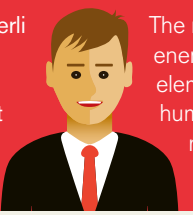
Working with them, I have seen that entrepreneurship has the potential to revitalize management thinking in the 21st century. This is no longer just the way people work in one industry. It's the way people everywhere work—or want to work. I call it the Startup Way.

IT WAS NO ACCIDENT that GE's leaders had picked Series X as the first project to test. The thinking was that if we could get this huge, multiplatform engine project operating in a new way, there would be no limit to Lean Startup applications companywide, which aligned perfectly with the company's desire to simplify its way of working across its many businesses.

Hours after my first meeting in Crotonville, I found myself in a business school–type

ÇALIŞANIN HAKLAR BİLDİRGESİ
EMPLOYEE'S BILL OF RIGHTS

Modern şirket yetenek ve enerjiyi değerli bir kaynak olarak görür; bunlar insan yeteneklerini besleyip, geliştirecek unsurlardır. Her organizasyon bu basit haklar bildirgesini her üyesi için dikkate almak zorundadır:



The modern company sees talent and energy as a valuable resource; these are elements that will nurture and develop human creativity. Each organization must consider this simple bill of rights for every member:

1	Gün boyunca yaptığım işin patronum dışında başka birisi için anlamlı olduğunu bilme hakkı.	The right to know that what I do throughout the day means something to someone other than my boss.
2	Fikrimin asgari düzeyde uygulanabilir bir ürüne dönüştüğünü, etkili ve hakkaniyetli bir şekilde değerlendirildiğini bilme hakkı.	The right to know that my idea has been transformed into a minimally viable product and evaluated in an effective and equitable manner.
3	İşlerin sınırlı kaynaklarla yapılmasını sağlamak için zorlu bir çalışmaya istekli olduğum sürece herhangi bir zamanda girişimci olma hakkı.	The right to be an entrepreneur at any time, as long as I am willing to work hard to get works done with limited resources.
4	Fikrimin gelişmesine verimli bir şekilde katkıda bulunduğum sürece, ölçeklenmesine birebir dahil olma hakkı.	The right to be directly involved in its scaling, as long as I contribute effectively to the development of my idea.
5	İşteki rolüm ya da sıfatımdan bağımsız olarak, büyümesine katkıda bulunduğum öz sermaye mülkiyeti hakkı.	The right of equity ownership to which I have contributed to its growth, regardless of my role or job title.

yöntemlerini basitleştirmek istiyordu.

Crotonville'deki ilk toplantımın ardından kendimi binada, Series X motorunun geliştirilmesi sürecine dahil olan mühendisler, bu işlerin ayrı ayrı CEO'ları ve ayrıca ziyaretimi organize eden, çapraz görevleri olan üst düzey yöneticilerin oluşturduğu küçük bir grupla beraber işletme okuluna benzer bir sınıfta buldum.

Burada toplanmamızın nedeni Jeff Immelt'in ısrarla sorduğu sorulardan birine yanıt bulmaktı: "Series X motorunu ortaya koymak için niçin beş yılımı harcayayım ki?"

Series X ekibinden beş yıllık planlarının tanıtımlarını yapmalarını isteyerek toplantıya başladım. Benim rolüm ekibin aslında ne bildiği ve ne tahmin ettiğiyle ilgili sorular sormaktı. Bu ürünün nasıl işe yarayacağıyla ilgili ne biliyorduk? Müşteriler kimdi ve bunu isteyeceklerini nereden biliyorduk? Zaman çizelgesinin hangi unsurları fizik kuralları ve GE'nin kendi iç süreçleri tarafından belirleniyor?

Ekip bunun üzerine Series X'le ilgili mevcut iş planını sunmaya başladı; buna yukarı ve sağa

classroom elsewhere in the building, along with engineers representing the businesses involved in the Series X engine development, the CEOs of each of those businesses, plus a small cross-functional group of top-level executives who had orchestrated my visit.

We had gathered to try to answer one of Jeff Immelt's most persistent questions: "Why is it taking me five years to get a Series X engine?"

I kicked off the workshop by asking the Series X team to walk us through their five-year business plan. My role was to ask questions about what the team actually knew vs. what they had guessed. What do we know about how this product will work? Who are the customers, and how do we know they will want it? What aspects of the timeline are determined by the laws of physics, vs. GE's internal processes?

The team proceeded to present the currently approved business case for the Series X, including a revenue forecast with graph bars going up and to the right with such velocity that the chart showed this as-yet-unbuilt engine making

doğru uzanan grafik çizgilerinin yer aldığı bir gelir projeksiyonu da dahildi; üstelik bu çizgiler öyle bir hız sergiliyordu ki, sanki henüz inşa edilmemiş motorun hemen bir yıllık sürede ve hatta 30 yıl gibi çok sonraları bile milyarlarca dolar kazandıracağı kesindi. Beth Comstock o günü şöyle anlatıyor: "Sanki tüm bu gördüğümüz iş planı hokey sopasıyla beş yıl içinde aya kadar büyüyecek ve her şey mükemmel olacaktı."

Ancak tabii ki daha derine indikçe işler daha da komplike hale geldi. Yine de en önemli soru odada cevabını bekliyordu: Bu motoru inşa etmek niçin bu kadar uzun sürüyor?

Burada niyetim yapım sürecinde karşılaşılan teknik zorlukları küçümsemek değil: Spesifikasyonlar; bir dizi zorlu tasarım parametrelerini, yeni bir kitlesel üretim tesisi ve küresel tedarik zincirine yönelik gereksinimle birleştiren cüretkâr bir mühendislik çabası gerektiriyordu. Sayısız parlak çalışan planın verimli ve teknik açıdan uygulanabilir olması için gerçekten çok çaba sarf etmişti.

Ancak teknik zorlukların büyük bir bölümü bizzat spesifikasyonlardan kaynaklanıyordu. Şunu da hatırlatalım ki, bu ürünün farklı fiziki sahalarda farklı farklı kullanımları desteklemesi gerekiyordu (denizde, sondaj platformlarında, trende, elektrik üretiminde ve mobil hidrolik kırmada koşulların ne kadar farklı olduğunu gözünüzde canlandırın). Kullanım alanları; pazarın boyutu, rakiplerin sundukları ve bir defada pek çok farklı müşteriyi desteklemek suretiyle elde edilecek mali kazançlarla ilgili bir dizi varsayıma dayanılarak oluşturulmuştu.

Geleneksel pazar araştırma yöntemleri kullanılarak bu "gereksinimler" derlenmişti. Ancak anketler ve odak grupları deneme değildir. Müşteriler her ne kadar size anlatırken çok şevkli olsalar da çoğu zaman ne istediklerini bilmezler. Ve de sayısız müşteri segmentine aynı ürünle hizmet verebilmemiz mutlaka böyle yapmamız gerektiği anlamına gelmiyor. Eğer teknik gereklilikleri daha kolaylaştırabilecek bir yol bulsaydık, belki de döngü süresini kısaltabilecek bir formül ortaya koyabilirdik.

Ayrıca plana yönelik ticari varsayımlarla ilgili olarak da pek çok soru vardı. O sırada odada olan, GE'nin o dönemdeki global inovasyon ve yeni modeller direktörü Steve Liguori şöyle diyor: "Pazarla ve müşteriyle ilgili bir dizi, madalyonun öteki yüzü diyebileceğimiz varsayımlarla karşı karşıyaydık. Müşteri ne kadarlık bir kazanç

literally billions of dollars a year as far into the future as 30 years hence. Beth Comstock recalls: "It was like all the business plans we see, with a hockey stick that is going to grow to the moon in five years, and everything is going to be perfect."

Things got more complicated, of course, as we dug deeper. But the biggest question looming over the room remained: Why does it take so long to build this engine?

I don't want to undersell the technical challenges involved: The specifications required an audacious engineering effort that combined a difficult set of design parameters with the need for a new mass-production facility and global supply chain. A lot of brilliant people had done real, hard work to ensure that the plan was feasible and technically viable.

But a large part of the technical difficulty was driven by the specifications themselves. Remember that this product had to support multiple distinct uses in very different physical terrains (visualize how different the circumstances are at sea, in stationary drilling, on a train, for power generation, and in mobile fracking). The uses were based on a series of assumptions about the size of the market, competitors' offerings, and the financial gains to be had by supporting many different customers at once.

These "requirements" had been gathered using traditional market-research techniques. But surveys and focus groups are not experiments. Customers don't always know what they want, though they are often more than happy to tell you anyway. And just because we can serve multiple customer segments with the same product doesn't mean we have to. If we could find a way to make the technical requirements easier, maybe we could find a way to shorten the cycle time.

There were also many questions about the plan's commercial assumptions. One of the executives present, Steve Liguori, then GE's executive director of global innovation and new models, recalls, "We had a whole list of these leap-of-faith assumptions around the marketplace and the customer. What percentage gains is the customer looking for? Are you going to sell it or lease it or rent it? Are you going to pay for distribution? We had about two dozen of these questions, and it turns out that when we asked the team how many they thought they could answer, it was only two of the 24." Liguori recalls this as the "aha moment." The company

peşindeydi? Bu ürün satılacak mı yoksa kiralanacak mıydı? Yoksa leasing yoluyla mı verilecekti? Dağıtım için ödeme yapılacak mıydı? Bu tür onlarca soru sorduk ve ekibe bunlardan ne kadarını yanıtlayabileceklerini sorduğumuzda, bu yirmi dört sorudan yalnızca ikisi dendi." Liguori bunu "aydınlanma anı" olarak tanımlıyor. Şirket o kadar teknik risklere odaklanmıştı ki-bu ürün yapılabilir mi?-pazarlama ve satışla ilgili risklere odaklanılmamıştı-bu ürün yapılmalı mı?

PAZARIN VARSAYIMLARINI test etmenin en doğru yolu müşterilere bir şey sunmak olduğundan, odada son derece radikal bir öneride bulundum: Bir MVP dizel motoru. MVP ya da "minimum viable product" (Asgari işlevsel ürün). MVP kavramını ben "The Lean Startup" adlı kitabımda ele almıştım. MVP yalnızca, ilk baştaki müşterileri memnun etmeye yetecek kadar özelliğe sahip ürün anlamına geliyor; bir tane ürünü hızlıca üretip, küçük çaplı ve kontrollü bir şekilde kullanıma sunmak ürünün geliştirilmesinde gelecek adımlara rehberlik edecek geri bildirimleri sunabilir.

Series X ekibi sayısız kapsamda çalışabilecek bir ekipman parçası tasarlamaya çalışıyordu. Sonuçta da, bu tür birden çok yüzlü projenin doğal sonucu olan bütçeleme ve politik sınırlamalar arasında sıkışıp kalmıştı. Peki ilk başta yalnızca bir kullanımı ele alsak ve mühendislik sorununu kolaylaştırsak ne olurdu?

Odada bunun üzerine gerilimli bir atmosfer oluştu. Mühendisler bunun yapılamayacağını söyledi. Daha sonra aralarından biri dalga geçti: "Yine de imkansız olduğu söylenemez. Demek istediğim, rakibime gider, motorlarından birini alır, logonun üzerini boyar ve bizimkini üzerine yapıştırırım." Bunun üzerine sinirli gülüşmeler oldu.

Gerçekte tabii ki, böyle bir şeyi asla yapmayacaklardı ama espri bu beş kullanım alanından had been so focused on the technical risks—Can this product be built?—that it hadn't focused on the marketing and sales-related risks—Should this product be built?

SINCE THE BEST WAY to test market assumptions is to get something out to customers, I made what was, to the room, a really radical suggestion: an MVP diesel engine. The MVP, or "minimum viable product," is a concept I explored in The Lean Startup. An MVP is a product with just enough features to satisfy early customers; producing one quickly, and making it available in a small, controlled way, can generate feedback that guides the next steps in a product's development.

The Series X team was trying to design a piece of equipment that would work in multiple contexts. As a result, it was caught up in the budgeting and political constraints that accompany such a multifaceted project. What would happen if we decided to target only one use case at first and make the engineering problem easier?

The room went a little wild. The engineers said it couldn't be done. Then one of them made a joke: "It's not literally impossible, though. I mean, I could do it by going to our competitor, buying one of their engines, painting over the logo, and putting ours on." Cue the nervous chuckles.

Of course, they never would have actually done this, but the joke led to a conversation about which of the five uses was the easiest to build. The marine application had to be waterproof. The mobile fracking application needed wheels. Ultimately, the team arrived at a stationary power generator as the simplest technical prospect. One of the engineers thought this could cut their cycle time from five years to two.

"Five years to two is a pretty good improvement," I said. "But let's keep going. In this new

"GİRİŞİMCİLİĞİN 21. YÜZYILDA YÖNETİMLE İLGİLİ DÜŞÜNCE YAPISINI CANLANDIRACAK POTANSİYELE SAHİP OLDUĞUNU GÖRDÜM."

"I HAVE SEEN THAT ENTREPRENEURSHIP HAS THE POTENTIAL TO REVITALIZE MANAGEMENT THINKING IN THE 21ST CENTURY."

hangisinin en kolay şekilde inşa edilebileceğiyle ilgili konuşmaları başlatmıştı. Denizde kullanılacak versiyonun su geçirmemesi gerekiyordu. Mobil hidrolik kırma uygulamasının tekerleklere ihtiyacı vardı. Nihayetinde, ekip en basit teknik araç olarak durağan bir elektrik jeneratöründe karar kıldı. Mühendislerden biri bunun döngü süresini beş yıldan iki yıla düşürebileceğini düşündü.

"Beş yıldan ikiye düşmek oldukça iyi bir gelişme sayılır" dedim. "Ama hadi devam edelim. Bu yeni zaman çizelgesinde, bu ilk motorun yapımı ne kadar sürer?" Bu yeni soru odadakilerin yine gerilmesine neden oldu. Katılımcılar bana kitlesel üretimin ekonomisini en ince ayrıntısına kadar anlatmaya başladılar. Bir fabrika ve dağıtım zincirini kurmak aynı derecede çalışma gerektirir; ne kadar makine ürettiğiniz hiç önemli değil.

Bir kez daha özür diledim: "Cehaletimi bağışlayın ama bir seri üretimden söz etmiyorum. Yalnızca tek bir birim üretmeniz ne kadar sürer? Bir test süreciniz vardır muhakkak." İlk prototipin ilk yıl yapılması ve test edilmesi gerekiyordu. Odadakilere, aralarında herhangi birinin bu prototipi alabilecek bir müşterisi olup olmadığını sorduğumda, mevcut başkan yardımcılarından biri birdenbire şöyle dedi: "Ofisime her ay gelip bunu soran birisi var. Eminim ki satın alacaklardır."

Şimdi artık odadaki enerji yön değiştirmeye başlamıştı. Gerçek bir ürünün gerçek müşteriye sunulması için beş yıldan bir yıla inmiştik. Ama ekip konuşmaya devam ediyordu. Mühendislerden biri, "Biliyor musunuz, eğer tek bir motoru bu spesifik müşteriye satmak istiyorsanız, yeni bir şey inşa etmeye bile ihtiyacımız yok. Mevcut ürünlerimizden birini modifiye edebiliriz" dedi. Odadaki herkes inanmıyormuş gibi baktı. Görünüşe göre, 616 adlı bir motor vardı ve bu birkaç ufak tefek düzeltmeyle yalnızca elektrik jeneratörü kullanımıyla ilgili spesifikasyonları karşılayabilirdi.

Bu yeni MVP tam anlamıyla orijinal plandan daha hızlı uygulanabilir ölçekteydi; beş yılı aşkın süre altı aydan daha kısa bir süreye gerilemişti. Yalnızca birkaç saat içinde-sadece birkaç son derece basit soru sormak suretiyle-projenin döngü süresini azaltmış ve ekibin hızla öğrenmesini sağlayacak bir yol bulmuştuk. Ve de eğer bu yola devam etmeye karar verselerdi, şirketi milyonlarca dolarlık tasarruf sağlayacak bir yola sokabilirdik. Ama ya eğer müşteri MVP'yi satın almak istemeseydi? Ya servis eksikliği ve destek ağının olmaması anlaşmayı öldürseydi? Bunu beş yıl sonra değil de şimdiden öğrenmek istemez miydiniz?

timeline, how long would it take to build that first engine?" This question seemed to once again cause some irritation in the room. The participants started to painstakingly explain to me the economics of mass production. It's the same amount of work to set up a factory and supply chain, no matter how many engines you subsequently produce.

I apologized once again: "Forgive my ignorance, but I'm not asking about one line of engines. How long would it take you to produce just one single unit? You must have a testing process, right?" They did, and it required that the first working prototype be done and tested within the first year. When I asked if anyone in the room had a customer who might be interested in buying the first prototype, one of the VPs present suddenly said, "I've got someone who comes into my office every month asking for that. I'm pretty sure they'd buy it."

Now the energy in the room was starting to shift. We'd gone from five years to one year for putting a real product into the hands of a real customer. But the team kept going. "You know, if you just want to sell one engine, to that one specific customer," said one engineer, "we don't even need to build anything new. We could modify one of our existing products." Everyone in the room stared in disbelief. It turned out that there was an engine called the 616 that, with a few adjustments, would meet the specs for just the power generation use.

This new MVP was literally an order of magnitude faster than the original plan: from more than five years to fewer than six months. In the course of just a few hours—by asking a few deceptively simple questions—we had dramatically cut the project's cycle time and found a way for this team to learn quickly. And, if they decided to pursue this course, we could potentially be on track to save the company millions of dollars. What if it turned out that that first customer didn't want to buy the MVP? What if the lack of a service and support network was a deal killer? Wouldn't you want to know that now rather than five years from now?

I'll be honest: I was getting pretty excited. It seemed like a perfect ending.

Or was it? As the workshop wound to its conclusion, one of the executives in the back of the room couldn't stand it anymore. "What is the point," he asked, "of selling just one engine to

Dürüst olmalıyım: Oldukça heyecanlanmıştım. Süreç mükemmel bir şekilde sonuçlanmışa benziyordu.

Ama acaba gerçekten öyle miydi? Workshop sona doğru yaklaşırken, odanın arkalarında oturan yöneticilerden biri daha fazla dayanamadı. "Yalnızca tek bir motoru tek bir müşteriye satmanın mantığı nedir?" dedi. Ona göre, potansiyel olarak milyarlarca değeri olan bir projeden söz etmeyi bırakıp pratik olarak hiçbir değeri olmayan bir projeyi konuşmaya başlamıştık. İtirazları devam etti: "Yalnızca tek bir motoru satmanın anlamsızlığını bir tarafa bırakalım, yalnızca tek bir müşteriyi hedeflemek bu ürün için hedef pazarı yüzde 80 gibi sarsıcı bir oranda düşürür. Bu da bu yatırımın geri dönüş profili üzerinde nasıl bir etki bırakacaktır?"

Bundan sonra neler olduğunu asla unutmayacağım. "Haklısınız" dedim. "Eğer herhangi bir şey öğrenmeye gerek duymuyorsak, eğer birkaç dakika önce baktığımız bu plana ve bununla ilgili tahminlere inanıyorsanız, o halde burada anlattıklarım zaman kaybından ibaret. Test etme planı uygulamaya yönelik gerçek çalışmadan sapmaktır." Sizinle dalga geçmiyorum ki yönetici tatmin olmuş gözüküyordu.

Bu benim için GE'deki son zamanım olabilirdi; bu yöneticinin mesai arkadaşları da itirazlarını dile getirmeye başladılar. Yöneticiler, MVP'nin ortaya koyabileceği her şeyle ilgili bir beyin fırtınası yaptılar: Ya eğer müşterinin farklı talepleri olursa? Servis ve destek gereksinimleri tahminimizden daha zorsa? Müşterinin fiziki çevresi daha fazla şey talep ediyorsa? Ya eğer müşteri bu yeni pazar segmentinde markamıza güvenmese?

Sohbet "Bu dışarıdan gelen ne düşünüyor?"dan "Bizler ne düşünüyoruz?"a evrildi. İşte yepyeni bir oyun başlamıştı.

GE Research'ün o dönemdeki kıdemli başkan yardımcısı ve baş teknoloji sorumlusu olan Mark

"BU DIŞARIDAN GELEN NE DÜŞÜNÜYOR?"DAN "BİZLER NE DÜŞÜNÜYORUZ?"A EVRİLDİ. İŞTE YEPYENİ BİR OYUN BAŞLAMIŞTI.

"WHAT DOES THIS OUTSIDER THINK?" TO "WHAT DO WE, OURSELVES, THINK?" IT WAS A WHOLE NEW BALL GAME.

one customer?" From his point of view, we had just gone from talking about a project potentially worth billions to one worth practically nothing. His objections continued: Even putting aside the futility of selling only one engine, targeting only one customer use effectively lowered the target market for this product by 80%. What would that do to the ROI profile of this investment?

I'll never forget what happened next. "You're right," I said. "If we don't need to learn anything, if you believe in this plan and its attendant forecast that we looked at a few minutes ago, then what I'm describing is a waste of time. Testing is a distraction from the real work of executing to plan." I kid you not—this executive looked satisfied.

And that would have been the end of my time at GE, except for the fact that several of his peers objected. The executives themselves started to brainstorm all the things that could go wrong that might be revealed by this MVP: What if the customer's requirements are different? What if the service and support needs are more difficult than we anticipate? What if the customer's physical environment is more demanding? What if the customer doesn't trust our brand in this new market segment?

When the conversation shifted from "What does this outsider think?" to "What do we, ourselves, think?" it was a whole new ball game.

Mark Little, who was then senior vice president and chief technology officer of GE Global Research, was the person the engineers in the room most looked up to, and whose skepticism—voiced quite clearly earlier in the day—had them most worried. He ended our workshop by saying something that stunned the room: "I get it now. I am the problem." He truly understood that for the company to move faster, he, along with every other leader, had to adapt. The standard processes were holding back growth, and he, as a guardian of process, had to make a change.

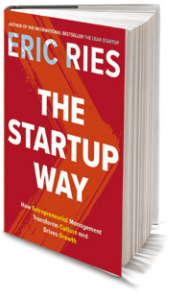
Little odadaki mühendislerin en çok önem verdikleri ve şüpheciliğinin-gün içinde çok net bir şekilde yüksek sesle dile getirilmişti-onları en çok endişelendirdiği kişiydi. Workshop'u odayı şaşkına uğratan bir cümleyle bitirdi: "Şimdi anladım. Sorun benim." Şirketin daha hızlı hareket edebilmesi için kendisinin tüm diğer yöneticilerle beraber, adapte olması gerektiğini gerçekten anlamıştı. Standart işlemler büyümeye sekte vuruyordu ve kendisi de bu işlemlerin bekçisi olarak bir değişiklik yapmak zorundaydı.

Little o günkü deneyimiyle ilgili şunları söylüyor: "Asıl önemlisi şuydu ki, workshop proje ekibini hata yapmaktan aşırı korkmak gibi bir yaklaşımdan uzaklaştırıp düşünme ve odaklanmaya, risk almaya istekli olmaya ve bir şeyleri denemeye yöneltirken, yönetim ekibinin de başarısız olmaktan çok varsayımları test etmesini sağladı. İşte bu son derece özgürleştiriciydi."

SERIES X EKİBİ FastWorks olarak adlandırdığımız GE programının pek çok pilot projesinden birine dönüştü. Ekip test amaçlı motoru öngörülenden çok daha erken bitirmiş ve hemen beş motor için sipariş almıştı. Bu sürede de Ar-Ge çalışmalarını normal akışında sürdürüyor, Mark Little'ın "big bang" olarak adlandırdığı şeyi bekliyor, pazarla ilgili veriler topluyor ve MVP'lerinden de para kazanıyorlardı.

Burada önemli bir noktaya da parmak basmak istiyorum. Bu workshop sırasında, devamında ve koçluk eğitimi verilen aylarda bu mühendislerden hiçbirine ne yapmaları gerektiği söylenmedi. Ne ben, ne Beth Comstock, ne Mark Little ve hatta ne de Jeff Immelt... Varsayımlarıyla ilgili yeniden düşünmeleri için doğru çerçeve bir kez sunulduğunda, mühendisler kendi analizleri ve kendi bilgileri doğrultusunda yeni planla geldiler. Böylece odada bulunan herkes bu yöntemin işe yaradığını ve ekibin, başka türlü şirketin asla elde edemeyeceği bir sonuca vardığını kavramıştı.

GE'nin bu seviyede, bu aşamada değişiklikleri yapabilmesinin nedeni, değişimin kendisini bütünüyle bu işi yapmaya adamış insanlar tarafından çok erken uygulamaya konmasıydı. Size bu hikâyeyi anlatmamın nedeni buna ilk elde tanık olmam. Ancak bu öykü yalnızca GE'yle ilgili değil. Kendilerini işlerine adamış kurucuların bir yapı içerisinde nasıl girişimciliği ateşleyen bir güç olduklarıyla ilgili. Her şirketin buna işlerlik kazandırabilecek kaldıraçları vardır. Bunları çekip ortaya çıkaracak gerekli olan tek şey ise cesarettir.



Bu yazının alıntılandığı kitap (Adapted from The Startup Way): The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth. Copyright© 2017 by Eric Ries. Published by Currency, an Imprint of Penguin Random House LLC.

"What was really important," Little recalls, "was that the workshop changed the attitude of the team from one of being really scared about making a mistake to being engaged and thoughtful and willing to take a risk and try stuff, and it got the management team to think more about testing assumptions than creating failures. That was very liberating."

THE SERIES X TEAM turned into one of the many pilot projects for the GE program we came to call FastWorks. The team got the test engine to market dramatically sooner and immediately got an order for five engines. During the time they would have been doing stealth R&D in the conventional process, waiting for what Mark Little calls "the big bang," they were gaining market insights and earning revenue from their MVP.

I want to dwell on an important fact. During this workshop—and the months of coaching that followed—no one had to tell these engineers what to do. Not me, not Beth Comstock, not Mark Little, not even Jeff Immelt. Once presented with the right framework for rethinking their assumptions, the engineers came up with the new plan through their own analysis and their own insights. It became obvious to everyone in the room that this method had worked and that the team had arrived at an outcome that the company would not have been able to get to any other way.

The reason GE was able to tackle changes at this level, at this stage, was because the transformation was driven very early on by people completely dedicated to making it happen. I've told you this story because it's one I saw firsthand. But it's not only a story about GE. It's about how dedicated founders are the engine that powers entrepreneurship within an organization. Every company has levers that make it run. All it takes to pull them is courage.

Eğitimlerimiz Devam Ediyor

Teknopark İstanbul'da düzenlenmesini istediğiniz eğitimlerle ilgili önerilerinizi **kurumsal@teknoparkistanbul.com.tr** adresinden paylaşabilirsiniz.



SSB 1985

İSTANBUL TİCARET ODASI 1882

/teknoparkistanbul

teknoparkistanbul.com.tr

10 yıl Türkiye'de Türkiye İçin

teknopark istanbul

Startuplarımız Neden Gelişemiyorlar?

Ar-Ge ve inovasyona dayalı teknoloji temelli girişimciliğin yaygınlaşması, ekonomik krizlerin etkisini azaltacak. Ülke ekonomisinin risklere karşı daha güçlü olmasına çok önemli katkılar sağlayacak.

The proliferation of technology-based entrepreneurship based on R&D and innovation will reduce the impact of economic crises. It will contribute tremendously to the reinforcement of the national economy against risks.



Why Our Startups Can't Scale?

DOÇ. DR. SERDAL TEMEL ~ EGE ÜNİVERSİTESİ ÖĞRETİM ÜYESİ
ASS. PROF. DR. SERDAL TEMEL ~ ACADEMIC AT EGE UNIVERSITY

Ekonomik durgunluktan para ve maliye politikalarıyla çıkmaya çalışırken aynı zamanda girişimciliğin de yaygınlaşmasına katkı sağlanmalı. Özellikle Ar-Ge ve inovasyona dayalı, teknoloji temelli girişimciliğin yaygınlaşması gerekiyor. Peki, teknoloji temelli girişimcilik ülkemizde olması gereken düzeyde mi? Gelin birlikte bakalım...

DESTEKLEYECİ KURUMLAR

Ne yazık ki teknoloji temelli girişimcilik ülkemizde arzu edilen seviyelerde değil. Bu sorunun nedenini tek bir cevapla açıklamak elbette mümkün değil. Ancak en temel nedenleri arasında şunları sayabiliriz:

Ülkemizde Ar-Ge ve inovasyonu destekleyen kurumlar göreceli olarak çok yeniler. Ülkemizde özel sektör Ar-Ge ve inovasyonu destekleyen yapıların başında TÜBİTAK TEYDEB geliyor. TEYDEB 1995 yılında kurulmuş ve kurulduğu yıldan itibaren özel sektörün Ar-Ge faaliyetlerine proje temelli kaynak aktarıyor. Küçük işletmelerin Ar-Ge çalışmaları da KOSGEB tarafından destekleniyor. KOSGEB ise 1990 yılında kuruldu. Dolayısıyla ülkemizde Ar-Ge'yi destekleyen kurumların tarihi çok da eski değil. Evet, bu yapıların destekleri var. İşin ilginç yanı buna rağmen ülkemizde güçlü bir inovasyon ve girişimcilik ekosisteminden söz etmek mümkün değil.

MENTÖRLÜK HAYATİ ÖNEME SAHİP

Ülkemizde Ar-Ge'ye yönelik destekler 1990'lı yılların başından itibaren veriliyor. Bu desteklere rağmen Türkiye'nin toplam ihracatında teknoloji ihracatı hala çok düşük düzeylerde ise bir durup düşünelim. Bu nedenle hiç vakit kaybetmeden tedbirler alınmalı. Örneğin son bir yıla kadar bu destekler neredeyse ilk gün tasarlandığı gibi yürütülüyor. Mevcut destek programları firmaları dönüştüremiyor. Bu destekler sadece onların aynı şekilde bir süre daha ayakta kalmalarına imkan sağlıyor. Özellikle teknoloji temelli girişimcilik destek programı neredeyse son beş yıla kadar ortalarda yok. Bu da girişimci olmak isteyen gençlerin ve özellikle de akademisyenlerin sürecin dışında kalmasına neden oldu.

TÜBİTAK'ın Bireysel Genç Girişim Desteği bu sorunu az da olsa gideriyor. Ancak desteğin

WHILE TRYING TO get out of the economic recession with monetary and fiscal policies, these efforts should also contribute to the expansion of entrepreneurship. Technology-based entrepreneurship, especially based on R&D and innovation, needs to become widespread. So, is technology-based entrepreneurship at the level that it should be in our country? Let's take a look together...

SUPPORTING ORGANIZATIONS

Unfortunately, technology-based entrepreneurship is not at the desired levels in our country. Of course, it is not possible to explain the reason for this problem with a single answer. However, among its main reasons, we can list the following:

The institutions that support R&D and innovation in our country are relatively new. TUBITAK TEYDEB is one of the institutions that support R&D and innovation efforts of the private sector in our country. TEYDEB was established in 1995 and has been transferring project-based resources to the R&D activities of the private sector since its establishment. R&D activities of small businesses are also supported by KOSGEB. KOSGEB was founded in 1990. Therefore, the history of the institutions that support R&D in our country is not very old. Yes, these institutions provide support. However, it is not possible to talk about the existence of innovation and entrepreneurship ecosystem in our country.

MENTORING IS VITAL

In our country, incentives are provided to R&D since the early 1990s. Despite this support, the share of technology exports in total exports of Turkey is still at such low levels and we need to think about the reasons for it. Therefore, the necessary measures should be taken quickly. For example, until the past year, these incentives remained unchanged and almost the same as planned initially. The current incentive programs do not transform companies. These incentives only allow them to survive for a while. The technology-based entrepreneurship incentive program, in particular, was not existing until the last five years. This caused young people, and especially academics, who wanted to become entrepreneurs to be excluded from the process.

Leastwise TÜBİTAK's Individual Youth

miktarı, süresi ve destek sonrası girişimcilerin doğru mentörlük hizmetlerin alınamaması sebebiyle bu startupların iflas etmeleri önlenemiyor.

Diğer taraftan üniversitelerde Ar-Ge, inovasyon, patent ve girişimcilik gibi konulara son yıllara kadar neredeyse hiç yer verilmedi. Birçok öğrenci bu kavramları bırakın öğrenmeyi duymadan mezun olup gittiler. Bu nedenle eğitim sistemimizde daha radikal bir değişikliğe ihtiyaç var. Özellikle girişimcilik eğitimi bugün birçok üniversitede olduğu gibi farkındalık artırmanın ötesine geçmeli, daha uygulamalı hale getirilmeli ve üniversiteler sadece iş arayan mezunlar değil, teknoloji temelli girişimleriyle iş geliştiren mezunlar veren bir yapıya kavuşturulmalı.

ÜNİVERSİTELERDEN DAHA FAZLA YARARLANMALIYIZ

Üniversitelerin girişimcilik ekosistemi güçlendirilmeli. Teknoloji Transfer Ofisleri'nin (TTO) TÜBİTAK tarafından desteklenmesiyle ekosistemde bir canlanma oldu. Ancak TTO'ların yönetimlerinde gelen sürekli değişiklikler inovasyon ve girişimcilik ekosisteminin gelişmesini maalesef olumsuz etkiliyor.

Üniversiteler akademisyenleri teknoloji temelli girişimcilik için yeteri kadar motive edemiyorlar.

Örneğin mühendislik ile tıp fakültesi öğretim üyeleri arasında yeni ürüne yönelik işbirlikleri sağlanamıyor. Üniversiteler bu farklı birimleri bir araya getirecek motivasyonu sağlayamıyorlar. Bu sağlanamayınca tıp doktorları hasta tedavi ederek mühendislik fakültesi öğretim üyeleri de yapabildikleri kadar danışmanlık yaparak ek gelir sağlamaya çalışıyorlar. Dolayısıyla ülkenin ihtiyacı olan, istihdam ve ihracat potansiyeli olan yüksek katma değerli mal ve hizmetleri üretebilecek ekipler maalesef oluşturulamıyor.

YATIRIM FONLARI GELİŞMEDİ

Teknoloji temelli startupların ayakta kalabilmesi risk sermayesine bağlı. Dolayısıyla ne kadar fazla erken aşama fona erişim imkanı varsa girişimciliğin artması o kadar daha fazla olur. Ancak ülkemizde yatırım fonlarının hem sayıları hem yatırım niyetleri hem de yaptıkları yatırım son derece az. Bu iyileştirilmediği sürece özellikle yoğun teknoloji içeren startupların büyümesi mümkün değil. Aslında ülkemizde birçok hayırsever var. Birçok insan hayır olsun diye çeşme yaptırır, yemek verir, bina yapar ama hiç kimse hayır olsun diye belki de toplumun karşılaştığı

Initiative Support resolves this issue. However, most of them go bankrupt because the incentive is low, its duration is too short and proper mentoring services are not provided after the support.

On the other hand, the topics such as R&D, innovation, patents and entrepreneurship have not been included in the curriculum of universities until recently. Many students graduate even without hearing these concepts. Therefore, a more radical change is needed in our education system. In particular, the education should go beyond raising awareness, become more practical as observed in many universities, and the universities should have a structure that produces not only job-seeking graduates, but also graduates creating jobs with their technology-based initiatives.

WE NEED TO BENEFIT MORE FROM UNIVERSITIES

The entrepreneurial ecosystem of universities must be reinforced. There has been a revival in the ecosystem with the support of Technology Transfer Offices (TTO) by TUBITAK. However, the continuous changes in the management of TTOs unfortunately interrupt the development of the innovation and entrepreneurship ecosystem. The universities are failing to motivate academics effectively for technology-based entrepreneurship.

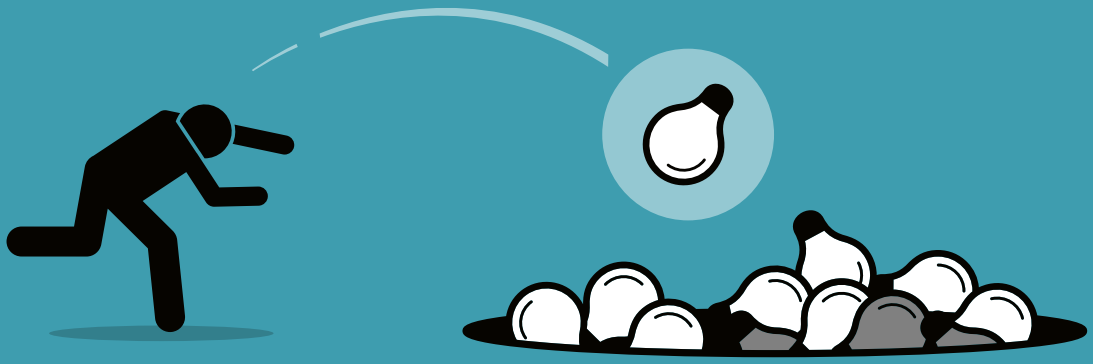
For example the cooperation between the academics of the engineering faculty and the faculty of medicine cannot be achieved for the new product. The universities cannot provide the necessary motivation to bring these different units together. When this cannot be achieved, the medical doctors treat patients the engineering faculty academics members try to generate additional income by providing consultancy services as much as they can. Therefore, unfortunately, the teams that can produce high value-added goods and services with the employment and export potential of the country, cannot be created.

THE INVESTMENT FUNDS ARE NOT DEVELOPED

The survival of technology-based start-ups depends on venture capital. Therefore, the more early stage fund access is available, the more entrepreneurship increases. However, both the number and amount of investments that these funds bring are extremely low in our country. Unless this is improved, start-ups with particularly

NE KADAR FAZLA ERKEN AŞAMA FONA ERİŞİM İMKANI VARSA, GİRİŞİMCİLİĞİN ARTMASI O KADAR DAHA FAZLA OLUR.

THE MORE EARLY STAGE FUNDING IS PROVIDED, THE MORE ENTREPRENEURSHIP BECOMES WIDESPREAD.



sorunu giderecek olan bir projeye hatırım yapmaz, yapmak istemez. Ülkemizdeki kuluçka merkezlerinde çok sayıda farklı iş konularında çalışan genç startuplar bulunuyor. Bunlardan bazıları çok sınırlı bütçeyle inanılmaz sonuçlar elde edebilecek durumda. Dolayısıyla ülkemizde yapılan hayırların yönünü bu alana doğru kaydırmanın zamanı geliyor.

Startuplar sadece hayırseverlerin yardımıyla ayakta duramaz elbette. Özellikle mevcut firmaların bu alana yatırım yapması, kaynak aktarması gerekiyor.

Firmalarımız maalesef gerek kendi sektörü veya bir başka sektörde yeni bir girişim geliştirebilecek startupları destekleyecek bir yatırım yapmaktan kaçınıyorlar. Aslında onların bu startuplara yapacakları yatırım, aynı teknolojiyi kendi bünyesinde geliştirmekten kat ve kat daha ekonomik olacak.

Maalesef firmalarımız bu konuda oldukça tutucu davranıyorlar.

Sonuç olarak ülkemizde ekonomik gelişimi sağlamanın ve bunu sürdürmenin en etkin yolu bilim ve teknolojiye dayalı üretim yapmaktan geçiyor. Bu ise teknoloji içeren startupların kurulması, geliştirilmesiyle mümkün olur.

intense technology are unlikely to grow. In fact, there are many philanthropists in our country. A lot of people build fountains for charity, give food, build buildings, but no one wants to do a project for charity that might solve the problem faced by society. There are several young start-ups at incubation centers working on a wide range of different business issues in Turkey. Some of them are able to achieve incredible results with very limited budget. So, it is time to shift the direction of the charity activities towards this area. Start-ups cannot just stand with the help of philanthropists, of course. Especially the existing companies should invest in this field and transfer resources.

Unfortunately, our companies avoid making an investment that will support start-ups in the way of creating a new venture in their own sector or another sector. In fact, their investment in these start-ups will be much more economical than developing the same technology within itself. Unfortunately, our companies are very conservative in this regard. As a result, the most effective way to achieve and maintain the economic development in our country is through the production based on science and technology. This is possible by establishing and developing start-ups with technology.





Tek Boynuzlular Çağı

MİLYAR DOLARLIK TEKNOLOJİ START-UPLARININ EFSANE OLDUĞU DÜŞÜNÜLÜYORDU. ŞİMDİ BAKIYORUZ DA HER YERDELER.

The Age of Unicorns

THE BILLION-DOLLAR TECH STARTUP WAS SUPPOSED TO BE THE STUFF OF MYTH. NOW THEY SEEM TO BE EVERYWHERE.

ERIN GRIFFITH & DAN PRIMACK
FORTUNE DERGİSİ YAZARLARI
WRITERS FORTUNE MAGAZINE

Stewart Butterfield geçen sonbaharda yeni kurulan şirketi için fon desteği aramaya başladığında tek bir hedefi vardı: Bir milyar dolar. San Francisco iş yazılım şirketi Slack 1 milyar dolarlık bir değere ulaşamazsa, zahmet etmeye değmezdi. Slack gerçekten zor durumdaydı. Büyük bir nakit sıkıntısı yaşıyordu. Her hafta binlerce insanın işyeri ortak çalışma uygulamalarına giriş yaptığı dev bir firmaydı. Butterfield'a göre Slack'in ihtiyacı olan milyar dolarlık dönüm noktasına ulaşmaktı.

"Evet bu önemli çünkü büyük ve yuvarlak bir sayı" diyor Butterfield, 41. "Psikolojik olarak farkı öne çıkarıyor. Bir milyar 800 milyondan iyi çünkü potansiyel müşteriler, çalışanlar ve basın için psikolojik bir eşik konumunda."

Ekim ayında, şirketin aynı adı taşıyan ürününü piyasaya sürmesinin üzerinden bir yıl geçmeden Slack 120 milyon dolarlık bir finansman sağladığını açıkladı. Piyasa değeri? 1 milyar dolar. Butterfield'ın dileği olmuştu: Slack, teknoloji dünyasının en yeni "tek boynuzlu atıydı".

STEWART BUTTERFIELD had one objective when he set out to raise money for his startup last fall: a billion dollars or nothing. If he couldn't reach a $1 billion valuation for Slack, his San Francisco business software company, he wouldn't bother. Slack was hardly starving for cash. It was a rocket ship, with thousands of people signing up for its workplace collaboration tools each week. What Slack needed, Butterfield believed, was the cachet of the billion-dollar mark.

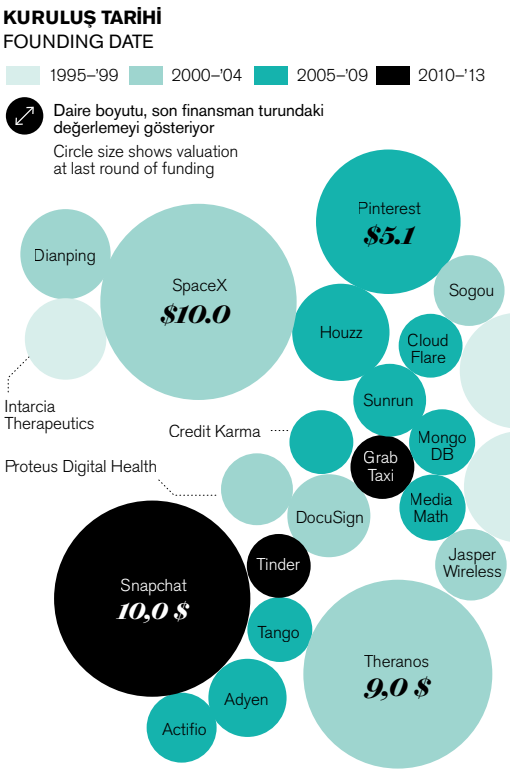
"Yes, it's arbitrary because it's a big round number," says Butterfield, 41. "It does make a difference psychologically. One billion is better than $800 million because it's the psychological threshold for potential customers, employees, and the press."

Sure enough, in October—less than a year after the company released its namesake product—Slack announced the close of a $120 million round of financing. Its valuation? One billion dollars. Butterfield's wish had come true: Slack was the tech world's newest "unicorn."

It wasn't long ago that the idea of a pre-IPO

Hayaller Alemi

PITCHBOOK, CB INSIGHTS, ÇEŞİTLİ HABER BÜLTENLERİ VE FORTUNE ARAŞTIRMASINDAN ELDE EDİLEN VERİLERE GÖRE 80'DEN FAZLA "YENİ GİRİŞİMİN" DEĞERİ 1 MİLYAR DOLAR VEYA ÜZERİ. BUNLARDAN BAZILARI:



Çok kısa bir zaman öncesine kadar, bir halka arz öncesi teknoloji girişiminin 1 milyar dolarlık piyasa değerine ulaşması fikri bir hayaldi. Google hiçbir zaman özel şirket olarak 1 milyar dolar değerine ulaşmadı. Ne Amazon ne de orijinal internet klasmanında başka bir örnek yoktu.

Bugün teknoloji endüstrisi milyar dolarlık başlangıçlarla dolu. Cowboy Ventures'ın kurucusu Aileen Lee, Kasım 2013 TechCrunch blog yazısında "tek boynuzlu at" terimini bu tür kurumsal devler için bir tanımlayıcı sıfat olarak ortaya attığında, son on yılın VC destekli ABD yazılım girişimlerinin sadece 39'u 1 milyar dolar baremini aşmıştı. Şimdi, daha geniş bir ağa ulaşan Fortune, girişim sermaye sahipleri tarafından 1 milyar dolar veya daha fazla değere sahip 80'den fazla yeni şirket olduğunu ortaya koyuyor. Ve bu şirketlerin özel şirketler olduğu göz önüne alındığında, birkaçının gözümüzden kaçtığı kesin. Tek boynuzlu atların yükselişi hızla ve çok fazla uyarı vermeden gerçekleşti ve bazı insanları korkutmaya başladı.

Aralarında Yammer'ın da bulunduğu Emergence Capital Partners'taki yatırımları 1,2 milyar dolara Microsoft'a satılan bir girişim kapitalisti olan Jason Green. "Eskiden tek boynuzlu atların sadece efsanevi yaratıklar olduğu düşünülürdü," diyor ve ekliyor: "Şimdi artık tek boynuzlu at sürüleri var."

Bu terimin içeriğinin tam olarak "neyle doldurulacağı" ya da "kutsanacağı" bazen tam olarak bilinmese de girişim sermaye sahipleri artık daha da büyük bir oyunu hedeflemeye başladı. Artık hızla 10 milyar dolarlık bir değere ulaşma potansiyeline sahip girişimler - ya da Green'in tanımıyla "on boynuzlu atlar" hedefte. 2013'ün sonlarında sadece tek bir özel şirket bu eşiği aşmıştı, o da Facebook. Şimdi 41,2 milyar dolarlık, online taksi çağırma uygulaması olan Uber dahil en az sekiz tane şirket var bu kategoride. Uber'in değeri, Fortune 500'de yer alan şirketlerin en az yüzde 70'inin piyasa değerinden daha yüksek.

Bu patlama teknoloji sayesinde oldu. Akıllı telefonlar, ucuz sensörler ve bulut bilişim, internet bağlantılı hizmetlerin teknolojiye en karşı sektörlere sızmasını beraberinde getirdi. Uber taksicileri rahatsız ediyor; Airbnb otellerin uykularını kaçırıyor. Yatırımcılar bu kargaşada büyük fırsatlar görüyor.

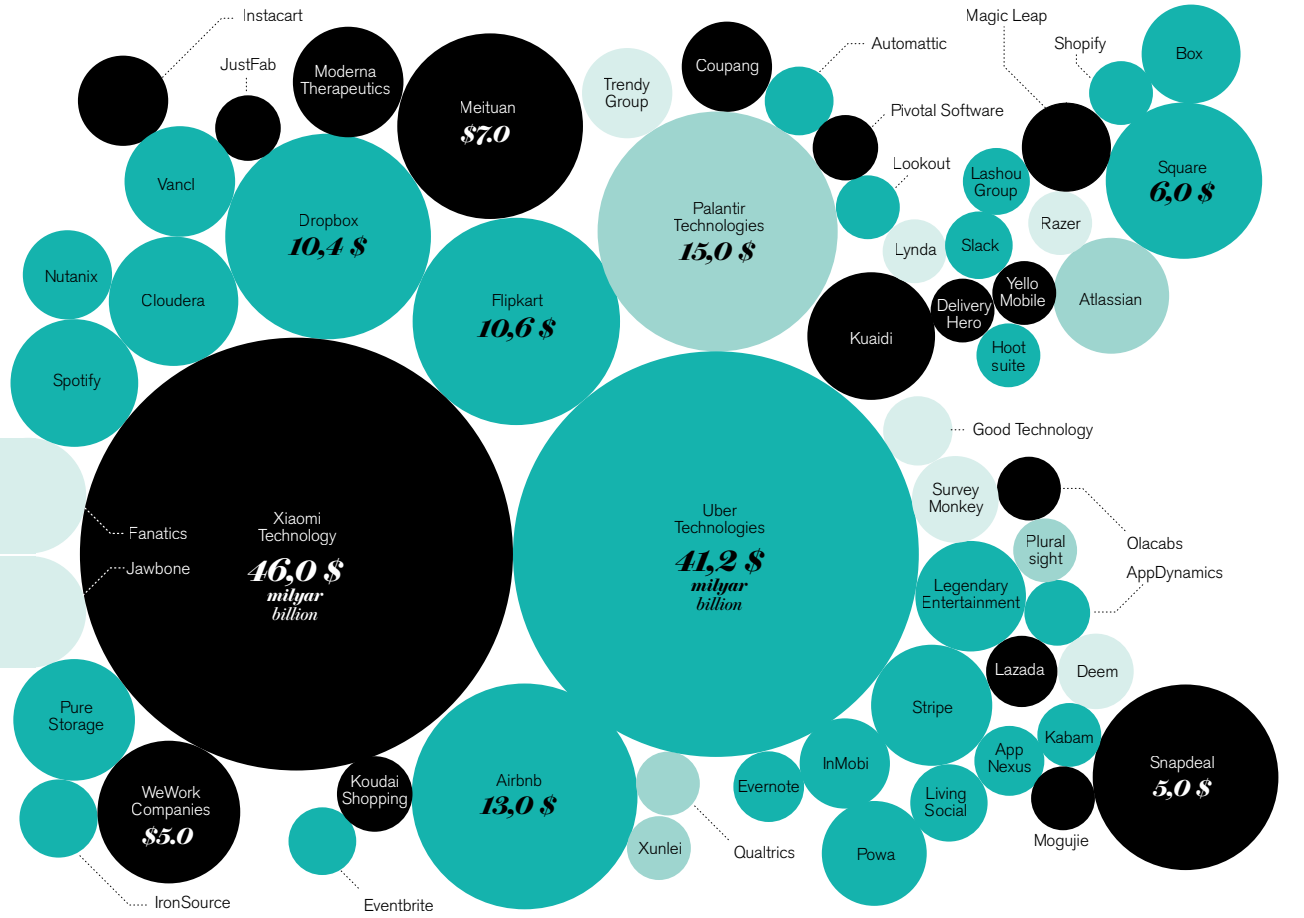
BİR DE DAHA GENİŞ finansal eğilimler var. Halka açık hisse senetlerinde yaklaşık altı yaşında süren bir boğa piyasası, özel şirketlerin

tech startup with a $1 billion market value was a fantasy. Google was never worth $1 billion as a private company. Neither was Amazon nor any other alumnus of the original dotcom class.

Today the technology industry is crowded with billion-dollar startups. When Cowboy Ventures founder Aileen Lee coined the term unicorn as a label for such corporate creatures in a November 2013 TechCrunch blog post, just 39 of the past decade's VC-backed U.S. software startups had topped the $1 billion valuation mark. Now, casting a wider net, Fortune counts more than 80 startups that have been valued at $1 billion or more by venture capitalists. And given that these companies are privately held, a few are sure to have escaped our detection.

Flights of Fantasy

MORE THAN 80 STARTUPS ARE VALUED AT $1 BILLION OR MORE, ACCORDING TO DATA FROM PITCHBOOK, CB INSIGHTS, NEWS REPORTS, AND FORTUNE INVESTIGATION. HERE ARE SOME OF THEM.



piyasa değerleri açısından itici bir güç üretti ve en yeni teknolojik ürün girişimcilerini canları istediği zaman istedikleri kadar para kazanacaklarına ikna etti. Rekor düzeyde düşük faiz oranları da bazı büyük kurumsal yatırımcıların riskin ve buna karşılık getirinin de büyük olduğu yerlerde fırsat aramasına neden oldu. Buna bir yasal düzenleme eksikliğini de ekleyelim: Küçük işletmelerin sermaye artırmasını kolaylaştırmayı amaçlayan JOBS Yasası'nın 2012'de kabul edilmesinden sonra, yeni girişimler Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu tarafından etkin bir şekilde halka açılmaya zorlanmadan önce çok daha fazla yatırımcı alabilir oldu.

Son olarak, bu konuda öne çıkan algı unsuru da rol oynadı. Başlangıç dünyasında, 1 milyar dolarlık

The rise of the unicorn has occurred rapidly and without much warning, and it's starting to freak some people out.

"It used to be that unicorns were these mythical creatures," says Jason Green, a venture capitalist at Emergence Capital Partners whose investments include Yammer, which sold to Microsoft for $1.2 billion. "Now there are herds of unicorns."

Not content to run with the pack—or "blessing," as a group of unicorns is sometimes known—venture capitalists have begun targeting even bigger game. They're now hunting startups with the potential to rapidly reach a $10 billion valuation—or, as Green calls them, "decacorns." In late 2013 just one private company had crossed

1 milyar $ üzeri bir değere sahip olmak siz ve şirketiniz için ne anlama geliyor?

What does having a $1B+ valuation mean to you and your company?



Bu düzeyde bilinirliği sağlamak güzel olsa da, günlük çalışma şeklimizi değiştirmez. Halen çok zor işlerle, yine çılgınca mücadeleye devam.

While it's nice to get this recognition, it doesn't change the way we operate day to day. It's still a crazy roller-coaster ride with a lot of hard work.

HOUZZ
Adi Tatarko, CEO



Bir milyar dolarlık değere sahip olmak iki ucu keskin bir bıçak gibi. Bir yandan, personel seçimi, marka bilinirliği ve çalışanların morali açısından harika. Diğer yandan, böyle büyük şirket değeri genellikle yabancıların şirkete daha fazla şüpheyle bakmasına yol açıyor.

A billion-dollar valuation can be a double-edged sword. On one hand, it's great for recruiting, brand recognition, and employee morale. On the flip side, big valuations often lead to more scrutiny from outsiders.

CREDIT KARMA
Ken Lin, CEO



Bu bir maratonun yarısındayken liderlik için öne atılmak gibi bir şey. Arkada olmaktan tabi ki iyi fakat şimdi herkes sizi geçmek için fırsat kolluyor olacak.

It's kind of like opening a healthy lead halfway through a marathon: It's better than being behind, but now everybody's gunning for you.

APPNEXUS
Brian O'Kelley, CEO

that threshold: Facebook. Now there are at least eight, including Uber, the on-demand car service worth $41.2 billion. Its valuation is higher than the market capitalization of at least 70% of the companies in the Fortune 500.

Technology is driving the boom. Smartphones, cheap sensors, and cloud computing have enabled a raft of new Internet-connected services that are infiltrating the most tech-averse industries—Uber is roiling the taxi industry; Airbnb is disrupting hotels. Investors see massive opportunity in the upheaval.

THEN THERE ARE the broader financial trends. A nearly six-year-old raging bull market in public stocks has produced a tailwind for private company valuations and convinced the latest crop of tech entrepreneurs that there will be plenty of time to cash in when they feel like it. Record-low interest rates also have caused some big institutional investors to search for returns in the high-risk, high-reward world of venture capital. Add to that a lack of regulation: After the passage of the JOBS Act in 2012, which aimed to make it easier for small businesses to raise capital, startups could take on many more investors before the Securities and Exchange Commission effectively forced them to go public.

Finally, there is the intangible element of perception. In the startup world, a valuation of $1 billion says that you're no longer a fly-by-night startup with plans to quickly sell out to Google.

"It absolutely gives us credibility and the ability to hire some very important people," says Apoorva Mehta, the 28-year-old CEO of on-demand grocery delivery service Instacart, which has been in business for only two years but reportedly is valued at $2 billion. "And it tells the world that we're looking to build a long-lasting worldwide brand instead of looking to get acquired."

Venture capitalists justify these soaring valuations by looking backward. After the dotcom crash, a wave of prudence swept over the Valley. Investors kept valuations low and tried not to overcapitalize their companies. That strategy lasted until Hurricane Facebook came along. All of the cautious types who passed on investing in the social network early, because it was too expensive at $250 million or $500 million, were left scarred and paranoid when it went public in May 2012 with a market cap of $104 billion. If a startup is going to be worth billions of dollars in

bir şirket değeri sizin bu sayede hayal satan güvenilmez bir girişim değil artık Google'a satabilecek planları olan bir şirket olduğunuzu ifade eder.

Sadece iki yıldır faaliyette olan ancak piyasa değerinin 2 milyar dolar olduğu bildirilen ve talebe bağlı market siparişlerini adresinize teslim etmeye dayalı bir uygulama olan Instacart'ın 28 yaşındaki CEO'su Apoorva Mehta, "Bu bize kesinlikle güvenilirlik ve çok önemli bazı kişileri şirket bünyesinde istihdam edebilme yeteneği kazandırıyor" diyor ve ekliyor "Ve dünyaya, birileri tarafından satın alınmayı beklemek yerine kendi başına uzun ömürlü bir dünya markası oluşturmak isteğimizi ortaya koyuyor."

Risk sermayesi kapitalistleri bu yükselen şirket değerlerini geriye doğru bakarak haklı çıkarıyor. Dotcom kazasından sonra, Silikon Vadisinde bir ihtiyatlı yaklaşım tavrı hakim oldu. Yatırımcılar şirketlerin değerini bilerek düşük tuttular ve aşırı sermaye çekmesini önlemeye çalıştılar. Bu strateji Facebook Kasırgası gelene kadar sürdü. Önceden, 250 milyon $ veya 500 milyon $'dan çok pahalı olduğu için sosyal ağa yatırım yapmaya temkinli yaklaşanların tümü, Facebook'un Mayıs 2012'de 104 milyar dolarlık bir piyasa değeri ile halka açıldığında bu duruma korkulu ve şüpheli gözlerle yaklaştılar. Eğer bir girişim birkaç yıl içinde milyarlarca dolar değerinde olacaksa, neden birkaç milyonluk bir giriş fiyatı için tartışmaya giresiniz ki?

Sonuç olarak, A Serisi bir finansman turunun ortalama değeri, Cooley LLP hukuk firmasına göre 2012'den 2014'e kadar yüzde 135 arttı. Bu yankılandı ve elde edilen yeni kazançlar, sonraki her bir yeni finansman turu için çıtayı daha yükseğe taşıdı. Girişim kapitalistleri, tek boynuzlu at seviyelerini desteklemek için Fidelity Investments (Uber için en son anlaşmaya öncülük eden) ve Wellington Management (DocuSign ve Moderna Therapeutics'i destekleyen) gibi geleneksel para yöneticileri şeklinde sürpriz yeni ortaklar edindiler. Bunu damlamalı sulama ekonomisi diyorlar.

YAKIN DÖNEMDE AMERİKAN şirketlerinin bilançolarında rekor düzeyde nakit para birikti. Facebook, geçen Mart ayında anlık mesajlaşma uygulaması WhatsApp için 19 milyar dolar ödediğinde yer yerinden oynadı, ardından bir ay sonra sanal gerçeklik uygulamaları kulaklık üreticisi Oculus VR için 2 milyar dolar ödedi. Google 2014 yılında akıllı termostat üreticisi Nest için 3,2 milyar dolar öderken Apple kulaklık üreticisi

GÜNÜMÜZDE TEKNOLOJİ SEKTÖRÜ MİLYAR DOLARLIK STARTUP'LARLA DOLU.

TODAY THE TECHNOLOGY INDUSTRY IS CROWDED WITH BILLION-DOLLAR STARTUPS.

a few years, why quibble over a few million on the entry price?

As a result, the median valuation of a Series A round of funding soared 135% between 2012 and 2014, according to the law firm Cooley LLP. This has created an echo effect, with new gains setting the bar higher for each subsequent round of funding. So venture capitalists have recruited unlikely new partners in the form of traditional money managers such as Fidelity Investments (which led the latest deal for Uber) and Wellington Management (which backed DocuSign and Moderna Therapeutics) to support unicorn-level rounds. Call it trickle-up economics.

IT ALSO DOESN'T HURT that American corporations have record-breaking stockpiles of cash on their balance sheets. Facebook set tongues wagging when it paid $19 billion for instant-messaging startup WhatsApp last March, then followed it up a month later by shelling out $2 billion for virtual reality headset maker Oculus VR. In 2014, Google paid $3.2 billion for smart thermostat maker Nest, Apple acquired headphone maker Beats for $3 billion, and Microsoft spent $2.5 billion to own the Swedish gaming startup responsible for Minecraft. Even health care VCs cashed in, selling Seragon Pharmaceuticals to Genentech for upwards of $1.7 billion.

All of this has begun to feel bubblicious, especially to those who lived through the last cycle. "If you are a CEO today and you're age 35 or below, you did not go through 2000, which means you have not actually seen the capital markets shut off," says venture capitalist Marc Andreessen, who nonetheless remains bullish. "People who went through 2000 are psychologically scarred and arguably have been risk-averse

1 milyar $ üzeri bir değere sahip olmak siz ve şirketiniz için ne anlama geliyor?
What does having a $1B+ valuation mean to you and your company?



APP DYNAMICS
Jyoti Bansal, CEO

Bu, playoffa kalmak gibi yani henüz şampiyonluk kazanılmamış ama "Ş" harfi uzaktan görünüyor. İnsanların bu durumlarda yapabileceği en büyük hata, zaferi kutlamak ve ileride daha büyük ve önemli oyunlar olduğunu unutmaktır.

It's like making the playoffs—we haven't won the championship yet, but a "W" is in sight. The biggest mistake people can make in these situations is to celebrate and forget that there are still more big and important games ahead.



ACTIFIO
Ash Ashutosh, CEO

Bu durum suda yüzerken görünen bir ördeğe benziyor. Üstte sevimli ördek zarif bir şekilde süzülürken görünüyor, ama su altında deli gibi kürek çekiyor. Durumun ekstra kolay görünmesi için ekstra çok çalışmak lazım.

The analogy we use is when you see a duck on water. It looks smooth and easy on top, but underneath it's paddling like hell. You've got to work extra hard to make it look extra easy.



POWA
Dan Wagner, CEO

Kendi reklamınıza inanmaya başlarsanız, dikkatiniz dağılır. Gördüğüm kadarıyla, yeni fikirler oluşturmaya verdiğimiz değeri kanıtlayana kadar, işletmenizin hiçbir değeri yok. Yatırım sadece doğru yolda olduğumuzun bir işaretidir.

If you start believing your own hype, you get distracted. As far as I'm concerned, the business is worth nothing until we've proven the value that we set out to create. The investment is just a sign we're on the right path.

Beats'i 3 milyar dolara satın aldı ve Microsoft, Minecraft'ın kurucusu olan İsveçli oyun girişimine sahip olmak için 2.5 milyar doları feda etti. Sağlık sektöründe bile Seragon Pharmaceuticals 1,7 milyar dolara Genentech'e satıldı.

Bütün bunlar, özellikle son dönemde yaşayanlarda bir finansal balon hissi verdi. Her şeye rağmen boğa piyasasının sürdüğünü düşünen Marc Andreessen "Bugün 35 yaş altındaki bir CEO iseniz ve 2000 krizini yaşamadıysanız, bu sizin sermaye piyasalarının kapandığını görmediğiniz anlamına geliyor," diyor ekliyor "2000 krizini gören insanlar psikolojik olarak yara aldı ve tartışmasız son 15 yıldır risklerden kaçınıyor. Eğer bunu yaşamadıysanız, her zaman daha yüksek bir değerde para toplayabileceğinize inanma tehlikesi altındasınız demektir."

Kırk yılı aşkın bir süredir yeni şirketlere yatırım yapan Greycroft Partners'ın kurucusu Alan Patricof ihtiyatlı. "İnsanlar trafik artışını ve gelir artışını satın alıyor, ama bu 'Kral Çıplak' teorisi" diyor. "Bir noktada bu şirketlerin tümü Ebitda verilerinin kat be kat üzerinde değerlenecek. for the last 15 years. If you didn't go through it you're in danger of always believing you can raise money at a higher valuation."

Greycroft Partners founder Alan Patricof, who has been investing in startups for more than four decades, is wary. "People are buying traffic growth and revenue growth, but it's the 'emperor has no clothes' theory," he says. "At some point all of these companies will be valued on a multiple of Ebitda. If the IPO market goes away, or for any reason there's a blip in the outlook, people could be left holding a lot of inventory they wish they didn't have."

Proponents of the unicorn boom posit that this time—no, seriously!—is different. Many of the billion-dollar startups, they argue, have the actual customers and revenue that companies of the dotcom days lacked. But no one in the VC world is so sanguine as to suggest that, sooner or later, we won't experience a market pullback.

Not surprisingly, many venture capitalists have begun preaching caution to their portfolio companies. A brief swoon in publicly traded tech

Tek Boynuzluların Kralı
King of the Unicorns



SCOTT CENDROWSKI

Çağlar boyu Orta Krallık'taki yaşayanlar için en büyük tek boynuzlu. Pekin merkezli akıllı telefon üreticisi Xiaomi'nin adını duymadıysanız, hazırlanın - hızlı yükselişi, Alibaba'nın halka açılmasından bu yana ilk kez Çin'deki içerisinde birileri en büyük şey olma potansiyelini ortaya koyuyor.

Çin'de, Xiaomi'nin ucuz telefonları (Redmi 2 maliyeti 115 $) Apple'dan daha fazla ilgi görüyor. Ancak Xiaomi'nin kurucusu ve CEO'su Lei Jun orada durmuyor. Hava temizleyicileri ve internet TV kutuları gibi kategorilere genişleyerek, Xiaomi ürünleri evreni kurmaya çalışıyor. Şirket daha yeni elde ettiği girişimlerle 46 milyar dolarlık bir değere ulaştı. Facebook'a bahis oynayan Rus girişim sermayedarı Yuri Milner 2009 yılında, bir sonraki 100 milyar dolarlık şirket olarak adlandırdığı bu şeyi destekleyen başlıca yatırımcılardan biri.

Çin'in çok sayıda etkileyici milyar dolar üstü yeni girişimlere sahip. Dianping, aylık 190 milyon aktif kullanıcısı olan bir Yelp-Groupon karışımı; Mogujie, ülkenin moda tutkunları tarafından tercih edilen bir Pinterest klonu; Koudai Shopping, çevrimiçi mağazaları Çin'in en popüler sosyal ağı WeChat'teki kullanıcılarla buluşturuyor. Ülkedeki çevrimiçi perakende satışın 2012'de sadece 200 milyar dolarken 2015'te 500 milyar doları geçmesi beklenen Çin, tek boynuzlu atların otlaması ve büyümesi için verimli mera ve süper bir kuluçka makinesi.

The biggest unicorn of all lives in the Middle Kingdom. If you haven't heard of Beijing-based smartphone maker Xiaomi, get ready—its swift rise has the potential to be the biggest thing brewing inside China since Alibaba's IPO. In China, Xiaomi's cheap phones (its Redmi 2 costs $115) are hotter than Apple's. But Lei Jun, Xiaomi's founder and CEO, isn't stopping there. He's working to create a universe of Xiaomi products by expanding into categories as diverse as air purifiers and internet TV boxes. The company just raised money at a $46 billion valuation. Yuri Milner, the Russian venture capitalist who bet on Facebook in 2009, is one of the prominent investors backing what he calls the next $100 billion company.

China has several impressive billion-dollar-plus startups. Dianping is a Yelp-Groupon mashup with 190 million monthly active users; Mogujie is a Pinterest clone favored by the country's fashionistas; Koudai Shopping connects online shops with users on China's most popular social network, WeChat. With online retail in the country expected to pass $500 billion in 2015 from just $200 billion in 2012, China is a supersize incubator for growth and fertile pasture for unicorns to graze.

Halka arz piyasası kaybolursa veya herhangi bir nedenden ötürü görünümde bir düzensizlik olursa, insanlar aslında sahip olmayı istemeyecekleri düzeyde bir fazla stokla baş başa kalabilirler. "

Tek boynuzlu at patlamasının savunucuları, bu kez durumun kesinlikle farklı olduğunu öne sürüyor. Milyar dolarlık girişimlerin çoğunun, dotcom günlerindeki şirketlerin sahip olmadığı türden gerçek müşterilere ve gelire sahip olduklarını iddia ediyorlar. Ancak Girişim Sermayesi dünyasındaki hiç kimse, er ya da geç bir piyasa geri çekilmesi yaşanmayacağını öne sürecek kadar hayalci değil.

stock prices last April—particularly in the enterprise sector—was seen industrywide as a warning shot that startups should control their "burn rates" and raise as much new money as possible to protect against a future funding drought. Entrepreneurs listened, at least to the second part: U.S.-based companies raised more venture capital in the fourth quarter of 2014 than they did in any other quarter over the prior 13 years, according to the National Venture Capital Association.

That explains, in part, why a company like Instacart raised $120 million in new funding earlier this month at its reported $2 billion

Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, birçok girişim sermayesi sahibi portföy şirketlerine dikkat etmeye başladılar. Geçtiğimiz Nisan ayında, özellikle de girişim sektöründe, halka açık teknoloji hisse senedi fiyatlarında yaşanan kısa bir dalgalanma, sektör açısından, yeni başlayanlara "batma oranlarını" kontrol etmeleri ve gelecekte yaşanabilecek bir finansman sıkıntısına karşı korunmak için mümkün olduğunca taze para toplamaları gerektiği yönünde bir uyarı olarak görülüyordu. Ulusal Girişim Sermayesi Birliği'ne (National Venture Capital Association) göre, girişimciler en azından ikinci uyarıyı dinledi ve ABD merkezli şirketler, 2014 yılının dördüncü çeyreğinde, önceki 13 yıldaki diğer tüm çeyreklerde olduğundan daha fazla girişim sermayesi elde ettiler.

Bu, Instacart gibi bir şirketin neden altı ay kadar önce 400 milyon dolarlık bir değerdeyken 44 milyon dolar girişim sermayesi toplayabilmişken sadece altı ay sonra bildirilen 2 milyar dolarlık değeriyle 120 milyon dolarlık yeni fon sağladığını büyük oranda açıklıyor. Ya da sosyal medya şirketi Pinterest, Şubat 2013 ile Mayıs 2014 arasında üç turdan sonra 625 milyon dolar topladı ve değerini iki kat artırarak 2,5 milyar dolardan 5 milyar dolara çıkardı.

Ancak böyle agresif bir fon desteği sağlamak tek boynuzlu atların gerçek değerlerine ulaşacağını garanti etmez. "0 dolardan 50 milyon dolara ulaşmakla, 50 milyon dolardan birkaç yüz milyona ulaşmak birbirinden çok farklı" diyor Green. "Birçok kişi bu geçişi yapamıyor. Çoğu başaramıyor. Belki bu şirketlerin yarısı tam potansiyellerine ulaşamayacak." (Bu konuda mücadele eden bir girişime bakmak için Jawbone hakkındaki aşağıdaki hikayeyi okuyun.)

Birkaç tek boynuzlu at zaten bir geri çekilme yaşadı. Açık kaynak kodlu yazılım şirketi Hortonworks, özel yatırımcılara göre 1 milyar dolar değerindeydi, ancak geçen Aralık ayında halka açıldığında piyasa değeri 666 milyon dolara düştü. (O zamandan sonra piyasa değeri tekrar 1 milyar doları geçti.) Kurumsal veri depolama şirketi Box, bu derginin basımından birkaç gün sonra bir halka arz yapmaya hazırlanıyor. Başlangıç değerinin, geçen yaz TPG Capital gibi özel yatırımcıların öngördüğü 2.4 milyar $'a göre en az yüzde 30 daha düşük olması bekleniyor.

Ve sırada 2013 yılında 250 milyon dolar gelir elde edeceğini söyleyen tasarım odaklı e-ticaret sitesi Fab var. Sonunda 30 milyon dolar kaynak bulabildi. (Bir noktada, ayda 14 milyon dolarlık valuation just six months after raising $44 million at a $400 million valuation. Or why social media company Pinterest raised $625 million over three rounds of funding between February 2013 and May 2014, doubling its valuation from $2.5 billion to $5 billion.

But more aggressive fundraising is no guarantee that unicorns will grow into their valuations. "Going from $0 to $50 million in revenue is a lot different from going from $50 million to several hundred million," says Green. "A lot of folks don't make that transition. Most don't. Maybe half of those companies won't fulfill their potential." (For a look at a startup struggling to break through, read the following story on Jawbone.)

Several unicorns have already experienced a pullback. Open-source software company Hortonworks was valued at $1 billion by private investors but lowered its market cap to $666 million when it went public last December. (It has since crossed back over the $1 billion mark in market value.) Box, the data storage company credited with making enterprise technology cool, was preparing to hold an IPO just days after this magazine went to press. Its initial valuation was expected to be at least 30% lower than the $2.4 billion it commanded from private investors like TPG Capital last summer.

And then there is Fab, the design-focused e-commerce site that said it would generate $250 million in revenue in 2013. It ended up bringing in around $30 million. (At one point, it burned as much as $14 million per month.) Fab shrank from 750 employees to 150, and CEO Jason Goldberg repositioned the company as a custom furniture business. Fab was widely reported to have raised some of its $336 million in funding at a $1 billion valuation, but Goldberg acknowledges to Fortune that its valuation never actually topped $875 million. He acknowledges the company isn't worth close to that today. "If you allow yourself to believe you're worth $1 billion after two to three years of being in business, you're going to get yourself caught up in trouble," Goldberg says.

EVEN IN THE BEST OF TIMES, of course, startup investing is high risk. As quickly as the Age of Unicorns arrived, the conditions that created it could reverse and leave entrepreneurs and investors wistful for what might have been.

"I think you're going to see a lot of failure in 2015," says Benchmark Capital partner Bill

gelir kaybetti.) Fab 750 olan çalışan sayısını 150'ye düşürdü ve CEO Jason Goldberg şirketi özel bir mobilya şirketi olarak yeniden yapılandırdı. Fab'ın sağladığı 336 milyon dolarlık fon desteğiyle değerini 1 milyar dolara ulaştığı söylense de Goldberg Fortune'a verdiği demeçte değerin hiçbir zaman 875 milyon doların üzerine çıkmadığını söylüyor. Şirketin bugün bu değere ulaşmadığını kabul ediyor. Goldberg, "O işte iki ila üç yıllık bir faaliyetin ardından 1 milyar dolar değerine ulaştığınızı inanmaya başlarsanız başınızı belaya sokarsınız" diyor.

EN İYİ ZAMANLARDA BİLE, başlangıç yatırımı yüksek risktir. Tekboynuzlar Çağı geldiğinde, onu oluşturan koşullar tersine dönebilir ve girişimcilerle yatırımcıları olabilecekleri istedikleri şekilde zor durumda bırakabilir.

Uber'in yönetim kurulunda yer alan Benchmark Capital ortağı Bill Gurley, bu durumu "Bence 2015'te çok fazla başarısızlık göreceksiniz. 3 milyar dolar değerinde halka açık bir şirketseniz ve hisse senediniz 1 milyar dolara düşerse yeni çalışanlar vb. bulmak için seçenekler sunabileceğiniz için bu durumdan kurtulabilirsiniz. Halka açık değilseniz personel işe almak veya yatırım almak hemen zorlaşıyor." sözleriyle ifade ediyor.

Bu arada, en azından şimdilik, daha fazla milyar dolarlık girişimin ortaya çıkması bekleniyor. "Oynamamayı seçemezsin," diyor Gurley ve ekliyor: "Girişim sermayesi segmentindeyseniz ve rakipleriniz 150 milyon dolarlık yüksek değerlere ulaşıyor ve bunu satışa döküyorsa, yine benzer bir şey yapabilir veya beklemede kalabilirsiniz ve dert etmeyebilirsiniz." Bu da bazı Girişim Sermayesi sahiplerinin neden başarısızlığı tahmin etseler bile yatırım yaptıklarını açıklıyor. Birkaç başarılı tek boynuzlu at tarafından oluşturulan değerin başarısız olanların neden olduğu kayıpları dengeleyeceği umudu ve inancı her zaman varlığını koruyor.

Butterfield, kolay elde edilen girişim parasının bir noktada eriyeceğini biliyor. Slack'in topladığı paranın sadece yüzde 1'ini harcamasının bir nedeni bu. Kendisi "Slack'in bir işletme olarak başının belaya girmesi için Dünya'ya yaklaşan bir göktaşı senaryosunun uygulamada olması gerekir," diye övünüyor. Tutumlu kalmak akıllıca bir hareket. Tek boynuzlu at olmanın prestiji her geçen çeyrekte azalır. Prestij ortadan kalktığında kovalamak için yepyeni bir fantezisi olacak: kârlılık.

GİRİŞİM SERMAYESİ DÜNYASINDAKİ HİÇ KİMSE, ER YA DA GEÇ BİR PİYASA GERİ ÇEKİLMESİ YAŞANMAYACAĞINI ÖNE SÜRECEK KADAR HAYALCİ DEĞİL.

NO ONE IN THE VC WORLD IS SO SANGUINE AS TO SUGGEST THAT, SOONER OR LATER, WE WON'T EXPERIENCE A MARKET PULLBACK.

Gurley, who sits on Uber's board of directors. "If you're a public company worth $3 billion and your stock trades down to $1 billion, you can survive it because you can still issue options to hire new employees, etc. If it happens when you're private, though, it becomes immediately harder to hire or to get incremental investment."

In the meantime, expect more billion-dollar startups to emerge—at least for now. "You can't choose not to play," Gurley says. "If you're in the enterprise segment and your competitors are raising $150 million at high valuations and pouring it into sales, you either can do something similar or be conservative and no longer matter." Which might explain why some VCs continue to invest even as they predict failure. There's always the hope and belief that the value created by a few successful unicorns will offset the losses of those that fail.

Butterfield knows the easy venture money will dry up at some point. It's one reason Slack has spent only 1% of the money it's raised. "You'd have to be in a meteors-hitting-the-Earth scenario before Slack as a business would get into trouble," he boasts. Staying thrifty is a smart move. The prestige of being a unicorn diminishes with each passing quarter. When it's gone, he'll have a whole new fantasy to chase: profitability.



Dünya ekonomik gündemini yönlendiren çeşitli parametreler vardır. Bilimsel ve teknolojik faaliyetlerin, ekonomik veya toplumsal faydaya ve pazarlanabilir ürünlere dönüştürülmesi, içinde bulunduğumuz yüzyılın en önemli küresel rekabet edebilirlik ve ekonomik güçlülük göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Rekabet edebilirlik, sürdürülebilir verimlilik artışı ile mümkündür. Bilimsel bilgi üretmeye dayalı araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerinin yenilikçi (inovasyon) ve teknolojik bilgi üretimine sağladığı katkı, gelişmiş dünyanın son yarım yüzyılda odaklandığı en önemli konu olmuş, bu

THERE ARE VARIOUS parameters directing the world economic agenda. The transformation of scientific and technological activities into economic or social benefit and marketable products is considered as one of the most important indicators of global competitiveness and economic strength of the century. Competitiveness is possible with an increase in sustainable productivity. The contribution of research and development (R&D) activities based on scientific knowledge production to creative-progressive (innovation) and technological knowledge production has been the most important issue that the developed world has focused on in the last



Yenilikçi ve Dönüştürücü Atılımlar

Sonuç olarak Türkiye'nin 21. yüzyılda dünyadaki yerini bilim ve teknolojide yapacağı, özellikle yenilikçi ve dönüştürücü, atılımlar belirleyecektir.

Innovative and Transformative Leaps

As a result, Turkey's place in the world in the 21st Century will be determined by innovative and transformative actions that we will take in science and technology.

CEMAL DİNÇER
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRÜ ~ YAŞAR UNIVERSITY CHANCELLOR

sayede bu ülkeler ulusal verimliliklerini sürekli olarak arttırarak bunu ulusal refah düzeylerinin gelişiminde etkin olarak kullanmışlardır. Bu süreçte yerini alamayan ekonomiler ve toplumlar ise sadece tüketen ve kaynaklarını tükettirenler olarak yaşamlarını sürdürmek zorunda kalmaktadır.

Bu bağlamda üniversitelerin akademik bilginin yaygınlaştırılmasında ve toplum tarafından etkin bir şekilde kullanımının artırılmasında özel bir yeri vardır. Dünyanın önde gelen üniversitelerinin stratejik planlarına bakıldığında vizyon, misyon ve ana hedefleri genel olarak "Vizyon: Küresel ölçekte, yenilikçi ve sürdürülebilir bir üniversite olmak,

half century, so that these countries constantly increase their national efficiency and this they used it effectively in its development. Economies and societies that cannot take their place in this process, on the other hand, have to survive only as countries just consuming without production and its resources will be exploited by the others.

In this context, universities have a special place in disseminating academic knowledge and increasing the use of it effectively by the society. When looking at the strategic plans of the leading universities in the world, vision, mission and main goals are generally "Vision: To be an

Misyon: Toplumun gelişmesine katkıda bulunan eğitim, araştırma ve hizmet üretmek, Ana Hedef: Bilim ve inovasyonda öncü üniversite olmak" şeklinde ifade edilmektedir. Bu vizyon ve misyon çerçevesinde "Ar-Ge, İnovasyon ve Girişimcilik" öncelikli faaliyetler olarak yer almakta, kamu-üniversite-sanayi iş birliği faaliyetlerinin yer aldığı merkezler devasa bütçeli projeleri yürütmektedirler. Ayrıca bu üniversitelerde yer alan Kuluçka Merkezleri vasıtasıyla yenilikçi fikirler yeşertilip ticari ürünlere dönüştürülmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak araştırma ve yenilikçilik faaliyetlerinde ortaya çıkan proje, iş fikri ve fikri mülkiyet haklarının hangilerinin ne kapsamda desteklenece̋ğinin belirlenmesi hususlarında ilgili kararların verilmesi için de kurumsal yapılar yer almaktadır.

ÜNİVERSİTELER VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİ

Bu gibi dünya üniversitelerinde, üniversite yönetimlerince Ar-Ge, yenilikçilik, girişimcilik ve proje kültürüne yönelik yatırımların devam ettirilmesi sonucunda hem ekonomik hem çevresel hem de küresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma yolunda büyük mesafeler kat edilmektedir. *US News and World Report* dergisinin bilgisine göre ABD'nin bu konuda en önde gelen 10 üniversitesinin 2012 yılına ait bütçeleri şöyle sıralanmaktadır:

1. Harvard Üniversitesi: 32 milyar dolar
2. Yale Üniversitesi: 19,2 milyar dolar
3. Princeton Üniversitesi: 17,2 milyar dolar
4. Stanford Üniversitesi: 16,6 milyar dolar
5. Massachusetts Institute of Technology: 9,8 milyar dolar
6. Columbia Üniversitesi: 7,8 milyar dolar
7. Michigan Üniversitesi: 7,8 milyar dolar
8. Pennsylvania Üniversitesi: 6,6 milyar dolar
9. Notre Dame Üniversitesi: 6,4 milyar dolar
10. Duke Üniversitesi: 5,8 milyar dolar

innovative and sustainable university on a global scale, Mission: To produce education, research and service contributing to the development of the society, Main Goal: To be a leading university in science and innovation". Within the framework of this vision and mission, "R&D, Innovation and Entrepreneurship" are priority activities, and centers with public-university-industry cooperation activities carry out huge budget projects. In addition, innovative ideas are transformed into commercial products through the Incubation Centers in these universities. In parallel with these developments, there are institutional structures for making decisions about the project, business ideas and intellectual property rights that arise in research and innovation activities.

UNIVERSITIES AND TARGETS FOR SUSTAINABILITY

As a result of continuing investments in R&D, innovation, entrepreneurship and project culture by university administrations in such world universities, lots of grounds are being covered towards achieving both economic, environmental and global sustainability goals. According to the information of the US News and World Report magazine, the budgets of the top 10 universities of the USA in 2012 are as follows:

1. Harvard University: 32 billion USD
2. Yale University: 19,2 billion USD
3. Princeton University: 17,2 billion USD
4. Stanford University: 16,6 billion USD
5. Massachusetts Institute of Technology: 9,8 billion USD
6. Columbia University: 7,8 billion USD
7. Michigan University: 7,8 billion USD
8. Pennsylvania University: 6,6 billion USD
9. Notre Dame University: 6,4 billion USD
10. Duke University: 5,8 billion USD

When the budgets of the major universities of

ÜNİVERSİTELERDE YER ALAN KULUÇKA MERKEZLERİ, YENİLİKÇİ FİKİRLERİN YEŞERMESİ VE GELİŞMESİ İÇİN ÖNEMLİ TİCARİ ÜRÜNLERİN ÇIKIŞ NOKTASIDIR.

THE INCUBATION CENTERS IN UNIVERSITIES ARE THE STARTING POINTS FOR THE BURGEONING AND ADVANCE OF THE INNOVATIVE IDEAS RELATED TO THE IMPORTANT COMMERCIAL PRODUCTS.



Türkiye ve ABD'nin ileri üniversitelerinin bütçeleri karşılaştırıldığında aradaki fark ülkelerin gelişmişlik farkı ile paralel. Aynı dönemde Türkiye üniversitelerinin toplam bütçesi Pennsylvania Üniversitesi bütçesinin altındadır (6,5 milyar dolar). Harvard Üniversitesi'nin bütçesinin ise beşte biri kadar. Bütçeden araştırma için ayrılan pay göz önüne alındığında ise durum pek parlak değildir. Vakıf üniversitelerinde ise bu durum daha da vahimdir.

YÖK'ün 2019 Temmuz ayında yayınladığı 'Vakıf Yükseköğretim Kurumları 2019' raporuna göre, 2017-2018 eğitim yılında toplam Ar-Ge bütçesi 1 milyar 595 milyon 540 bin, toplam öz kaynaklı Ar-Ge bütçesi ise 41 milyon 399 bin TL oldu. Toplam Ar-Ge bütçesi sıralamasında Bilkent 358 milyon 276 bin TL ile ilk sırada yer aldı. Koç 304 milyon 277 bin ile ikinci, Sabancı 112 milyon 46 bin TL ile üçüncü, Çankaya 100 milyon 536 bin ile dördüncü ve Yaşar ise 84 milyon 160 bin ile beşinci oldu. Sekiz üniversite ise araştırmaya hiç kaynak ayırmadı.

Cornell Üniversitesi ve Küresel İnovasyon Endeksi çalışmasına göre, bu endekste, Türkiye 142 ülke arasında 2013 yılında 68'inci sırada. Dünyanın en iyi üniversiteleri eğitim, Ar-Ge ve inovasyon konularında iyi olmaları ile insana yapılan yatırım arasında ciddi ilişki bulunmaktadır. Kanada'da Martin Refah Enstitüsü'nün

Turkey and the United States are compared, the difference reflects the difference between these countries by the means of development level. The total budget of Turkish universities during the same period is below the budget of the University of Pennsylvania (6,5 billion USD) and it's just about one fifth of Harvard University's budget. The situation is not very bright, given the share of the budget for research. It is even worse in the universities owned by foundations.

According to the "Foundation Higher Education Institutions 2019" report published by CoHE (YÖK) in July 2019, the total R&D budget for the 2017-2018 academic year was 1 billion 595 million 540 thousand, and the total equity R&D budget was 41 million 399 thousand TL. Bilkent ranked first with 358 million 276 thousand TL in the total R&D budget. Koç is the second with 304 million 277 thousand TL, Sabancı is the third with 112 million 46 thousand TL, Çankaya is the fourth with 100 million 536 thousand TL and Yaşar is the fifth with 84 million 160 thousand TL. Eight universities have not allocated any resources to the research.

According to a study from Cornell University and the Global Innovation Index, Turkey 68th out of 142 countries in 2013. There is a serious relationship between the best universities in the world in terms of education, R&D and innovation and investment in people. According to

(Martin Prosperity Institute) yürüttüğü bir araştırmaya göre Türkiye 82 ülke arasında 'yetenek endeksi' sıralamasında ise 59'uncu ve 'fikir geliştirme' listesinde ise 68. sırada yer alıyor. PISA ölçeğinde ortaöğretim çocuklarımızın matematik ve okuma becerileri yönünden OECD ülkesi 47 ülke arasında ise 43 sırada. Bütün bu göstergelerde gerilerde olmamız rastlantısal değil ülkemizin bilime verdiği önem ve emekle doğrudan ilgili. Her şey bir birine bağlı gelişiyor. Türkiye'nin bugün en ciddi sorunu sahip olduğu ekonomik büyüklüğe uygun bilgi ve teknoloji üretemiyor olmasıdır.



REKABETÇİLİĞİ DESTEKLEYEN OLUŞUMLARA ODAKLANMAK

Zamanımızda ekonomik parametrelerin derinliğinin gittikçe yoğunlaştığı, etkilerinin genişlediği ve birbirleriyle olan bağlantıların giderek daha güçlü ve karmaşık hale geldiği izlenmektedir. Yakın geçmişe bakıldığında, Ar-Ge, inovasyon ve girişimcilik etrafındaki faaliyetlerin büyük ivme kazandığı, kurumların verimliliğini arttıran, sürdürülebilir kârlılığa ulaşmasını sağlayan en önemli olgu haline geldiği ve büyük ölçekte, ülkelerin büyümesine ve gelişmesine önemli katkılarda bulunduğu tartışılmaz gerçek olmuştur. Tüm bu gelişmelerle birlikte, yaklaşık son on yıldır sözü edilmeye başlayan dijital dönüşümün, doğası gereği inovasyonun kendisi olduğu düşünülmeye başlanmış ve rekabetçiliği destekleyen en önemli araç olarak ön plana çıkmıştır. Gelişmiş ülkelerin hemen hepsi, üretim, hizmet ve eğitim dâhil olmak üzere tüm sistemlerin dijital dönüşüm yöntemleri üzerinde araştırmalar yapmakta, arayışlarını sürdürmektedirler.

Sonuç olarak Türkiye'nin 21. yüzyılda dünyadaki yerini bilim ve teknolojide yapacağı, özellikle yenilikçi ve dönüştürücü, atılımlar belirleyecektir.

a survey conducted by Martin Prosperity Institute of Canada Turkey ranked 59th place in 'ability index' and 68th place in 'creativity index' among 82 countries. In terms of mathematics and reading skills of our secondary school children on the PISA scale, Turkey is 43th among 47 OECD countries. It is not coincidental that we are behind in all these indicators, it is directly related to the importance our country attaches to science and to labor. All the developments are connected. The most serious problem of Turkey today is that it cannot produce information and technology parallel to its economic size.

FOCUSING ON THE ORGANIZATIONS BOOSTING COMPETITIVENESS

Today, it is seen that the depth of economic parameters is getting more intensified, its effects are widened and the connections with each other become stronger and more complicated. Looking at the recent past, it is an indisputable fact that activities around R&D, innovation and entrepreneurship have gained momentum as their roles in increasing the efficiency of institutions, ensuring sustainable profitability and contributing to the growth and development of countries are accepted. With all these developments, the digital transformation, which has been mentioned for the last ten years, is considered to be innovation itself by nature and has come to the fore as the most important tool to support competitiveness. Almost all developed countries carry out research on the digital transformation methods of all systems, including production, service and education.

As a result, Turkey's place in the world in the 21st Century will be determined by innovative and transformative actions that we will take in science and technology.



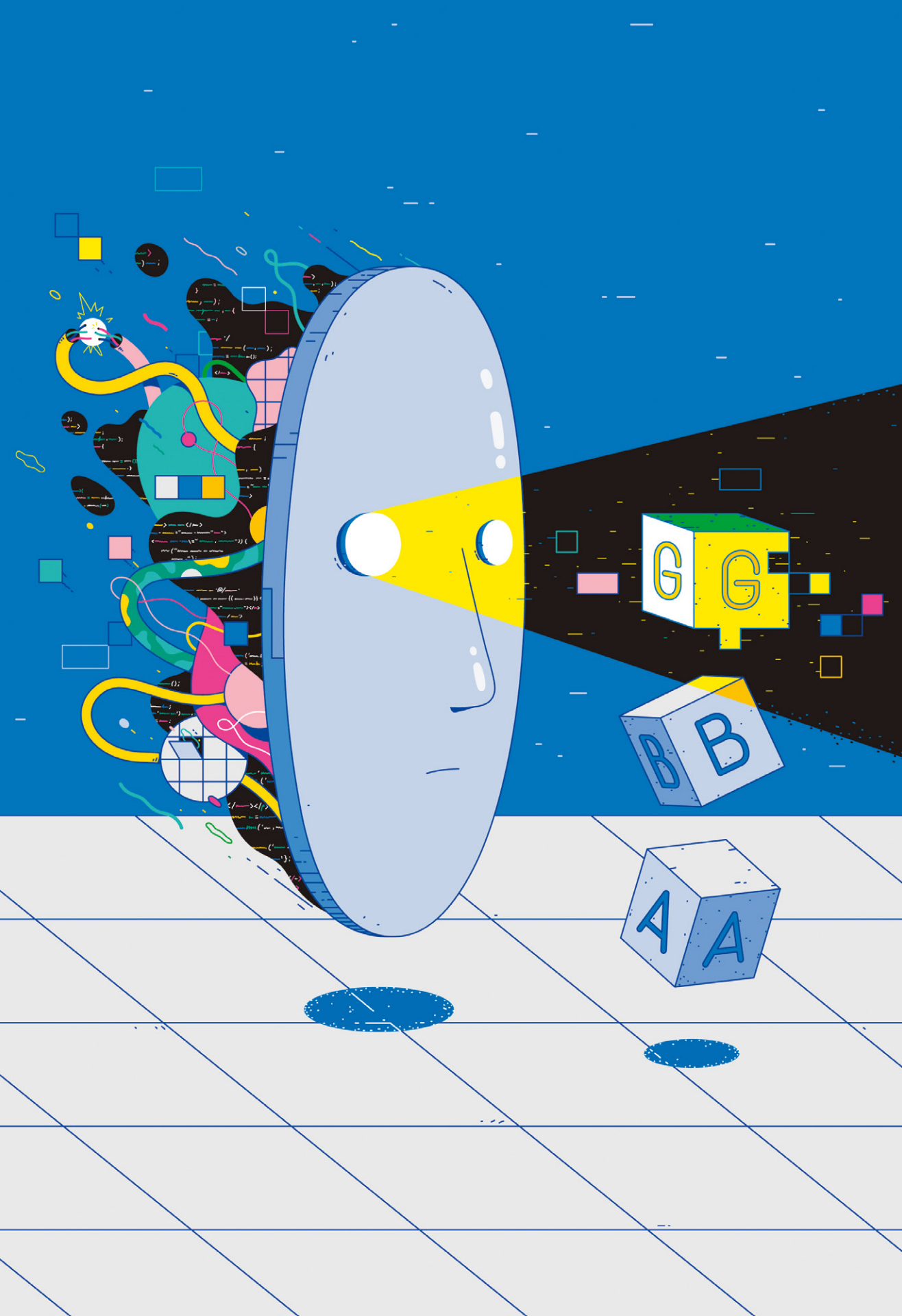
GELECEĞİNİZİ ÖNCEDEN GÖRÜN!

İş ve ekonomi dünyasının referans dergisi **Fortune**,
web sitesi ve sosyal medya ile fark yaratıyor.
Takipte kalın!



FORTUNE

FORTUNETURKEY.COM
fortuneturkey | fortuneturkiye


G G
B B
A A

YAPAY ZEKANIN TIKANDIĞI NOKTA

NÖRAL AĞLAR GÖRÜNTÜLERİ AYIRT ETMEDE SON DERECE BAŞARILI. ANCAK SÜPER AKILLI YAZILIM SIRA SÖZCÜKLERE GELDİĞİNDE DURAKSIYOR; İŞ DÜNYASININ TEMEL ARACI OLAN ELEKTRONİK TABLOLARI ÇÖZEMİYOR. OYSA BİLGİSAYARLARA BU TABLOLARI OKUTABİLMEK, SON DERECE KÂRLI FIRSATLARIN ÖNÜNÜ AÇABİLİR.

What Makes Artificial Intelligence Look Dumb

NEURAL NETWORKS EXCEL AT DISCERNING IMAGES. WORDS ARE ANOTHER STORY, MEANING SUPERSMART SOFTWARE STUMBLES ON A BASIC BUSINESS TOOL: SPREADSHEETS. TEACHING COMPUTERS TO READ COULD UNLOCK LUCRATIVE OPPORTUNITIES.

JONATHAN VANIAN
FORTUNE DERGİSİ YAZARI ~ WRITER FORTUNE MAGAZINE

Elektronik tablolar yaklaşık 50 yıldır kullanımda. Bu akılcı yenilik ilk başta salt muhasebeyi dijital ortama taşımayı amaçlıyordu. Ancak yazılım, araştırmacıların ve iş insanlarının dağınık verileri kapsayan sonsuz sayıdaki satır ve sütunu bir araya getirip, bilgisayar yardımıyla bilgileri analiz edebilmelerini sağladı. Uygulama o kadar standart hale geldi ki, öğrenciler bu ücretsiz dijital tabloları neredeyse bütçe yönetiminde tabloları kullanan finans analistleri kadar benimsediler.

Ancak elektronik tabloların yapamadığı bir şey var: Düşünmek. Bu yeti, nöral ağlar olarak adlandırılan, insan beyninin bilişsel süreçlerini taklit etmek amacıyla tasarlanmış daha yeni ve daha güçlü karmaşık yapay zeka programlarına

THE ELECTRONIC SPREADSHEET has been around for about 50 years. An ingenious invention originally meant to digitize bookkeeping, the software has enabled researchers and businesspeople to input infinite rows and columns of disparate data and then analyze the information with the aid of a computer. It is such standard fare today that schoolchildren are as likely to use free spreadsheet programs as financial analysts are to manage budgets.

What spreadsheets cannot do is think. That's the preserve of newer, more powerful types of software called neural networks, complex artificial intelligence programs designed to mimic the computational processes of the human brain. And for reasons unique to the development of

özgü. Son yıllarda ise, salt nöral ağların geliştirilmesiyle ilgili gerekçelerden dolayı, yapılandırılmış veriler, metin ve rakamların yer aldığı sütun ve satırlardan çok görüntüler yapay zeka araştırmacılarının odak noktası oldu. Başka bir deyişle, güçlü bilgisayarlar kedilerin özelliklerini anlayabilmek için milyonlarca kedi fotoğrafını tarayabiliyor. Ancak aynı yazılım basit bir elektronik tabloyu çözümlemede yetersiz kalıyor.

Bu durum, yapılandırılmış verilerin temel unsur olduğu tıbbi araştırma, finans ve operasyonlar gibi alanlardaki veri bilim insanlarını derin bir hayal kırıklığına uğrattı. Araştırmacılar, bu yeniliğin özelliklerine olduğu kadar soruna da odaklandıklarını belirtiyorlar. Finans kuruluşu Capital One'dan uygulamalı makine öğrenimi araştırmacısı Bayan Bruss, "Çalıştığımız verilerin çoğu yapılandırılmış durumda ya da biz onlara bazı yapılar uygulamışız" diyor. "Derin öğrenmedeki ilerlemelerle mevcut veriler arasında büyük bir

neural networks in recent years, images—rather than so-called structured data, columns and rows of text and numbers, for example—have been the preoccupation of top A.I. researchers. In other words, powerful computers can sift through millions of photos of cats to understand minute feline characteristics. But the same software struggles to intuit fields in a humble spreadsheet.

This has been deeply frustrating to data scientists in fields like medical research, finance, and operations, where structured data is the coin of the realm. The problem, researchers say, is one of emphasis as well as capabilities. "Most of data we deal with is structured, or we have imposed some kind of structure on it," says Bayan Bruss, an applied machine learning researcher at the financial firm Capital One. "There's this big gap between the advances in deep learning and the data that we have. A lot of what we do is try to close that gap."

5.8

ZETTABAYT
ZETTABYTES

Araştırma kuruluşu IDC'nin tahminlerine göre, bu yıl oluşturulacak ve yapay zekaya işleme fırsatı sunacak üretkenlik veri miktarı. Bir zettabayt kabaca, dünyadaki tüm plajlarda yer alan kum tanecikleri sayısına eşdeğer.

That's the amount of productivity data that research firm IDC predicts will be created this year, presenting an opportunity for A.I. to crunch that information. A zettabyte is roughly equivalent to the number of grains of sand on all the world's beaches.

kopukluk var. Biz bu farkı kapatmaya çalışıyoruz."

Nitekim bir dizi şirket bu aradaki kopukluğu ortadan kaldırmak için yeni yeni projeler geliştirmeye başladı. Örneğin, veri bilim insanları biyoteknolojinin güç merkezi sayılan Genentech'te kısa süre önce, 55 bin kanser hastasının sağlık bilgilerini ve genom verilerini içeren elektronik bir tablo hazırlamak için aylarca çalıştılar. Buradaki alanlar yaş, kolesterol düzeyi ve kalp atımları gibi genel bilgilerin dışında moleküler profiller ve genetik anormallikler gibi daha sofistike özellikler de içeriyor. Genentech, bu bilgileri nöral bir ağa aktararak, hastanın sağlık durumuyla ilgili bir harita çıkarabilmeyi amaçlıyor. Hedef ise, her hastaya özel, potansiyel olarak benzersiz bir ilaç ortaya koymak.

Sorun şu ki, araştırmacılar ancak şimdilerde Genentech'in oluşturduğu elektronik tablolara benzer yapılandırılmış verilerin nasıl tüketileceğini nöral ağlara öğretmeye başladılar.

Fledgling projects at a handful of companies are trying to bridge the divide. At biotech powerhouse Genentech, for example, data scientists recently spent months building a spreadsheet with the health records and genomic data of 55,000 cancer patients. The fields contain nuggets such as age, cholesterol levels, and heart rates, as well as more sophisticated attributes like molecular profiles and genetic abnormalities. Genentech's plan is to feed this information into a neural network that can map a patient's health attributes. The hoped-for outcome is a breakthrough drug that is potentially unique to each patient.

The problem is that researchers are just now beginning to teach neural networks how to consume structured data like the spreadsheets Genentech is building. "The majority of our data is structured data, whether it's from clinical trials or electronic health records," says Ryan

“ÖZÜNDEKİ FİKİR ŞU: NÖRAL AĞLAR BELLİ ÖRNEK BİÇİMLERİNİ MODELLEYEREK BU SON DERECE ESNEK YAPIYI İNŞA EDİYORLAR.”

“IT’S THE CORE IDEA: NEURAL NETWORKS ARE PROVIDING THIS INFINITELY FLEXIBLE ARCHITECTURE FOR LEARNING BY MODELING A PARTICULAR SHAPE OF PATTERNS.”

RACHEL THOMAS
ORTAK KURUCU, FAST.AI (COFOUNDER, FAST.AI)



GERÇEK ZEKA
Uber eski mühendisi Rachel Thomas, San Francisco’da eğitim amaçlı kâr amacı gütmeyen Fast.ai’yi ve etik odaklı bir düşünce kuruluşunu kurdu. Kendisi yapay zekayı iş insanlarına ve bilim insanlarına anlatıyor.

REAL INTELLIGENCE
Former Uber engineer Rachel Thomas cofounded the educational nonprofit Fast.ai and an ethics-focused think tank in San Francisco. She explains A.I. to businesspeople and scientists alike.

Genetech'te kişiselleştirilmiş sağlık veri bilimi analitiği global başkanı Ryan Copping, "İster klinik deneylerden ister elektronik sağlık kayıtlarından gelsin, verilerimizim büyük bir bölümü yapılandırılmış veri" diyor. Copping'e göre, bilgisayar ağları hasta profilleri arasındaki benzerlikleri analiz edebiliyor ve kendi çıkarsamalarını yapabiliyorsa o halde, "sonuçlara bakmaya başlayabilir ve hangi hastaları hangi tedavilerle hedefleyebileceğinizi düşünebilirsiniz. İşte bu, şimdiye kadar karşılanmamış bir gereksinim."

Bu uygulamanın sunduğu fırsatlar ise sağlığın çok daha ötesine uzanıyor. Araştırma kuruluşu IDC, ticari sektörün bu yıl satış tahminleri, müşteri verileri gibi datalardan oluşan 5,8 zettabayt üretkenlik verisi ortaya koyacağını öngörüyor. Bir zettabayt bilgi, kabaca dünyadaki tüm plajların kum tanelerinin toplamına eşdeğer. Her yıl üretilen veri miktarını ölçen IDC Global DataSphere Başkanı John Rydning'e göre bu miktar oldukça çok.

Bu da, her tür işin verileri, nöral ağların bir şeyler öğrenebilecekleri bir biçime sokabilmesi halinde, kârlı bir fırsat yakalayabileceğini gösteriyor. Gıda devi PepsiCo'nun baş strateji ve dönüşüm sorumlusu Athina Kanioura, "Doğruluk faktörüne bir seviye daha eklenmesi milyonlarca dolar elde edilmesi anlamına gelir" diyor.

Bir sonraki zorlu sınav ise, araştırmacıların iş dünyasına en çok yarar sunabilecek verilerle çalışmalarını sağlayabilmek. Stanford Üniversitesi'nde profesör ve aynı zamanda, şirketler için analitik araçlar geliştiren Silikon Vadisi StartUp'ı Sisu Data'nın CEO'su Peter Bailis, "Son derece cool derin ağlar, otomobillerimiz ve online tweet'lerden duyguları anlayabilmemiz için gerçekten mükemmel şeyler yapabiliyorlar" diyor. "Ama eğer verilerimiz tablolarda saklanıyorsa, risk ya da müşteri memnuniyeti gibi şeyleri anlamamıza yardımcı olmuyorlar." Herhangi bir iş insanını ilgilendirebilecek soru ise yanıtlanmayı bekliyor: Yapay zeka Excel sorununu alt edebilir mi?

NÖRAL AĞLARLA İŞ APLİKASYONLARININ kullanımında ilerleme olabilmesi için programların görüntüler kadar sözcükleri de etkili bir şekilde anlayabilmelerini sağlamak gerekiyor. Bu amaçla, araştırmacılar word2vec denilen bir yönteme odaklandılar (vektörü tanımlayan "vec", nöral ağın en iyi tanıdığı birimi oluşturuyor.) 2013 yılında bir grup Google araştırmacısı tarafından bulunan ve açık-kaynak yazılım projesi olarak yayımlanan word2vec, bilgisayarların bazı sözcükler arasındaki

Copping, global head of analytics for personalized health care data science at Genentech. If computer networks can analyze and make their own realizations about similarities among patient profiles, he says, "then you could start looking at outcomes and thinking about which patients we can target with which therapies. That's the unmet need."

The opportunities extend far beyond health care. Research firm IDC estimates the commercial sector will generate 5.8 zettabytes of productivity data—sales forecasts, customer data, and the like—this year. A zettabyte of information corresponds roughly to the number of grains of sand on all the world's beaches. A lot, in other words, says John Rydning, head of IDC's Global DataSphere program, which measures the amount of data created each year.

This means that businesses of all types, if they can corral the data into a form neural networks can learn from, have a lucrative opportunity. Even slight improvements in predictive capabilities can lead to enormous financial gains, says Athina Kanioura, chief strategy and transformation officer for food giant PepsiCo. "The additional level of accuracy translates to millions of dollars," she says.

The challenge, then, is getting researchers to work with the kind of data that can be most helpful to business. "The deep networks that are so cool can really do amazing things for our cars and for understanding sentiment from tweets online," says Peter Bailis, a Stanford professor and also CEO of a Silicon Valley startup called Sisu Data that builds analytical tools for businesses. "But they don't help us with understanding things like risk or customer satisfaction if our data is stored in tables." In terms any businessperson can relate to, the question remains: Can A.I. conquer its Excel problem?

PROGRESS IN PROMOTING business applications for neural networks rests on getting the programs to understand words as well as they have been able to analyze images. For that, researchers have turned to a technique called word2vec. (The "vec" stands for vector, the type of analytical unit best understood by a neural network.) Word2vec, invented in 2013 by a team of Google researchers and published as an open-source software project, helps computers map the relationships among certain words. It has

BAZI ŞİRKETLER NÖRAL AĞLARA KENDİ İÇLERİNDEKİ YAPILANDIRILMIŞ VERİYLE ÇALIŞMAYI ÖĞRETİYOR. İŞTE BİRKAÇ ÖRNEK:

GENENTECH

Biyoteknoloji öncüsü, rutin kayıtlardan genom profillerine, on binlerce hastadan elde edilen karmaşık sağlık verilerini içeren elektronik bir tablo hazırladı. Bundan beklentiler yüksek: Yapay zeka verileri uygun şekilde analiz edebilirse, bunun sonucunda bireysel hastaların hastalıklarını hedefleyen tıbbi tedaviler geliştirilebilir.

GOLDMAN SACHS

Yapay zeka yatırımcılar için şimdiye kadar gündeme gelmemiş fırsatlar sunuyor. Banka, ağların mali analizi zorlaştırabilecek cümleleri göz ardı etmesini sağlayacak bir uygulama geliştirmesi için bir derin öğrenme profesörünü işe aldı. Örneğin, aile içi mülk devir işlemleri, bir evin gerçek değerini yansıtamaz. Nöral ağa, ticari amaçlı olan ve olmayan devir işlemleri arasındaki farkı öğretmek modeli iyileştirebilir.

INSTACART

Market teslimat startup'ı, çalışanlarının müşteriler için derlediği süpermarket ürünleri envanterinde anlaşılabilir veri dizisine sahip. Şirket, stokta olmayan siparişlerin yerine benzer alternatifler sunabilmek için algoritmalarına, karışık çerezi kuru yemiş ya da kabuklu yemişle ilişkilendiren sofistike sözcük bağlantılarını öğretiyor.

A HANDFUL OF CORPORATIONS ARE TEACHING NEURAL NETWORKS TO WORK WITH THE KIND OF STRUCTURED DATA THAT ALREADY EXISTS WITHIN THEIR WALLS. A FEW EXAMPLES:

GENENTECH

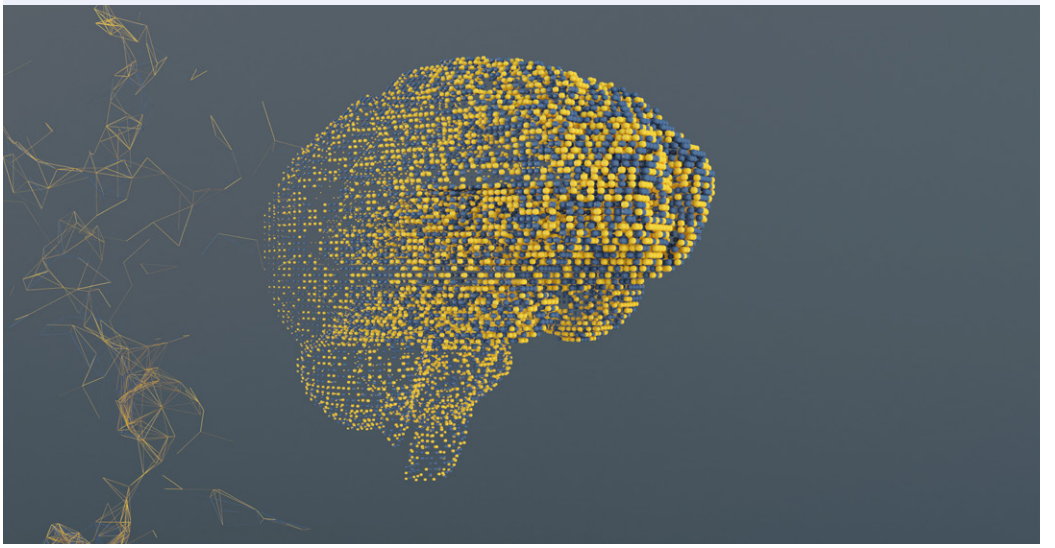
The biotech pioneer has built a spreadsheet with complex health data—from routine records to genomic profiles—from tens of thousands of patients. The stakes are high: If artificial intelligence can properly analyze the data, the result could be medical treatments targeting the disease of individual patients.

GOLDMAN SACHS

A.I. presents untold opportunities for investors. The bank hired a machine learning professor to build a tool to teach networks to ignore phrases that could complicate a financial analysis. Example: "Intra-family transfers" likely don't reflect the accurate value of a home. Teaching a network to find them can improve the model.

INSTACART

The grocery-delivery startup has an understandable data set in the inventory of supermarket items its workers pick for customers. The company is teaching its algorithms to do sophisticated word association—like matching trail mix with nuts and dried fruit—in order to offer customers alternatives when their choices are out of stock.



ilişkilerin haritasını çizmelerini sağlıyor. Bu da, örneğin "car" (otomobil) sözcüğünü Kraft Heinz gibi bir gıda şirketinden çok BMW ya da Nissan gibi otomobil üreticileriyle ilişkilendiren daha güçlü dil sistemlerinin ortaya çıkışını sağladı.

Word2vec'in bilişim mucizesi, sözcükleri nöral ağların anlayabileceği bir dizi rakama çevirerek bu bağlantıları çözebilme becerisinden kaynaklanıyor. İlave metinle öğrenme egzersizleri yaptıran nöral ağ zamanla, sözcüklerin hangi sıklıkta yan yana geldiklerini ölçen puanlara göre sözcükleri gruplandırıyor. Bu daha yeni sistemler, doğal dil işleme teknolojileri olarak adlandırılan daha eski versiyonlarla karşılaştırıldığında, tipik olarak insan düşüncesiyle ilişkilendirilen örnek tanıma özelliklerinde ilerleme sağlıyorlar.

Bilgisayar destekli sözcük ilişkilendirme oyunundan, örneğin, dijital tablodaki sütun ve satırlarda birikenleri anlamlandırma kapasitesi ortaya çıkıyor. Bu işlem nöral ağ için bir tür Mors kodu oluşturuyor: Program "günler" yazan sütuna sahip bir satış tablosuyla karşılaştığında, açıkça belirtilmemiş olmasa bile bazı tatillerin belli bir mevsimde satışları etkileyebileceğini, yeterince veriyle öğrenebiliyor. San Francisco Üniversitesi, Uygulamalı Veri Etiği Merkezi direktörü ve Fast.ai adlı, kâr amacı gütmeyen eğitim girişiminin ortak kurucusu Rachel Thomas, "Buna esas fikir diyebiliriz" sözleriyle açıklıyor. "Nöral ağlar belli örnek biçimlerini modelleyerek, öğrenme için bu sonsuz esnek yapıyı sunuyorlar" diyor.

Yatırım dünyası sözcükleri analiz edecek fırsatlarla dolu. Goldman Sachs'ta bir grup araştırmacı, aile içi gayrimenkul devriyle ilgili sözcüklere bakması için nöral ağı eğitti. Bu tür ticari olmayan işlemler evin gerçek değerini saptayamaz; yazılım programına ticari olan ve olmayan işlemleri ayırt etmeyi öğretmek, bankanın analizini iyileştirebilir. Kısa süre öncesine kadar Goldman için makine öğrenme projelerine öncülük eden San Diego, Kaliforniya Üniversitesi'nde uzun zamandır bilişim bilimi profesörü olan Charles Elkan, "Böylece nöral bir ağı, bu kategorideki bir işleme daha az dikkat etmesi için eğittik" diyor.

Sofistike sözcük bağlantıları da lojistik operatörleri açısından paha biçilmez değerde. San Francisco merkezli market ürünleri teslimat startup'ı Instacart algoritmalarının, özellikle de talep edilen ürünler mevcut olmadığında, müşteri tercihlerini öngörmelerini sağlayacak word2vec'in bir türevini kullanıyor. Program süpermarket envanterinin sözcüklerini nöral ağların işleyebileceği sayısal

led to more powerful language systems that recognize, for example, that the word "car" is more closely related to automakers like BMW or Nissan than a food company like Kraft Heinz.

The computational magic of word2vec is its ability to discover those correlations by converting words into a string of numbers that neural networks can understand. Over time, as a neural network is trained on additional text, it groups words according to numerical scores measuring how frequently the words appear near each other. Compared with older so-called natural language processing technologies, these newer systems improve on the pattern recognition attributes typically associated with human thought.

From this computer-assisted word-association game comes an ability to make sense of what is stored in the rows and columns, for instance, of a spreadsheet. This process creates a type of Morse code for a neural network: If the program comes across a sales spreadsheet with a column indicating "days," it can learn with enough data that certain holidays could impact sales during a particular season without being explicitly told to do so. "It's kind of the core idea," says Rachel Thomas, director of the University of San Francisco's Center for Applied Data Ethics and cofounder of an educational nonprofit called Fast.ai. "Neural networks are providing this infinitely flexible architecture for learning by modeling a particular shape of patterns."

The investment world alone is rife with opportunities for analyzing words. At Goldman Sachs, a team of researchers trained a neural network to look for words associated with intra-family home transfers. Such noncommercial transactions likely won't describe the true value of a house, and teaching a software program to factor them out can improve the bank's analysis. "So we trained a neural network so it learns to pay less attention to a transaction that has that label," says Charles Elkan, a longtime professor of computer science at the University of California at San Diego who until recently led machine learning projects for Goldman.

Sophisticated word association is also invaluable for logistics operators. The San Francisco grocery-delivery startup Instacart uses a variant of word2vec to teach its algorithms to anticipate customer preferences, particularly when requested items are unavailable. The program converts

verilere dönüştürüyor. Ağ daha sonra maddeleri bir araya getirerek, örneğin, karışık çerezin kahveden çok kuru meyve ya da kabuklu kuru yemişle ortak özelliklere sahip olduğunu anlayabilmesini sağlıyor. Instacart'ın makine öğrenim direktörü Sharath Rao, sonucun para ve zaman tasarrufu sağladığını belirtiyor. "Aksi takdirde tüm olası eşleşmeleri hesaplayıp, (manuel) bir tablo oluşturmalısınız" diyor.

YAPILANDIRILMIŞ VERİDE derin öğrenmenin kullanılmasına hız verilmesine rağmen engeller ortadan kalkmış değil. Birincisi, bu fikir o kadar yeni ki, daha konvansiyonel istatistiksel yöntemlerle karşılaştırıldığında bu yöntemlerin ne kadar iyi olduğunu değerlendirecek denenmiş ve doğruluğu saptanmış bir yol yok. Yapay zeka yazılımını işleten çipleri üreten Nvidia'nın veri bilimcisi Even Oldridge, "Bu şimdilerde yanıtlanmayı bekleyen bir soru" diyor.

Nitekim, nöral ağların eğitilmesinin maliyeti göz önüne alındığında, kendi içlerinde yapay zeka uzmanlığına sahip olmayan şirketler açısından daha eski veri analitik yöntemleri yeterli olabilir. PepsiCo yöneticisi ve yapay zeka uzmanı Kanioura, "Her şirket için her sorunu çözecek mucizevi bir çözüm olduğunu sanmıyorum" diyor. İşte Amazon, Microsoft ve Google gibi bulut hizmet devleri bu konudaki girişimlerini de bu argümanla destekliyor: Potansiyel olarak kademeli artan getiriler için büyük harcamalar yapmak yerine yapay zeka hizmetlerini bizden alın.

Öte yandan, insanların bilgisayarlara nasıl "düşünecekleri"ni öğretmeyi amaçladıkları herhangi bir projede olduğu gibi, yaşayan organizmaların ön yargıları projeyi tehdit ediyor. Derin öğrenme sistemleri yalnızca eğitildikleri veriler kadar iyidir; belli veri noktalarının çok fazla ya da çok az olması yazılımın tahminlerini çarpıtabiliyor. Örneğin, Genentech'in veri dizisi 15 yıl öncesine ait kanser hastalarının klinik verilerine sahip. Bununla birlikte, elektronik tablosunda kullandığı genom test verileri sekiz yıllık; bu da, bundan önceki hasta verilerinin araştırmacıları tatmin edecek kadar karşılaştırılabilir olmadığı anlamına geliyor. Genentech'ten Copping, "Eğer bu veri dizilerini anlamazsak, asla güvenilmeyen modeller ortaya çıkabilir" diyor.

Bununla birlikte Copping'e göre, tüm bu elektronik tabloların analizini güçlendirmenin, belli bir tedaviyle, "hastanın ne kadar yaşayabileceğini tahmin edebilme" gibi azımsanmayacak potansiyel bir değeri var. Bu da, bir demet satır ve sütun için fena sayılmaz.

the words for supermarket inventory items into numerical data so neural networks can process them. The network then groups items together so it can understand, for example, that trail mix has more in common with dried fruit or nuts than it does with coffee. The result is a time and money saver, says Sharath Rao, a machine learning director for Instacart. "Otherwise you would have to think of all the possible pairs and keep a [manual] table," he says.

FOR ALL THE MOMENTUM behind using deep learning on structured data, hurdles remain. For one, the idea is so new that there's no tried-and-true way to evaluate how good these techniques are compared with more conventional statistical methods. "It's a bit of an open question right now," says Even Oldridge, a data scientist for Nvidia, which makes chips that power A.I. software.

Indeed, given the expense of training neural networks, older data analytics methods may be sufficient for companies that don't have the right A.I. expertise in-house. "I'm a firm believer that for every company, there isn't a magic solution that can solve every problem," says A.I. expert Kanioura, the PepsiCo executive. This is in fact behind the pitch that cloud-services giants Amazon, Microsoft, and Google make: Buy A.I. services from us rather than making large expenditures on talent for potentially incremental returns.

And as with any project where humans aim to teach computers how to "think," the biases of the living organisms threaten the project. Deep learning systems are only as good as the data they are trained on, and too much or too little of a certain data point can skew the software's predictions. Genentech's data set, for instance, has clinical data on cancer patients dating back 15 years. However, the genomic testing data it uses in its spreadsheet is eight years old, meaning that patient data from before then isn't as comparable as researchers might like. "If we don't understand these data sets, we could build models that are totally unreliable," says Genentech's Copping.

Still, the potential value of supercharging the analysis of all those spreadsheet fields is nothing less than being able to "predict how long a patient can survive" with a certain treatment, says Copping. Not bad for a bunch of rows and columns.



SİZE TANIDIK MI GELDİ?
Grand Theft Auto: Vice City ve diğerlerinin illüstratörü Stephen Bliss'e Üç büyük Cloud CEO'sunu 1980'lerin şehir suç örgütü lordları gibi hayal etmesini istedik. Mükemmel.

LOOK FAMILIAR?
We asked Stephen Bliss, the illustrator for Grand Theft Auto: Vice City and others, to imagine the Big Three cloud CEOs as 1980s urban crime lords. Bitchin'.



TEKNOLOJİNİN YENİ SOKAK DÖVÜŞÜ: GAME POINT

VİDEO OYUNLARININ BİR SONRAKİ SINIRI KESİNTİSİZ AKIŞ (STREAMİNG); BU DA, YENİ OLUŞUMU DESTEKLEYECEK İNTERNET ALTYAPISINA SAHİP ŞİRKETLER ARASINDA TOPYEKUN BİR MÜCADELEYİ İŞARET EDİYOR. SÖZ KONUSU OLAN İSE, MİLYARLARCA DOLAR VE HIZLA BÜYÜYEN BİR SEKTÖRÜN GELECEĞİ. YOKSA SİZ BUNU YALNIZCA BİR OYUN MU SANDINIZ?

Big Tech's New Street Fight: Game Point

THE NEXT FRONTIER FOR VIDEO GAMES IS STREAMING—AND IT PROMISES TO BE AN ALL-OUT BRAWL AMONG COMPANIES WITH THE INTERNET INFRASTRUCTURE TO BACK IT UP. AT STAKE? BILLIONS OF DOLLARS AND THE FUTURE OF A FAST-GROWING INDUSTRY. WHAT, YOU THOUGHT THIS WAS A GAME?

JONATHAN VANIAN
FORTUNE DERGİSİ YAZARI ~ WRITER FORTUNE MAGAZINE

John nerede? Silahlı askerleriniz muhtemel bir savaş kahramanı olan ama görünüşe göre yoldan çıkan yoldaşlarını bulmak için sistematik bir şekilde yabancı bir gemiyi ararken aklınızdaki soru bu. Yıl 2558; insanlar uzaylı güçlerin saldırısı altında. O anda en son ihtiyacınız olan şey ise, eğitimli askerlerinizden birinin saf değiştirmesi.

Uzay gemisinin daracık koridorlarında dikkatlice ilerliyorsunuz. Karanlık ve gerilimli bir ortam; yalnızca geminin duvarlarından süzülen, ürkütücü mavi bir ışık var. Takım arkadaşlarınız silahlarındaki kobalt ışıltılar da olmasa baştan sona gölge gibi gözükecekler. Tanımadığınız gölgeler görüyorsunuz ve parmağınızı yavaşça tüfeğinizin tetiğine götürüyorsunuz. Namludan

WHERE IS JOHN? That's the question hanging over you as your team of armored soldiers methodically searches this foreign vessel for a comrade—and war hero—seemingly gone rogue. It's the year 2558; humans are under attack by alien forces. The last thing you need right now is to have one of your trained killers switch sides.

You cautiously step through the cramped corridors of the spaceship. It's dark—distressingly so—but for an eerie blue light emanating from the ship's walls. Your teammates would be in complete silhouette but for the cobalt glints on their weapons. You see shadows you don't recognize and quietly extend your finger toward your rifle's trigger. A sapphire streak ripples across its scope.

But they hear you! The aliens' weapons burst

safir renkli şimşeğe benzer bir ışık çıkıyor.

Ama sizi duyuyorlar. Uzaylıların silahları geminin duvarlarında seken ölümcül bir lazer alevinin kaleidoskopuyla patlıyor. Hemen yana sıçrayıp karşılık vermeye çalışıyorsunuz; ama artık çok geç, ah keşke biraz daha rahat hareket edebileceğiniz genişlikte bir yer olsaydı... Tam da saldırıya karşılık verecekken, hedefi tam tutturan bir ateş sizi gökkuşağı rengindeki mezara gönderiyor.

Oyun bitti. (Yeniden başlayalım mı?)

Microsoft'un tüm zamanların en popüler Xbox ev konsolunda oynanabilen uzun soluklu video oyun franchise'ı Halo sayesinde bu tür sahneler yaklaşık yirmi yıldır tüm dünyanın oturma odalarında sahne aldı. Ancak *Fortune*'un şirketin Washington, Redmond'daki merkezine yaptığı kısa ziyaret sırasında tanık olduğu, yukarıda açıklanan zengin oyun seçeneği, bu tür bilgisayar yoğunluklu savaş oyunlarından beklenen hız ve görkemi sunabilmek için dört dörtlük bir tüketici elektroniği gerektirmiyor. Yalnızca akıllı bir telefon ve bu oyunda da sıradan bir Xbox kumandası olması yeterli.

Peki akıllı telefonlar bu kadar iyileşti mi? Tam olarak değil. Ancak bunların devasa şekilde yaygınlaşması-2019 yılı Pew tahminlerine göre, tüm dünyada 5 milyarı aşkın insan mobil telefon sahibi ve bu cihazların yarısından çoğu da internet bağlantılı akıllı telefonlar-medyanın tüketilme biçimini değiştirdi. Sony'nin Walkman'inden beri taşınabilir olan müzik şimdi artık kesintisiz akış halinde. Bir zamanlar yalnızca geniş çaplı sabit ekranlarla sınırlı filmler ve televizyon artık havadan insanların ceplerine sunuluyor.

Şimdi ise video oyunları sıraya girmeye hazırlanıyor. Eğer bu tür oyunları oynamıyorsanız streaming'in nasıl devasa bir değişim vaat ettiğini tahmin edemezsiniz. Pazar araştırmacısı Newzoo'ya göre, halihazırdaki video oyunu endüstrisi bu yıl tüm dünyada 152 milyar dolar gelir

with a kaleidoscope of lethal laser fire that ricochets off the ship's panels. You sidestep in an effort to get a clear shot—if only you had a little more room—but it's too late. Before you can return fire, a well-placed beam sends you to a rainbow-colored grave.

Game over. (Start again?)

For nearly two decades, scenes like this one have unfolded in living rooms across the globe, thanks to Microsoft's long-running video game franchise Halo, playable on the tech giant's ever-popular Xbox home console. But the rich gameplay described above, which *Fortune* witnessed during a recent visit to the company's headquarters in Redmond, Wash., needed no brawny consumer electronics to run with the speed and splendor expected of a modern first-person shooter, as such computationally intensive games are known. It required only a smartphone—in this case, paired with a conventional Xbox controller.

Have smartphones become that good? Not quite. But their tremendous proliferation—more than 5 billion people across the globe own mobile phones, according to 2019 Pew estimates, and more than half of those devices are Internet-connected smartphones—has dramatically changed the way media is consumed. Music, portable since the days of Sony's Walkman, is now streamed on the go. Movies and television, once limited to larger fixed screens, are now delivered to people's pockets over the air.

Now video games are preparing to take their turn. If you're not a gamer, you may not realize just how monumental a metamorphosis streaming promises to be. Today's video game industry is a behemoth expected to generate $152 billion worldwide this year, according to market researcher Newzoo. That's 57% more than the

"OYUN PC'Sİ YA DA PAHALI BİR KONSOL ALMALARINA GEREK KALMADAN İZLEYİCİ KİTLESİNE ULAŞABİLİYORLAR."

"YOU CAN REACH AN AUDIENCE WITHOUT THEM NEEDING TO HAVE A GAMING PC OR EXPENSIVE CONSOLE."

TOM WIJMAN
NEWZOO, KIDEMLİ PİYASA ANALİSTİ (SENIOR MARKET ANALYST)

Kıran Kırana Mücadeleye Bir Bakış
A Battle Royale to Believe in

Analistler Amazon, Google ve Microsoft gibi başlıca tüketici bulut sağlayıcılarının küresel veri merkezindeki ayak izleri sayesinde yeni oluşan bulut-oyun pazarının ağır toplarına dönüşeceklerini düşünüyor. Bununla birlikte, dünyanın en büyüklerinden ikisi dahil pek çok şirket kendi oyun akış hizmetlerini oluşturuyor. İşte bu oyunculardan bazıları.

Analysts agree that the major consumer cloud-computing providers—Amazon, Google, and Microsoft—will become the heavyweights of the nascent cloud-gaming market, thanks to their global data-center footprints. Yet many more companies, including two of the world's biggest, are developing their own game-streaming services. Here's a look at some of the players.

ACTIVISION Santa Monica oyun yayıncısı henüz herhangi bir bulut oyun hizmetiyle anlaşma imzalamış değil ama buna çok yaklaşmış durumda. CEO Bobby Kotick kısa süre önce yatırımcılarla yaptığı toplantıda "eğer bizim gibi 300 yıllık IP'ye sahipseniz oyun işine girmek için muhtemelen bundan daha iyi bir zaman olamaz" diyor.

APPLE Teknoloji devi (Global 500'de no.11) Apple Arcade'ı sonbaharda pazara sokmayı planlıyor; Apple Arcade Apple cihazlarına akışı olacak 100 oyuna erişim vaat ediyor. Şirket servisin bedelinin ne kadar olacağını açıklamadı ancak oyun alanından iki efsanevi ismi ortak olarak seçti: Sega ve Konami.

EA Electronic Arts çok fazla patırtı gürültüye karşılık asgari açıklamayla ekim ayında bini aşkın çalışanı Project Atlas'a dahil ettiğini açıkladı; Project Atlas yakında piyasaya çıkacak olan bulut-oyun platformu Frostbite oyun motorunu yapay zeka ve diğer bulut hizmetleriyle evlendirmeyi vaat ediyor.

NINTENDO Japon oyun efsanesi Switch cihazına akışı ekledi ancak yalnızca bununla sınırlı kaldı. Nintendo başkanı Shuntaro Furukawa temmuz ayında yaptığı açıklamada, "bulut ve akış teknolojilerinin oyunları tüketicilere sunacak bir araç olarak gelişecekleri bir gelecek görüyoruz" demişti.

SONY Eğlence ve elektronik devi (Global 500'de no.116) PlayStation 4 konsolu ve PC'lerinde çalışabilen bir akış hizmeti sunuyor ancak bunlar yalnızca daha eski video oyunlarını içeriyor. Aylık abonelik ücreti 19,99 dolar. Bulut oyunu için Microsoft'la ortaklık anlaşması imzaladı.

UBISOFT Assassin's Creed ve Far Cry gibi franchise'ların arkasındaki Fransız oyun geliştiricisi eylülde ayda 14,99 dolara Uplay+ oyun akış hizmetini başlatacak. Servis yalnızca Windows PC'lerle çalışacak ancak 2020 yılında, Google'ın Stadia servisiyle de sunulacak.

ACTIVISION The Santa Monica game publisher has yet to sign on to any cloud-gaming services, but it doesn't appear to be far off. "When you own 30 years of IP like we do," CEO Bobby Kotick said on a recent earnings call, "there's probably never been a better time to be in the games business."

APPLE The tech giant (No. 11 on the Global 500) plans to debut its Apple Arcade in the fall, promising access to 100 games that can be streamed to Apple devices. The company has not revealed how much the service will cost, but it has teased two legendary names in gaming as partners: Sega and Konami.

EA With much fanfare and minimal detail, Electronic Arts revealed in October that it had assigned more than 1,000 employees to Project Atlas, a forthcoming cloud-gaming platform that promises to marry its Frostbite game engine with artificial intelligence and other cloud services.

NINTENDO The Japanese gaming legend has toyed with streaming on its Switch device, but that's about it. "We see a future where cloud and streaming technologies will develop more and more as a means of delivering games to consumers," Nintendo president Shuntaro Furukawa said in July.

SONY The entertainment and electronics conglomerate (No. 116 on the Global 500) offers a streaming service that works for its PlayStation 4 console and PCs, but includes only older video games. A subscription costs $19.99 a month. It has signed a partnership with Microsoft for cloud gaming.

UBISOFT The French game developer behind hit franchises like Assassin's Creed and Far Cry will debut in September its Uplay+ game-streaming service, which will cost $14.99 a month. The service will work only with Windows PCs, but in 2020, it will be available via Google's Stadia service.

üretmesi beklenen bir dev. Bu da geçen yıl küresel sinema ve ev sineması pazarının oluşturduğu 97 milyar dolarlık pazardan yüzde 57 oranında daha yüksek ve global kayıtlı müzik piyasasının ürettiği 19,1 milyar doların sekiz katı bir rakam. Bu endüstriler gibi video oyun yapımcıları da kesintisiz yayın akışının sınırsız görünen potansiyelinin peşine düşmüş durumdalar ve yarış da bunu ilk olarak kimin yakalayacağıyla ilgili.

Tüm bu medya akışını güçlendiren gizli sos ise her yöneticinin artık aşina olduğu bir teknoloji konsepti: Bulut bilişimi. "Bilişim"in çok uzak lokasyonlarda baş döndürücü büyüklükte ve kesintisiz internet bağlantılarıyla kişisel aygıtlarımıza bağlı sunucu çiftliklerine yüklenmesi, her birimize süper bilgisayar düzeyinde sayı ezme gücüne talep üzerine erişim olanağı sunuyor. Bu beceriye ek olarak, Newzoo'nun tahminlerine göre küresel oyun pazarının yıllık satışlarının 2022'de 196 milyar dolara ulaşabilecek olması, oyun endüstrisinin sağlam bir oyuncusu sıfatının yanı sıra bulut hizmetlerinin de başlıca tedarikçisi niteliğindeki Microsoft'un bulut oyunu olarak adlandırılan yenilikle bu derece ilgilenmesinin nedenini açıklıyor.

Aynı zamanda Samsung Galaxy akıllı telefonundaki Halo 5'in bu kadar etkileyici piroteknik görüntüleri nasıl yönetebildiğini de anlamış oluyoruz. Redmond'daki gösteri 250 km uzaklıkta yer alan Quincy'deki (Washington) Microsoft veri merkezinde gerçekten çok yorucu çalışmaların ürünü. Quincy'deki tesis şirketin bu sonbahar kamuoyunda denemeye başladığı iddialı Xcloud oyun akış hizmeti projesini ağırlayacağı 13 tesisinden biri.

Bilgisayar oyunlarında en büyük dönüm noktası on yıl önce, akıllı telefonun ortaya çıkmasının belki ilkel ancak son derece popüler Candy Crush ve Angry Birds gibi mobil uygulamaların önünü açmasıyla gerçekleşti. Newzoo'dan analist Tom Wijman "nihayetinde bulut oyununun cazibesi de aynı şey" diyor. "İnsanların üstün nitelikli bir oyun PC'si ya da pahalı bir konsol almasına gerek kalmadan bütün bu kitleye erişebilirsiniz."

Öte yandan, bu konuyla ilgilenenler yalnızca Redmond'dakiler değil. Bulut bölümünü hummalı bir şekilde büyüten Google, yıl sonunda piyasaya süreceği Stadia adlı bulut oyun platformunu duyurdu. Bu arada, komşu eyalette yer alan, lider bulut hizmet şirketi, rakip Amazon görüntüleme platformu Twitch'i nasıl daha yüksek noktalara taşıyabileceğini değerlendiriyor. Twitch oyun oynayanları izlemek isteyenlerin bir numaralı adresi.

$97 billion generated by the global theatrical and home-movie market last year, and eight times the $19.1 billion generated by the global recorded music market. Like those industries, video game makers are grappling with the seemingly boundless potential of streaming, and the race is on to see who gets it right first.

The secret sauce powering all of this media streaming is a technology concept every executive is now familiar with: cloud computing. The off-loading of "compute" to staggeringly large server farms in remote locations, linked to our personal devices with persistent Internet connections, affords each of us on-demand access to supercomputer-level number-crunching power. This capability—plus forecasts that the global gaming industry could reach $196 billion in annual sales by 2022, per Newzoo—is why Microsoft, a gaming-industry stalwart that also happens to be a leading provider of cloud services, is so intrigued by so-called cloud gaming.

It's also why Halo 5 on a Samsung Galaxy smartphone can still manage such impressive visual pyrotechnics. The demonstration on view in Redmond is really running on the "racks" in a Microsoft data center in Quincy, Wash., 160 miles away. The Quincy facility is one of 13 the company plans to use to host its ambitious Project Xcloud game-streaming service when it begins a public trial this fall.

The last big breakthrough in gaming came a decade ago, when the birth of the smartphone gave rise to rudimentary but wildly popular mobile-first titles like Candy Crush and Angry Birds. "Ultimately the appeal of cloud gaming is the same thing," says Newzoo analyst Tom Wijman. "You can reach all of this audience without them needing to have a high-end gaming PC or expensive console."

The folks in Redmond are not alone in their interest. Google, which has fervently expanded its cloud division, announced a cloud-gaming platform called Stadia that it promises to launch by year's end. Meanwhile, crosstown rival Amazon, the leading cloud-services company by a country mile, is evaluating how to take its viewing platform Twitch, a top destination for people who watch other people play games, to even greater heights. Behind the big boys, a motley crew of lesser challengers—from Fortune 500 peers like Apple, Nvidia, Walmart, and Verizon to gamemakers like Electronic Arts and Valve

NADELLA MICROSOFT'U TÜKETİCİLERİN DİKKAT DAĞITAN ALIŞKANLIKLARINDAN UZAKLAŞTIRIP SON DERECE KÂRLI İŞ DÜNYASINA YÖNELTTİ.

NADELLA PROMISED TO STEER MICROSOFT AWAY FROM CONSUMER DISTRACTIONS AND TOWARD ITS HIGHLY LUCRATIVE BUSINESS SERVICES.

Büyük oyuncuların ötesinde, daha küçük çaplı girişimler de –Fortune 500 şirketlerinden Apple, Nvidia, Walmart, ve Verizon ya da Electronic Arts ve Valve gibi oyun yapımcıları ve Blade ve Parsec gibi startup'lar– kendi oyun akış abonelik hizmetlerini geliştiriyor ya da araştırıyorlar.

Ancak bu küçük çaplı girişimlerden hiçbirisi üç büyüğünkine eşdeğer bir bulut bilişim gücüne sahip değil; nitekim üç büyükler en iyi oldukları bilinen yazılım ve servislere güç sağlamak için kendi altyapılarını kullanıyorlar. Gökyüzünde Amazon'un, Google'ın ya da Microsoft'un mu bir sonraki büyük konsolu geliştireceği önemli değil. Sonuç itibariyle, hepsi bundan yararlanacak.

SATYA NADELLA İTİRAZ EDENLERE ALIŞKIN. Wall Street analistleri yıllarca, Windows işletim sistemi ve Office business'le ünlü Microsoft'un niçin video oyunları gibi görünüşte ıvır zıvır bir şeye boşuna para harcamak istediğini sorguladılar. Nadella Temmuz 2014'te şirketin dizginlerini eline aldığında itirazlar daha da yüksek sesle dile getirilmeye başlandı. Seleflerinin mobil cihazlardaki yanlış adımlarının cezasını çeken Nadella Microsoft'u tüketicilerin dikkat dağıtan alışkanlıklarından uzaklaştırıp son derece kârlı iş dünyasına yöneltti. Hatta bazıları Microsoft'un oyun işinden topyekun çekilmesini önerdi. Wedbush Securities'in yöneticisi ve uzun zamandır Microsoft'un gözlemcisi olan Daniel Lives, "dört, beş yıl öncesine kadar hem bizlerden hem de başkalarından, bu işten çekilmeleri tavsiyeleri geliyordu" diyor. Ancak bu söylem artık geçerli değil: Xbox, Windows oyunları ve üçüncü taraf oyun satışlarından kısmi payıyla Microsoft'un oyun geliri geçen yıl ilk kez 10 milyar dolara ulaştı.

Nadella'ya şirketin niçin oyun işinden vazgeçmediğini sorduğumda, gülüyor. "Pek çok insana göre Microsoft'un yapması gereken pek çok şey vardı" diyor. "Eğer dışarıdan herkesin bana yapmamı söyledikleri şeyleri dinleyecek olsaydım, bu şirkette çok az inovasyon olacaktı."

to startups like Blade and Parsec—are developing or said to be investigating game-streaming subscription services of their own.

But none of them have cloud-computing muscle like the Big Three, which otherwise use their infrastructure to power the software and services they're best known for. Whether Amazon, Google, or Microsoft succeeds in crafting the next great console in the sky is almost immaterial. In any case, they'll all stand to benefit.

SATYA NADELLA HAS GROWN used to the naysayers. For years, Wall Street analysts questioned why Microsoft, the company famous for its Windows operating system and Office business suite, would waste money on something so seemingly trivial as video games. The calls grew louder when Nadella took the company's helm in July 2014. Still smarting from his predecessor's missteps in mobile devices, Nadella promised to steer Microsoft away from consumer distractions and toward its highly lucrative business services. Some even urged Microsoft to exit the gaming business altogether. "Four to five years ago, we and others were calling for them to divest that piece of the business," says Daniel Ives, managing director of Wedbush Securities and a longtime Microsoft observer. That tune has changed: Last year, Microsoft's gaming revenue—which includes Xbox, Windows games, and a cut of third-party gaming sales—topped $10 billion for the first time.

When I ask Nadella why the company didn't drop gaming, he chuckles. "There were a lot of things that a lot of people said Microsoft should be doing," he says. "If I listened to everything that everybody else on the outside asks me to do, there would be very little innovation in this company."

To be fair, in years past, Nadella had been hesitant to call gaming business core to Microsoft's overall strategy. Despite its success, gaming represents about a tenth of Microsoft's annual revenue.

Dürüst olmak gerekirse, Nadella geçmiş yıllarda oyun işini Microsoft'un genel stratejisinin merkezi olarak konumlandırmakta tereddüt etti. Oyun işi başarısına rağmen Microsoft'un yıllık satış gelirinin onda birini oluşturuyor. Bulut bilişim işinin hacmi şirketin piyasa değerinin bu yıl 1 trilyon dolara ulaşmasının başlıca nedeni; Azure bulut bilişim hizmetini de içeren "akıllı bulut" biriminin bir mali çeyrekte oluşturduğu satış geliri, oyun sektörünün bir yılda ürettiğinden daha fazla. *(Hasta la vista, Halo!)*

Peki oyunların getirisini Microsoft'un potansiyeli yüksek bulut motoruyla birleştirirseniz ne olur? Evet, işte şimdi artık konuşmaya başlayabiliriz. Analist Ives'e göre, 2014 yılında Nadella'nın son derece popüler oyunu Minecraft'ı 2,5 milyar dolara satın aldığı ilk kez duyurulduğunda "biraz kafa karıştırıcı" bulunmuştu ancak şimdi şu çok net ki, CEO "oyunu daha geniş çaplı bir ticari faaliyetin parçası olarak görmenin tohumlarını ekiyordu." Microsoft yalnızca video oyunlarını tutmayacaktı. Şirketin Windows ve Office'le yaptığına büyük ölçüde benzer şekilde, oyun işini –ve birlikte çalıştığı tüm video oyun yayıncılarının gelirini– çarpıcı bir biçimde büyütmek için bulut bilişim altyapısının düzeneğini daha önce mümkün olandan çok daha etkili bir şekilde kullanabilirdi.

Günümüzde ise oyun artık tartışılmaz bir biçimde "merkezde". Nadella 2017 yılı sonlarında oyun işinin lideri olan Phil Spencer'ı şirketin üst düzey yönetim takımına atayarak bunun altını çizdi. Ayrıca tepe yöneticiler de buluta dayalı

"OYUN GELİŞTİRİCİLER FARKLI BİR İŞTE OLSA DA, BULUTA GİREN TİCARİ BİR BANKA VEYA PERAKENDE ŞİRKETİN YAŞADIĞI SIKINTILARI YAŞIYOR."

"GAME DEVELOPERS FACE THE SAME TRIALS AND TRIBULATIONS OF A COMMERCIAL BANK OR A RETAIL COMPANY GOING TO THE CLOUD."

JULIA WHITE
MICROSOFT, KURUMSAL BAŞKAN YARDIMCISI (CORPORATE VP)

İçerik Kralı
King of Content

Müzik ve filmlerin video oyunlarından daha büyük olduğunu mu düşünüyorsunuz? Yeniden düşünün. İşte dünyadaki konumlarına bir bakış.

Think music and movies are bigger than video games? Think again. Here's a look at how they add up around the globe.

VİDEO OYUNLARI
VIDEO GAMES

152,1
MİLYAR $
$ BILLION

Newzoo'ya göre, bu yılki global video oyun satışlarının tahmini toplamı 2018 yılına göre yüzde 9,6 oranında arttı. (Tüm dünyada 2,5 milyarı aşkın oyuncuyla aslında bu pek de şaşılacak bir şey değil.) Ev konsol kategorisi en hızlı büyüyen kategori olsa da, mobil oyun en büyüğü olup, tüm dünyadaki satışların hemen hemen yarısını temsil ediyor.

The estimated total for global video game sales this year, according to Newzoo, up 9.6% from 2018. (With more than 2.5 billion gamers worldwide, it's no wonder.) Though the home console category is growing the fastest, mobile gaming remains the largest, representing almost half of all global game sales.



MASTER VE ŞEF
Microsoft'a ait oyun stüdyosu 343 industries'in başkanı Bonnie Ross Washington, Redmond'da yer alan stüdyonun merkezinde Halo serisinin kahramanı Master Chief'in heykeliyle poz veriyor.

MASTER AND CHIEF
Bonnie Ross, head of Microsoft-owned game studio 343 Industries, mugs with a statue of Master Chief, the protagonist of its Halo series, at the studio's headquarters in Redmond, Wash.

Cloud-computing growth is a big reason that the company's market capitalization topped $1 trillion this year; its "intelligent cloud" unit, which includes its Azure cloud-computing service, generates as much revenue in a quarter as the gaming group generates in a year. (Hasta la vista, Halo!)

But what if you could hitch gaming's fortunes to Microsoft's potent cloud engine? Well, now you're talking. Nadella's blockbuster $2.5 billion acquisition of the enormously popular world-building game Minecraft in 2014 was a "bit of a head-scratcher" when it was first announced, says analyst Ives, but it's now clear that the CEO was "planting the seed of how he viewed gaming as part of the broader business." Microsoft wouldn't just retain video games. Much as the company managed with Windows and Office, it would use the flywheel of its cloud-computing infrastructure to dramatically boost the scale of its gaming business—and the fortunes of every video game publisher it works with—far beyond what was previously possible.

FİLMLER
MOVIES

96,8
MİLYAR $
$ BILLION

Motion Picture Association of America'ya göre, 2018 yılı toplam küresel sinema ve ev eğlence pazarının değeri. Satış geliri, kısmen de artan dijital harcamaların etkisiyle, bir önceki yıla göre yüzde 9'luk bir artış kaydetti.

The 2018 total for the combined global theatrical and home entertainment market, according to the Motion Picture Association of America. Revenues are up 9% from the year prior, driven in part by increased digital spending.

MÜZİK
MUSIC

19,1
MİLYAR $
$ BILLION

International Federation of the Phonographic Industry'ye göre, 2018 yılında kayıtlı müzik endüstrisinin toplam küresel satışları. Aboneli audio akışları yüzde 37'yle pastanın en büyük dilimini temsil ediyor; dijital müzik artık tüm satışların yüzde 59'una eşdeğer.

Total global sales for the recorded music industry in 2018, according to the International Federation of the Phonographic Industry. At 37%, subscription audio streams represent the largest slice of the pie; digital music is now 59% of all sales.

oyunla ilgili ciddi beklentilere sahipler. Microsoft'un bulut platformunun ürün yönetiminden sorumlu Julia White, Azure hizmetlerini video oyun yayıncılarına satma işinin değerinin 70 milyar dolar olduğunu tahmin ediyor; bu rakam da borsada işlem gören ulaştırma sektörünün gözdesi Uber'inkine hemen hemen eşdeğer. Nadella, bugünkü internet bağlantılı video oyunlarının büyük bir bölümünün şirket bünyesinde geliştirildiğini ve oyun yayıncıları tarafından işletilen özel veri merkezlerince yönetildiğini söylüyor. Diğer sektörlerdeki teknoloji trendleri bunun uzun sürmeyeceğini gösteriyor. "Oyun geliştiriciler farklı bir işte olsa da, buluta giren ticari bir banka veya perakende şirketin yaşadığı sıkıntıları yaşıyor" diyor.

Ve bulut uzmanı başarısının ödülünü aldı: Xbox üreticisi ocak ayında, uzun zamandan beri konsol

Today, gaming is unquestionably "core"; in late 2017, Nadella elevated gaming lead Phil Spencer to the company's executive leadership team to underscore the point. And executives are bullish on the prospects of cloud-driven gameplay. Julia White, who leads product management for Microsoft's cloud platform, estimates that the business of selling Azure services to video game publishers is worth $70 billion—about as much as publicly traded transportation darling Uber. Most of today's Internet-connected video games are developed in, and operated from, private data centers run by game publishers, she says. Technology trends in other industries suggest that won't last. "Even though game developers are in a very different business," she says, "they face the same trials and tribulations of a commercial bank or a retail company going to the cloud."

VİDEO OYUNU ENDÜSTRİSİ DÜNYADA BUGÜN 152 MİLYAR DOLAR GELİR ÜRETEN BİR DEV. BİLİŞİM ALT YAPISI VE İNOVASYON OYUN DÜNYASINI BAŞKA BİR NOKTAYA TAŞIYOR.

TODAY, THE VIDEO GAME INDUSTRY IS A GIANT THAT GENERATES 152 BILLION DOLLARS IN REVENUE IN THE WORLD. THE INFORMATICS INFRASTRUCTURE AND INNOVATION TAKE THE GAME WORLD TO ANOTHER LEVEL.

rakibi olan Sony'yi (PlayStation'la ünlü) henüz netleşmeyen gelecekteki oyun projeleri için işbirliği yapma taahhüdüyle Azure müşterisi olarak seçerek oyun sektörünü şoka uğrattı. Bu durum adeta Tesla'yı alt etmek için General Motors ve Ford'un ortaklık ilan etmesine benziyordu; Microsoft'la Sony'nin bu birlikteliği rekabet ortamının hızlı ve çarpıcı bir biçimde değişeceğinin bir işaretiydi.

Bu, aynı zamanda Nadella'nın Microsoft misyonunun ilk başta göründüğünden daha kapsamlı olacağına işaret ediyordu. Ona, kendisini yazılım şirketi olarak konumlandıran Microsoft'un tüketici eğlence hizmeti oluşturmak için niçin bu kadar çok çalıştığını sorduğumda, cevabı şu oldu: "Bu büyük bir iş değil mi? Diğer herhangi bir segmentten daha büyük. O halde niçin oyun işine girmeyeyim ki? Yaptıklarımızla uyumlu. Ortak platformla bağdaşan bir dokusu

To the cloudmaster go the spoils: In January, the Xbox maker shocked the gaming world by landing longtime console adversary Sony (of PlayStation fame) as an Azure customer with a promise to collaborate on future unspecified gaming projects. It was as if General Motors and Ford had announced a partnership to take on Tesla—an unmistakable sign that the competitive landscape would rapidly and dramatically change.

It was also an indication that Nadella's mission for Microsoft would be more expansive than it originally appeared. When I ask him why Microsoft is working so hard to build a consumer entertainment service when it has positioned itself as an enterprise software company, he replies, "It's a bigger business, right? It's bigger than any other segment. Why would I not do gaming? It fits with what we do. It has

var. Yapabileceklerimizin eşsiz olduğu yönünde bir bakış açımız var."

Problem şu ki, oyunda yer alan her oyuncu aynı derecede eşsiz.

TWITCH'İN 39,000 İZLEYİCİSİ göz önüne alındığında, şovun çoktan başlamış olduğu söylenebilir. Fanları tarafından Ninja takma adıyla bilinen 28 yaşındaki "oyun akışı" ünlüsü Richard Tyler kankisiyle beraber popüler "kraliyet savaşı" oyunu Fortnite'ı kamuoyu önünde oynamak için servise bağlandı. Avatarı elinde silahla oyunun sanal ortamında koşup sıçrarken, Blevins bir NFL oyun kurucusu gibi komutlar yağdırıyor; Twitch izleyicileri de bu arada her hareketini heyecanla izliyor. Yazdıkları yorumlar Ninja'nın yayına eşlik eden sohbet penceresine yağıyor. Bazı izleyiciler Blevins'in karakterinin her hareketine cevap veriyor ("geciktir Ninja"); diğerleri şovu unutup aralarında sohbet ediyorlar. (Konuşulan konulardan biri: *Kayıp Balık Nemo* neden "oldukça iyi" bir Pixar filmiydi.)

Kısacası, Twitch'te sıradan bir gün. Prodüksiyon şirketi StreamElements'in tahminlerine göre, çoğunluğu erkek ve 34 yaş ve altı olan izleyiciler geçen yıl platformda tam tamına nefes kesici 9,36 milyon saat oyun izlediler. Twitch geçen yıl, kullanıcılar tarafından içerik üretiminde öncü video oyun akış sitesi Justin.tv'den ayrılan bir birim olarak kuruldu. Amazon 2014 yılında, kıran kırana geçen bir açık artırmada YouTube'un sahibi Google'ı yenerek, siteyi almak için 970 milyon dolar harcadı. Wedbush analisti Michael Pachter Twitch'in 2011'de 400 milyon dolarlık satış geliri sağladığını söylüyor.

Online perakendeci Amazon'un bulut bilişim birimi olan Amazon Web Services'da yer alan Twitch şirketin daha geniş çaplı video oyunu stratejisinde hızla kilometre taşına dönüştü. AWS yani Amazon Web Services video oyun yayıncılarına çoktandır bilgisayar kaynakları ve geliştirme araç gereçleri satıyor. Ayrıca salt oyun oynayan insanların videolarını yayınlamak yerine kendilerinin bizzat video oyunlarını üretmelerini sağlayacak bir hizmet üzerinde çalıştıkları söyleniyor. (Şirket bu konuda yorum yapmaktan kaçındı; bununla birlikte "ilan edilmemiş AAA oyunları işi"ndeki teknik rolleriyle ilgili yeni istihdam arayışları bu konudaki niyetlerini ortaya koyuyor. Minör lig beyzbol oyununda olduğu gibi "AAA" bütçe ve prodüksiyon açısından en üst düzey oyuna işaret ediyor.)

Oyun endüstrisinde iki kilometre taşı bulutlu

connective tissue to the common platform. We have a point of view that what we can do is unique."

The problem: so does every other player in this game.

FOR 39,000 VIEWERS TUNED into Twitch, Elvis might as well have entered the building. Richard Tyler Blevins, the 28-year-old celebrity "streamer" known to fans by his moniker Ninja, has logged on to the service to play a few public rounds of the popular "battle royale" game Fortnite with his buddy. As his avatar runs and leaps through the game's virtual environment, weapon in hand, Blevins barks commands like an NFL quarterback at the snap—and his Twitch viewers hang on every mundanity. Their comments rush by in the chat window accompanying Ninja's feed. Some viewers respond to every move Blevins's character makes ("get that delay ninja"); others practically ignore the show to talk among themselves. (One thread of conversation among many: Why *Finding Nemo* was a "pretty good" Pixar movie.)

In other words, just another day on Twitch. Viewers—overwhelmingly male and mostly 34 or younger—watched a breathtaking 9.36 billion hours of gameplay on the platform last year, according to estimates by production company StreamElements. Twitch launched in 2011 as a spinoff of streaming video site Justin.tv, a pioneer in user-generated content. In 2014, Amazon reportedly spent $970 million to acquire the site, besting YouTube-owner Google in a bidding war. Wedbush analyst Michael Pachter estimates that Twitch brought in $400 million in revenue last year.

Twitch, which is housed in Amazon Web Services, the online retailer's cloud-computing unit, has rapidly become a cornerstone of the company's broader video gaming strategy. AWS, as Amazon Web Services is known, is already selling computing resources and developer tools to video game publishers. It's also rumored to be working on a service that would allow it to stream video games themselves rather than merely video of people playing them. (The company declined to comment, though recent job listings for technical roles for "an unannounced AAA games business" suggest its intentions. Like minor league baseball, "AAA" denotes the highest level of play in terms of budget and production.)

bir gelecek için ortamı hazırladı. Birinci kilometre taşı: Geçen yıl yaklaşık 2,4 milyar dolarlık satış geliri sağlayan ve halen 250 milyon kayıtlı oyuncusu olan Epic Games'in Fortnite'ının devasa başarısı. Fortnite Microsoft, Sony, Apple ve diğer rakiplerin aygıtlarında oynanabilecek "platformlar arası" oyunların belirli ekosistemlerle sınırlı olduğu önceki döneme kıyasla çok daha geniş çaplı izleyici topluluklarını bir araya getirebileceğini gösterdi. Pazar araştırmacısı SuperData'da oyun sorumlusu Joost van Dreunen, "Mesajın tüm platformlara yayılması için Fortnite o kadar kritik önemdeydi ki, zorunda oldukları mesajını tüm platformlara iletmede Fortnite'ın rolü çok kritikti" diyor.

İkinci kilometre taşı ise Twitch. Bu hizmet insanların oyun oynayan başkalarını izlerken kendileri oyun oynuyormuşçasına sevinip, tezahürat ettiklerini ortaya koydu; buna küçük kardeş sendromu da diyebilirsiniz. Bu tür bir etkileşim oyun oynamakla, oyun oynayanların heyecanına ortak olmanın aynı şey olmadığını da ortaya koydu. Bu dinamik belli bir oyun için izleme olgusunun kapsamını da genişletiyor. Halo'yu geliştiren Microsoft stüdyosu 343 Industries'in başkanı Bonnie Ross, "oyunlar izlenmenin gölgesinde kalıyor. Günümüz gençlerinin çoğu oyunu sadece izlemelerine rağmen oynadıklarını söyleyeceklerdir" diyor.

Microsoft'a gelince, şirket hiçbir zaman işin izleyici boyutunu tahmin edemedi. Eski bir yönetici, "Amazon Microsoft'u koşu bandına çıkardı" diyor. Amazon'un Twitch'i almasından iki yıl sonra, Microsoft açıklanmayan bir rakama rakip hizmet Beam'i satın aldı. Yeni adıyla Mixer Xbox müşterilerinin oyun oynayanları izleyebilecekleri bir platform oluşturarak, StreamElements'e göre, 2018 yılında 39,6 milyon saatlik görüntülemeye imza attı. Bu bir önceki yıla kıyasla yüzde 179 oranında artışa işaret ediyor olsa da hâlâ Amazon'un Twitch'inin ve Google'ın YouTube Live'ının ardından üçüncü sırada.

YAZ GÜNEŞİ GOOGLE'IN Kaliforniya, Mountain View'daki yıllık I/O geliştiricisi konferansında bir araya gelen binlerce kod yazılımcısının üzerinde parlıyor ancak uzun kuyrukta göze çarpan bariz endişenin havayla ilgisi yok. Geçimlerini çok sayıda kullanıcıya yazılım tasarlayarak sağlayan organizasyon katılımcıları, Google'ın Stadia için oyun tasarlamalarına ilişkin ikna konuşmasını merakla bekliyor. Stadia, arama motoru devinin kasım ayında piyasaya çıkarma vaadinde bulunduğu deneysel bir bulut oyun hizmeti.

Two major milestones in the gaming industry set the stage for a cloudy future. The first: The massive success of Epic Games' Fortnite, which brought in an estimated $2.4 billion in sales last year and now claims 250 million registered players. Fortnite demonstrated that "cross-platform" games, playable across competing devices from Microsoft, Sony, Apple, and others, could amass audiences far larger than those of the previous era, when titles were limited to specific ecosystems. "Fortnite was critical in getting the message across to all platforms that they have to lower the barrier of entry to their respective walled gardens," says Joost van Dreunen, head of games for market researcher SuperData.

The second? Twitch. The service demonstrated that people were just as happy to watch and cheer people playing games—call it the kid-sibling phenomenon—as they were to play the games themselves. That kind of interactivity proved that engagement and gameplay were not one and the same. The dynamic expands the addressable viewership for a given title. "Viewing is eclipsing gaming, and a lot of youth of today would say they played the game when they really viewed the game," says Bonnie Ross, head of 343 Industries, the Microsoft studio that develops Halo.

For Microsoft's part, the company never saw the spectatorship aspect coming. "Amazon has Microsoft on a treadmill," a former executive says. Two years after Amazon bought Twitch, Microsoft acquired competing service Beam for an undisclosed amount. Rechristened Mixer, it has become the means by which Xbox customers can watch one another play games, logging 39.6 million hours of viewing in 2018, per StreamElements—a whopping 179% more than the previous year but still a distant third to Amazon's Twitch and Google's YouTube Live.

THE SUMMER SUN BLAZES above the thousands of coders assembled for Google's annual I/O developer conference in Mountain View, Calif., but the anxiety on display in the long line has little to do with the weather. The event's attendees, who base their livelihoods on building software for as many users as possible, are keen to hear Google's sales pitch for why they should create games for Stadia, an experimental cloud-gaming service that the search giant promises to debut in November.





ROCK AND ROLL
Bilim-kurgu oyun serisinin gelecek edisyonu Halo Infinite ve popüler bir araba yarışı serisi olan Forza Horizon 4'ten kareler. Her ikisi de Microsoft tarafından yayınlandı.

ROCK AND ROLL
Frames from Halo Infinite, the forthcoming edition of the sci-fi game series, and Forza Horizon 4, a popular car-racing series. Both are published by Microsoft.

Pek çok Silikon Vadisi sunumunda olduğu gibi, sahnedeki yöneticiler teknik becerileriyle ilgili iddialı güvenceler sunuyorlar. Google'ın temsilcilerine göre, Stadia'nın komplike bulut yapısı online oyuncuların kumandalarını sinirle fırlatmalarına neden olan bağlantı kesintilerini önleyecek. Bunun için oyuncuların Chrome web tarayıcısında bir tab açmaları yeterli; yalnızca birkaç tıkla, Assassin's Creed Odyssey gibi yüksek hızlı, yüksek çözünürlüklü bir oyun oynayabilecekler.

Microsoft ve Amazon'daki meslektaşları gibi Google'ın üst düzey yetkilileri de devasa veri merkezi imparatorluğunun ileri teknolojili video oyunlarının talep ettiği teknik gerekliliklerde kendilerine üstünlük sağladığına inanıyorlar. Google da benzerleri gibi tüketici oyunları ve kurumsal bulut gruplarını Stadia'nın geleneksel olarak online oyunlarda meydana gelen sorunlar olmadan lanse edilebilmesi için beraber çalışmaya teşvik etti.

Uzun süre Oracle'ın yöneticisi olan ve halen Google'ın bulut işinin CEO'su Thomas Kurian şirketin kurumsal müdendislerinin Stadia'yı çalışır kılan networking teknolojisini inşa ettiğini belirtiyor. Kurian bulut oyununun Google için milyarlarca dolarlık sektöre girmenin bir yolu olduğunu söylüyor. "Yalnızca yerine geçen bir pazar olmayıp aynı zamanda pazarı da genişleteceğini

Like most Silicon Valley presentations, the executives onstage overwhelm with ambitious assurances of technical prowess. Stadia's complex cloud architecture will prevent the nasty networking hiccups that cause online gamers to throw down their controllers in frustration, Google's representatives say. All gamers will need to do is open a tab in the Chrome web browser; with just a few clicks, they can play a high-speed, high-resolution title such as Assassin's Creed Odyssey.

Like their counterparts at Microsoft and Amazon, Google brass believe their vast data center empire gives them an edge on the technical demands of streaming high-end video game titles without interruption. Like its peers, Google has encouraged its consumer gaming and enterprise cloud groups to work together to ensure Stadia launches without the problems that have traditionally plagued online games.

Thomas Kurian, a longtime Oracle executive who is now chief executive of Google's cloud business, says the company's enterprise engineers built the networking technology that powers Stadia. Cloud gaming is a way for Google to penetrate a multibillion-dollar industry, Kurian says. "Our hope is that it's expanding the

umuyoruz" diyor. "Dünyada profesyonel bilgisayarında oyun oynayan her bir kişiye karşılık, buna maddi gücü yetmeyen muhtemelen üç kişi var."

Başka bir deyişle: Pazarın çeyreğinden pay almak için yarışıyoruz oysa geri kalanı bomboş. Google Stadia için ürün geliştirmenin başında olan Microsoft veteranı John Justice da bu argümanla hemfikir. Oyun oynayanlar "artık birkaç yılda bir pahalı bir oyun kutusu almak istemiyorlar" diyor. Stadia ve benzeri hizmetler geleneksel konsol pazarında yer alan yüksek bariyerler olmadan oyunlara katılmak için daha ulaşılabilir destinasyonlar sunuyorlar.

Hatta fiyatlamanın bile rolü var: Stadia'nın 129 dolarlık paketi artı aylık 9,99 dolar abonelik ücreti çoktan ilan edilmiş olsa da, Google daha sonra piyasaya çıkması beklenen, düşük nitelikli grafiklere sahip, bedava bir versiyonunu değerlendirdiğini de belirtiyor. Justice'e göre, teknolojinin yolu açık olsa da, bulut oyununun arka planındaki iş modeli için "erken günleri"nde. "Bazı insanlar işlem modellerini, bazıları ise abonelik modellerini tercih ediyorlar" diyor. "Bunlardan yalnızca biriyle yola devam edeceğimizi söyleyemem."

Tüm detayların yerine oturması yıllar alabilir. Tüketiciler Netflix ya da Spotify'ya benzer bir oyun modeli görmek isteyebilirler-aylık bir ücret ödemek, beğendiğiniz içerikleri oynatmak-ancak bulut sağlayıcıların bunun gerçekleşmesi için oyun yayıncıları üzerinde belli bir ağırlıklarının olması gerekiyor. Yayıncılar platform baskısının nasıl sinema, müzik, dergi işini ve daha fazlasını değiştirdiğini gördüler. Uzun vadede çok daha fazlasını alacaklarından emin olmadan satışlarının bir bölümünden vazgeçmek istemiyorlar.

Assassin's Creed serisiyle tanınan Fransız yayıncı Ubisoft bu durumdan çok da kaygılanmış görünmüyor. Ortaklıkları ve satış gelirini yöneten Ubisoft yöneticisi Chris Early, "bu bizim için çok ilginç değil" diyor. Şirket haziran ayında Uplay+ adlı kendi abonelik hizmetini devreye soktu; Uplay+ kişisel bilgisayarlarda oynanabiliyor ve kendi kataloğunda Far Cry ve Prince of Persia gibi 100'ü aşkın oyuna sahip. Aylık fiyatı 14,99 dolar ve gelecek yıl Stadia'da da yer alacak. Early şu aralar "bir yayıncı için toplu bir abonelik modeline dahil olmanın çok fazla anlam taşımadığı" düşüncesinde. Ona göre, bulut oyunundan istikrarlı bir şekilde nasıl para kazanılacağına dair çeşitli teklifler var ancak "kimin kime ödeme yapacağı net değil."

Şimdilik yayıncılar bugünkü başarılı oyunların bulutta anlamlı mı olacağı yoksa formata bağlı, market, not just being a replacement market," he says. "For every person in the world that games on a professional desktop, there are probably three who can't afford one."

In other words: Why fight over a quarter of the market when the rest is greenfield? John Justice, a Microsoft veteran who now leads product development for Google Stadia, agrees. Gamers no longer want to "buy an expensive box every few years," he says. Stadia, and services like it, are more accessible destinations to engage with games without the high barriers of entry found in the traditional console market.

Even the pricing plays a part: Though Stadia's $129 bundle plus $9.99 monthly subscription has already been announced, Google says it is also evaluating a free version, with lower-quality graphics, that would debut later. Though the technological trajectory is clear, it's still "early days" for the business model behind cloud gaming, Justice says. "Some people really do want transaction models, and some people want subscription models," he says. "I don't think we will say we will only go with one."

It could take years to iron out the details. Though consumers would love a gaming model akin to Netflix or Spotify—pay a monthly fee, play titles to your heart's content—it's not yet clear that cloud providers have the leverage over game publishers to make that happen. Publishers have seen how platform pressures have changed the business of movies, music, magazines, and more. They don't want to give up a share of their sales unless they're certain that there are many more to be had in the long run.

Ubisoft, the French publisher best known for the Assassin's Creed series, isn't terribly concerned. "That's less interesting to us," says Chris Early, an Ubisoft executive who manages partnerships and revenue. The company in June revealed its own subscription service, called Uplay+, that is playable on personal computers and spans more than 100 titles in its own catalog, including Far Cry and Prince of Persia. It costs $14.99 a month and will also be available on Stadia next year. At this moment, "it makes less sense for a publisher to be part of an aggregated subscription model," says Early. There are many proposals for how to sustainably monetize cloud gaming, he adds, but it remains unclear "who is going to pay whom."

For now, publishers are focused on figuring

MICROSOFT YALNIZCA GEÇEN YIL ALTI OYUN STÜDYOSU ALDI; E5 ENDÜSTRİ SOHBETİNDE İSE BİR TANE DAHA ALDIĞINI BİLDİRDİ.

LAST YEAR ALONE, MICROSOFT ACQUIRED SIX GAME STUDIOS; E5 INDUSTRY CONFAB, THE COMPANY ANNOUNCED THAT IT HAD PICKED UP ONE MORE.

tamamen yeni oyunların tanıdık franchise'ların yerini mi alacağını keşfetmeye odaklanmış durumdalar. Twitch etkileşimi ve Candy Crush gibi freemium (daha fazla özellik için satın alma opsiyonlu bedava ürün) mobil oyunların yenilikleri, teknolojideki sıçramaların oyunlarda yeni kanallar açabileceğini gösterdi. Bugünkü yapay zekayı destekleyen aynı altyapı üzerinde oyun işletmekten kaynaklanabilecek olanaklar ancak teknoloji uzmanlarının algılayabileceği bir durum.

Early, "muhtemelen, oyun tasarımında şimdiden hayal edemeyeceğimiz gelişmeler olacak ve bunlar bulut bilişimin yaygınlaşmasını avantaja çevirecek" diyor.

REDMOND'A GERİ DÖNDÜĞÜMÜZDE, Microsoft'un 343 Industries oyun stüdyosuna giriyorum; çalışanlar beni mabet olarak tanımlasam abartılı olmayacak ziyaretçi merkezine alıyorlar; burada piyasaya çıktığından beri 6 milyar dolarlık satış gerçekleştiren şirketin Halo franchise'ı kutlanıyor. Oyunun kahramanlarının ve kötü adamlarının heykelleri etrafımda yükseliyor; oyun seti için bir tür Yunan tanrısı galerisi söz konusu. Her tarafta hatıra eşyalarıyla dolu cam müze mahfazaları var. Bir duvar oyundaki sanal silahların replikalarıyla kaplı; bunlar ekrandaki görüntüleri kadar ürkütücüler. Birisi savaş toplarını fazla ciddiye alırsa diye tetiklerinde "dekor" yazan "prop" sözcüğünün olduğu parlak turuncu etiketler sarkıyor.

2007'de kurulan ve ismini bir Halo karakterinden alan 343 Industries, Microsoft oyun portfolyosunun en eski üyelerinden biri. Microsoft yalnızca geçen yıl altı oyun stüdyosu aldı; şirket bugünkü E5 endüstri sohbetinde ise bir tane daha aldığını bildirdi. Bugün Xbox Oyun Stüdyoları birimi 15 yarı otonom stüdyodan oluşan bir federasyon. Şirket bunun özellikle de kendilerine ait güçlü oyun markaları olmayan Amazon ve Google'a karşı önemli bir varlık olacağına inanıyor.

out whether today's successful titles make sense in the cloud—or whether all-new titles, native to the format, will replace familiar franchises. The interactivity of Twitch and the novelty of so-called freemium mobile games, like Candy Crush, showed that technological leaps could open new paths to gaming engagement. The possibilities that could emerge from running games on the same infrastructure that supports today's artificial intelligence are something that technologists can only fathom.

"There will probably be evolutions of game design that we can't even imagine yet," says Early, "and they're going to take advantage of the increase of cloud compute."

BACK IN REDMOND, I stop by Microsoft's 343 Industries game studio, where employees welcome me to a visitor center—a shrine, really—celebrating the company's Halo franchise, which has racked up $6 billion in sales since its debut. Statues depicting its heroes and villains tower over my head—a gallery of Greek gods, so to speak, for the gaming set. There are glass museum cases everywhere packed with memorabilia. On one wall is a rack of replicas of the virtual weaponry from the game, as intimidating in person as they appear on the screen. Bright orange tags with the word "prop" hang from their triggers in case someone takes the "incineration cannon" a little too seriously.

Founded in 2007 and named after a Halo character, 343 Industries is one of the older members of the Microsoft game portfolio. Last year alone, Microsoft acquired six game studios; at this year's E5 industry confab, the company announced that it had picked up one more. Today, its Xbox Game Studios division is a federation of 15 semiautonomous studios that the company believes will be a key asset

“OYUN, BİR BAŞKA HEDEFE ULAŞMAK İÇİN KULLANILAN BİR ARAÇ DEĞİL.”

“IT’S NOT A MEANS TO SOME OTHER END.”

Ancak herkes bunu bu şekilde görmüyor. Microsoft her ne kadar Halo ve Forza otomobil yarış serilerinin art arda gelen yayınları için takdir toplasa da, analistler oyunların yaşına dikkat çekiyorlar; Halo 2001 yılında piyasaya çıktı; Forza dört yıl sonra ortaya çıktı. Bu da Microsoft’un kendi bünyesindeki stüdyoların artık yeni fikirler ortaya koyamadıklarını gösteriyor. Microsoft’un oyun biriminin sorumlusu Spencer, “Bu konuda çalışmamız gerekiyor” diyor; “ilk parti üretimimizle son birkaç yılda en iyi işimizi ortaya koymadık.”

Üç büyük tüketici bulut şirketi arasında tek video oyunu veteranı olan Microsoft, Amazon ve Google’a karşı doğal avantajını korumayı umut ediyorsa bu durum değişmeli. Sonuç itibariyle, medya sektörünün diğer alanlarında olduğu gibi video oyunlarında da içerik kral; işte zaten bundan dolayı Microsoft’un rakipleri kendi franchise’larını oluşturmak için Electronic Arts (Madden NFL, Need for Speed) ve 2K Games (Civilization, NBA 2K20) gibi başlıca mağazalardan oyun veteranlarını işe almaya başladılar. Bu ilginç hamleler, Amazon ve Google’ın Netflix’le rekabet etmek amacıyla Prime ve YouTube için kendi premium programlarını oluşturmak üzere harekete geçmelerine karşı gündeme gelmişti.

Ancak Roma bir günde kurulmadı. 2012’de bir oyun grubu kurduktan yedi yıl sonra Amazon bulut oyun geleceğini oluşturmak amacıyla yeniden organize olurken onlarca oyun geliştiricisini işten çıkardı. (Amazon bu haberlerin önemsiz olduğu fikrinde. Şirketin sözcüsü Fortune’a yaptığı açıklamada, “Amazon kendisini bütünüyle oyunların geliştirilmesine adamıştır ve Amazon Game Studios, Twitch, Twitch Prime, AWS, perakende işlerimize ve Amazon bünyesindeki diğer alanlara yoğun şekilde yatırım yapmaya devam etmektedir” dedi.)

SuperData analisti Van Dreunen, Üç Büyüğün bulut yönelimli çabalarının geleneksel oyun endüstrisini gerçek anlamda etkilemesi için en az beş yıl gerektiğine inanıyor. Kendisi o zamana kadar da, bulut bilişim hizmetlerinin “aşamalı gelişimini” desteklemek için sektör liderlerinin veri merkezi altyapısına yatırım yapmaya devam edeceklerini söylüyor.

in the cloud-gaming wars—particularly against Amazon and Google, which lack strong titles of their own.

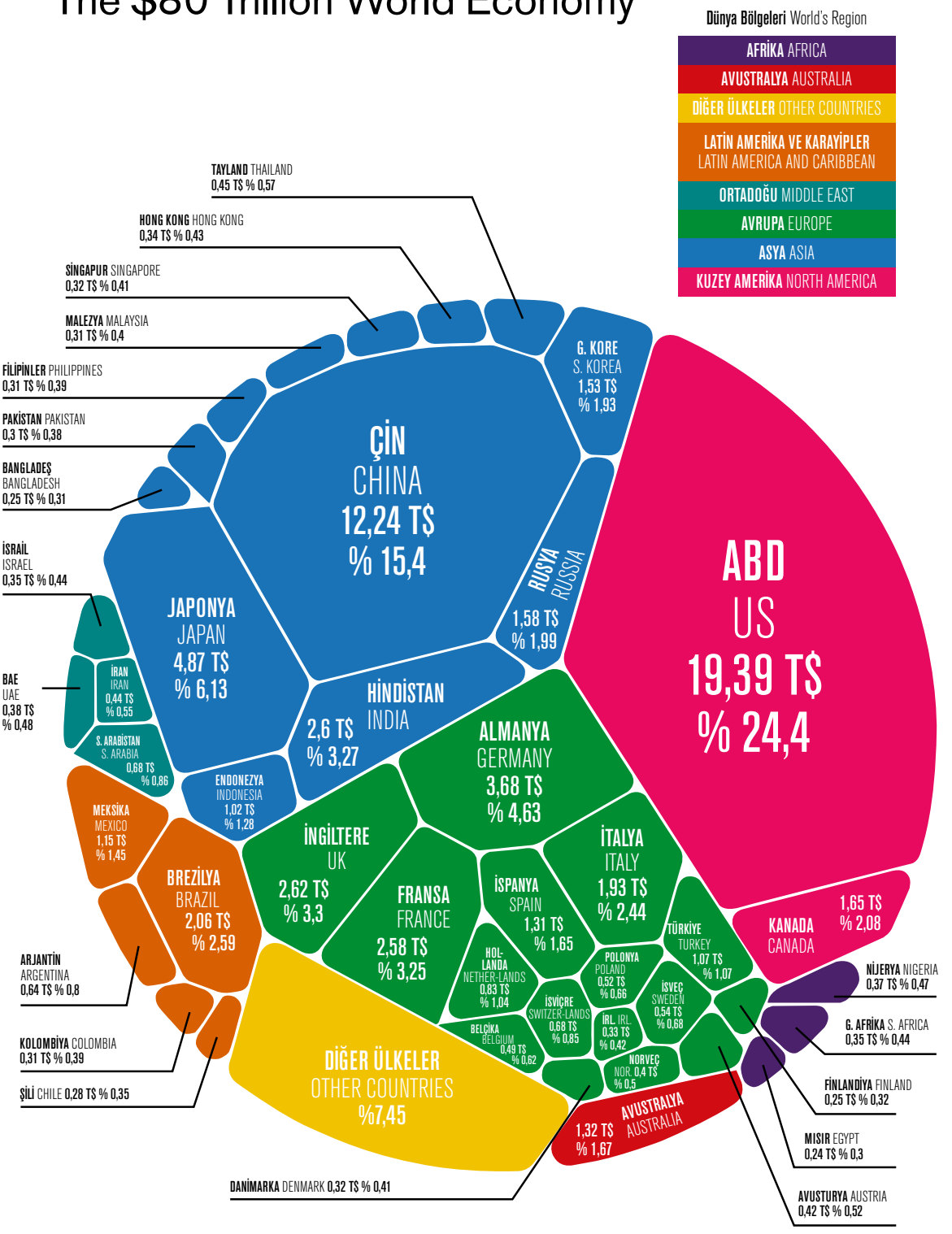
Not everyone sees it that way. Though Microsoft has won plaudits for successive editions of Halo and the Forza car-racing series, analysts have pointed to the titles’ relative age—Halo debuted in 2001; Forza first appeared four years later—as evidence that Microsoft’s homegrown studios have run out of ideas. “We have work to do there,” acknowledged Spencer, the Microsoft gaming chief. “We haven’t done our best work over the last few years with our first-party output.”

That must change if Microsoft, the only video game veteran among the Big Three consumer cloud companies, hopes to maintain its natural advantage against Amazon and Google. After all, in video games, as in other parts of the media industry, content is king—which is why Microsoft’s rivals have moved to hire gaming veterans from top shops such as Electronic Arts (Madden NFL, Need for Speed) and 2K Games (Civilization, NBA 2K20) in an effort to build their own franchises. It is an uncanny echo of the moves by Amazon and Google to build their own premium programming, for Prime and YouTube, respectively, to compete with Netflix.

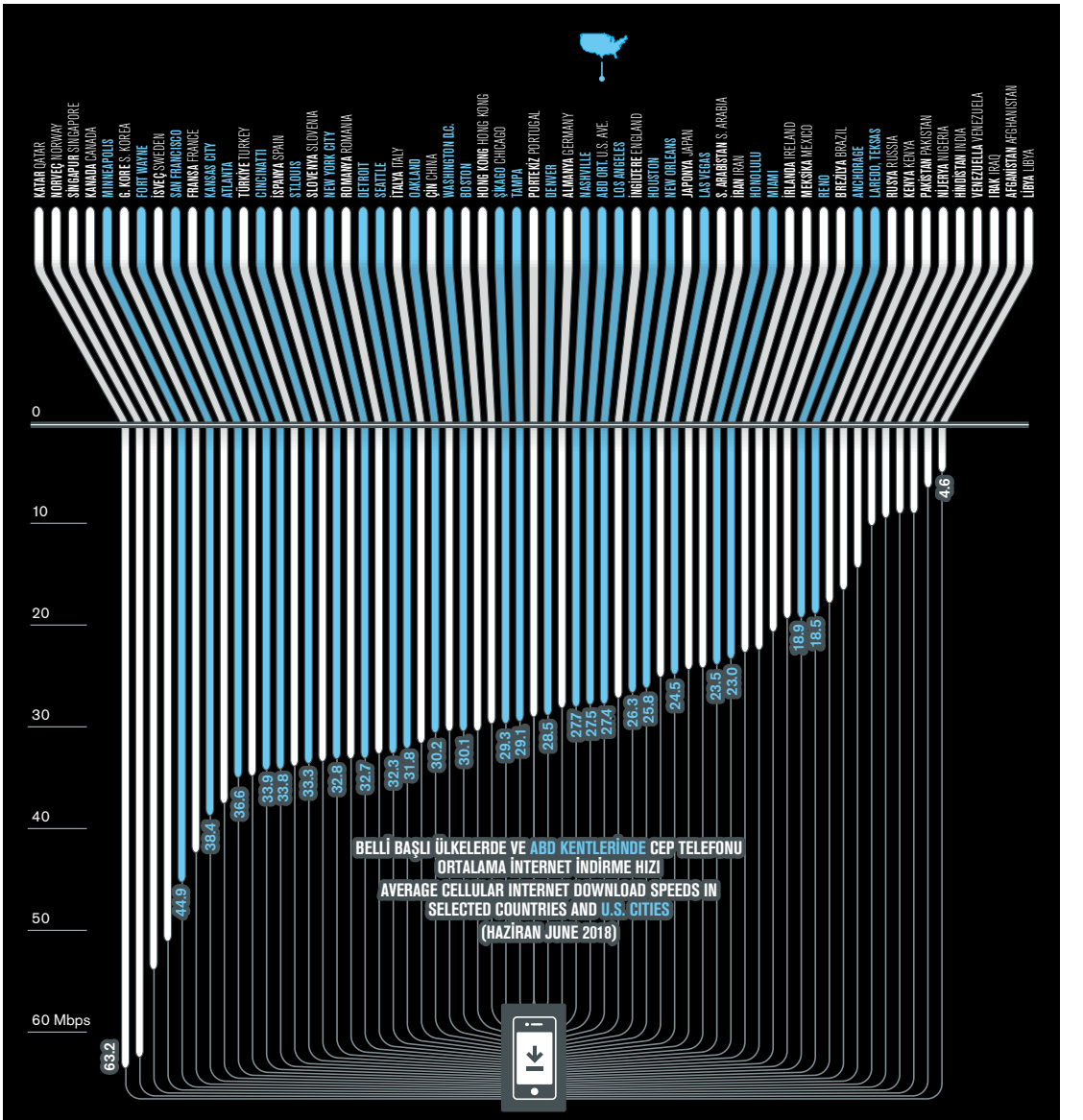
But Rome wasn’t built in a day. Seven years after establishing a gaming group in 2012, Amazon laid off dozens of game developers as it reorganized itself for a cloud-based future. (Amazon downplayed the news. “Amazon is deeply committed to games and continues to invest heavily in Amazon Game Studios, Twitch, Twitch Prime, AWS, our retail businesses, and other areas within Amazon,” a spokesperson tells Fortune.)

Van Dreunen, the SuperData analyst, believes it will take up to five years before cloud-driven efforts by the Big Three will significantly affect the traditional gaming industry. Until then, look for cloud computing’s leaders to continue investing in their data center infrastructure to support the “gradual rollout” of cloud-gaming services, he says.

80 Trilyon Dolarlık Dünya Ekonomisi
The $80 Trillion World Economy



HAZIRLAYAN (BY): HOWMUCH.NET KAYNAK (SOURCE): DATABANK.WORLDBANK.ORG



Hız Gereksinimi

5G'Yİ BEKLEMEK *Avengers: Infinity War*'u yalnızca tek bir çubuk internet hızıyla indirmeye çalışmak gibi bir duygu oluşturabiliyor; kısacası acı çektiriyor. Ancak yıllardır yapılan reklamların ardından beşinci jenerasyon kablosuz teknolojisi ve vadettiği baş döndürücü hız nihayet bu yıl devreye girmeye başlayacak. ABD'nin bu yarışta geriye düşmemesi için yatırımlarını artırması gerekiyor. Speedtest ürünüyle veri toplayan internet ölçümünde uzman Ookla'ya göre, ABD haziran ayı itibariyle mobil indirme hızında dünyada 47'inci sırada yer aldı; saniyede ortalama 27,5 megabitle ABD ağları kısmen de yoğun kullanım nedeniyle yavaşlar. Ancak Deloitte'a göre, Çin 2015 yılından beri kablosuz altyapısına ABD'den 24 milyar dolar daha fazla harcadı.

The Need for Speed

WAITING ON 5G can feel a lot like trying to download *Avengers: Infinity War* with just one bar of cell service—in a word, excruciating. But after years of hype, fifth-generation wireless technology and the blazing speeds it promises will finally start to roll out this year. The U.S. must ramp up investment to avoid falling behind. According to Internet metrics specialist Ookla, which gathers data through its Speedtest product, as of June the U.S. ranked 47th globally in mobile download speed, with an average of 27.5 megabits per second. U.S. networks are slower in part because of high usage. But since 2015, according to Deloitte, China has outspent the U.S. by $24 billion on wireless infrastructure.

KAYNAK (SOURCE): OOKLA

10.yıl ürkiye'de Türkiye İçin

teknopark istanbul

Mobil Uygulamamız yayında!

Hemen indirin,
Teknopark İstanbul dünyasını yakından keşfedin.



Mobil ödeme imkanı yakında!

Mobil uygulamamız ile ayrıca;

- PDKS Giriş/Çıkış bilgilerinizi görüntüleyebilirsiniz,
- Personel servisleri hakkında tüm bilgiye ulaşabilirsiniz,
- Yemek menülerini takip edebilirsiniz,
- Duyurulardan ve anketlerden haberdar olabilirsiniz.

Available on the App Store

GET IT ON Google Play

/teknoparkistanbul

teknoparkistanbul.com.tr

teknopark
istanbul

YÜKSEK TEKNOLOJİ MERKEZİ

345 Ar-Ge firmamız, 6726 Ar-Ge mühendisimiz ile
ülkemizin savunma, havacılık, uzay ve denizcilik sektörlerine
yerli ve milli projeler geliştirmenin
gururunu yaşıyoruz.



/teknoparkistanbul

teknoparkistanbul.com.tr