

Türkiye Fintek Startup Ekosistemi: Bir Anlatı Analizi¹

Gizem Fatma ÇETİN EKMEKÇİOĞLU*, Aykut GÖKSEL**

Öz

Amaç: Bu araştırmanın amacı Türkiye Fintek Ekosistemi içinde yer alan startup kurucularına ait röportajların analiz edilerek fintek startuplar için kritik başarı faktörlerinin belirlenmesidir.

Yöntem: Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden anlatı analizi gerçekleştirilmiştir.

Bulgular: Anlatı analizi sonucuna göre, Fintek startupları etkileyen kritik başarı faktörleri birey düzeyinde; startup fikri, kurucu/çekirdek ekibin sektördeki deneyimleri, kurucu ekibin önceki startup deneyimleri, teknoloji ve iş yetenekleri, AR-GE tecrübesi ve AR-GE'ye verdiği önem, girişimcinin yönetimdeki deneyimi, liderliği ve startup çekirdek takımın tecrübelerinin çeşitliliğidir. Örgüt düzeyinde ise takım ruhu, örgüt kültürü ve organizasyon yapısı, örgüt büyüklüğü, yalın organizasyon, partnerler/kurumların ve iş ilişkilerinin kalitesi ve sonuçları, küresel doğan olmak, insan kaynakları ve beşeri sermaye, yatırımcı sermayesi ve yatırımcı ilişkileridir. Çevre düzeyinde ise devletin rolü ve çevrenin dinamizmi değişkenlerinin fintek startup başarısını etkilediği tespit edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler: Teknolojik, finansal ve hukuki altyapıyı yapıyı desteklemek üzere kurucu ekibin çeşitliliğinin oluşturulması, sürdürülebilmesi için gerekli yeterliliklerin geliştirilmesi, sürekli inovasyona önem verilmesi özellikle fikir geliştirme aşamasından başlayarak sektörün önemli bir sorun veya eksiğinin tespit edilmesi ve rakipsiz bir çözümlü iş modeli geliştirilmesi gerekmektedir.

Özgün Değer: Bu çalışmada fintek startupları incelenerek başarılı olmaları için kritik olan değişkenler anlatı analizi yöntemi kullanarak ilk kez analiz edilerek ortaya konmuştur. Sektörün temsilcilerinin görüşlerine dayanan analiz mevcut durumu ortaya koymak için farklı bir bakış açısı geliştirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik Ekosistemi, Startup, Fintek Ekosistemi, Nitel Analiz, Anlatı Analizi

JEL Sınıflandırması: M13, O16, O30

Türkiye Fintek Startup Ecosystem: A Narrative Analysis

ABSTRACT

Objective: The aim of this research is to analyse the interviews of startup founders in the Turkish Fintek Ecosystem and determine the critical success factors for Fintek startups.

Method: Narrative analysis, one of the qualitative research methods, was conducted to determine the critical success factors.

Findings: According to the results of the narrative analysis, the critical success factors affecting Fintek startups at the individual level are the startup idea, the experience of the founder / core team in the sector, the previous startup experiences of the founding team, technology and business skills, R&D experience and the importance given to R&D, the entrepreneur's experience in management, leadership and the diversity of the experiences of the startup core team. At the organisational level, team spirit, organisational culture and organisational structure, organisational size, lean organisation, quality and results of partners/institutions and business relations, global nature, human resources and human capital, investor capital and investor relations. At the environmental level, the role of the state and the dynamism of the environment variables were found to affect fintech startup success.

Conclusion and Suggestions: It is necessary to establish the diversity of the founding team to support the technological, financial and legal infrastructure, to develop the necessary qualifications for sustainability, to give importance to continuous innovation, especially to identify an important problem or deficiency of the sector starting from the idea development stage and to develop a business model with an unrivalled solution.

Original Value: In this study, fintek startups are examined and the variables that are critical for their success are analysed and revealed for the first time using narrative analysis method. The analysis, which is based on the views of the representatives of the sector, develops a different flow perspective to reveal the current situation.

Keywords: Entrepreneurship Ecosystem, Startup, Fintek Ecosystem, Qualitative Analysis, Narrative Analysis

JEL: M13, O16, O30

¹ Bu çalışma, Gizem F. Çetin Ekmekçioğlu'nun Prof. Dr. Aykut Göksel danışmanlığında hazırladığı doktora tezinden üretilmiştir.

* Ankara, Hacı Bayram Veli University, gizem.cetin@hbv.edu.tr, 0000-0002-5557-4947

** Prof. Dr., Ankara, Hacı Bayram Veli University, aykut.goksel@hbv.edu.tr, 0000-0003-2780-8117

1. Giriş

Türkiye’de startup ekosistemi yıllar içinde kayda değer bir dönüşüm geçi-
rerek inovasyon ve girişimcilik için canlı bir merkez haline gelmiştir. Bu ekosis-
temin alt ekosistemlerinden biri de finansal teknoloji (fintek) ekosistemidir. Bu
ekosistem içindeki startuplar, paylaşım ekonomisi, elverişli düzenlemeler ve bilgi
teknolojileri ile hızlı bir şekilde gelişim göstermiştir (Lee ve Shin, 2017: 35). Bu-
nun sonucunda, küresel alanda 2020-2022 yılları arasında fintek startupları için
değerlemelerin 20 kat arttığı tespit edilmiştir (BCG, Fintek Report, 2023). Fintek
girişimlerin ortaya çıkardığı geliştirici atmosferinden dolayı, günümüzde birçok
ülke, fintekleri yabancı yatırımları ve know-how transferini yakalamak için bir po-
tansiyel olarak görmektedir, ayrıca bu alanın gelişmesi için ekosistemi iyileştirmek
için çaba göstermektedir (Yazıcı, 2019:188).

Startup Watch 2022 raporunda Startup ekosisteminde tohum, erken ve son-
raki yatırım aşamalarında 300 anlaşmaya 1 milyar 593 milyon dolar yatırım yapıldı-
ğı belirtilmiştir. Getir anlaşmaları hariç tutulduğunda² tüm zamanların rekoru olan
825 milyon dolarlık rekor %26’lık artışla kırılmıştır. Bu yatırımların sektörleri ince-
lendiğinde ise yatırımların %54’ü oyun ve fintek anlaşmalarından oluştuğu belir-
tilmiştir (Startup Watch, 2022). Startup Genome 2023 raporuna göre gelişmekte
olan ekosistemler, yani büyümenin erken aşamalarındaki startup toplulukları sı-
ralamasında İstanbul 16. sırada yer almaktadır. Aynı raporda yer alan başka bir
sıralama olan “erken aşama finansman faaliyetlerinin en güçlü olduğu gelişmekte
olan ekosistemler” sıralamasında ise 25 ekosistem içinde 1. sırada yer almaktadır.

Bir fintek startup, özellikle finansal teknoloji sektöründe faaliyet gösteren bir
startup türüdür. Fintek girişimleri genellikle geleneksel finans kurumlarının hakim
olduğu alanlarda faaliyet gösterir. Süreçleri kolaylaştırmak, maliyetleri düşürmek
ve daha erişilebilir ve verimli finansal hizmetler sunmak için teknolojiyi kullanırlar.
Hem startuplar hem de fintek startupları inovasyon ve girişimciliğe olan benzer
etkileşimi paylaşırken, fintek startupları için fark sektör odağında ve teknolojinin
finans sektöründeki özel uygulamasında yatmaktadır. Fintek girişimleri, finansal
düzenlemeler ve veri güvenliği ile ilgili benzersiz zorluklarla karşılaşmakta ve bu
zorlukları etkili bir şekilde aşmak için genellikle geleneksel finans kurumlarıyla
işbirliği yapmaktadır (Limna ve Kraiwanit, 2022).

² Getir tek başına 2021’de 983 milyon dolar ve 2022’nin ilk dokuz ayında 768 milyon dolar daha
yatırım topladı.

Daha önce gerçekleştirilen çalışmalar startupların kritik başarı faktörlerine yoğun bir ilgi göstererek literatürü geliştirmişlerdir (Chorev ve Anderson, 2006). Örneğin, bireysel (startup fikri, kurucu ekibin deneyimi, teknolojik yetenekleri, liderlik deneyimi vd.), örgütsel (örgüt kültürü, takım ruhu, örgütsel inovasyona erişim vd.) ve çevresel (devletin rolü, çevresel dinamizm, rekabet gücü vd.) açıdan kritik başarı faktörleri belirlenmiştir. Bu çalışmada ise startup ekosisteminin bir alt kümesi olan fintek ekosistemi incelenmiştir. Fintek startuplar sadece bir startup türü değildir; finansal dönüşümün öncüleri olarak da kabul edilmektedir. Buna göre Türkiye örneğinde, bu ekosistem içinde fintek startupların başarılı olmaları için hangi anahtar faktörlerin rol aldığı tespit edilmesi bu araştırmanın temel odak noktasıdır. Hızlı teknolojik ilerlemelerin ve sürekli gelişen finansal ortamın karakterize ettiği bir çağda, başarı faktörlerini anlamak ve kullanmak gerek fintek girişimcileri için gerekse de ülke ekonomisi için büyük önem taşımaktadır. Buna bağlı olarak bu çalışmada “*Türkiye’de fintek startupların kritik başarı faktörleri nelerdir?*” sorusuna cevap aranmaktadır?

Bu soruya cevap vermek amacıyla fintek startup kurucularının daha önce gerçekleştirmiş oldukları röportajlardan yararlanılarak, fintek startuplarının başarılı olmaları için kritik olan başarı faktörleri anlatı analizi yöntemi ile incelenmiştir. Mevcut çalışmalarda incelenen başarı faktörlerinin fintek girişimleri özelinde incelenmesi oldukça sınırlıdır. Kendine özgü bir yapısı olan fintek girişimleri diğer startuplardan bazı açılardan ayrılabilmesine bağlı olarak bu çalışma literatürü geliştirebilecektir. Mevcut çalışma fintekler, fintek ekosistemi ve Türkiye’deki fintek ekosistemi incelenmiştir. Literatürde startupların başarısı için daha önce incelenen anahtar faktörler ve bunların rolleri tanımlanmıştır. Daha sonra mevcut literatüre dayanan araştırma metodolojimiz açıklanmıştır ve fintek startup kurucularının röportajlarının analiz edilmesiyle fintekler özelinde kritik başarı faktörleri tespit edilmiştir.

Literatür Taraması

Literatür taraması yapılırken öncelikle fintek kavramına ilişkin kavramsal çerçeveye yer verilecektir. Daha sonra Türkiye fintek ekosistemi hakkında bilgilere yer verilecektir.

1.1. Fintek ve Fintek Ekosistemi

İlk olarak 1990’ların başında kullanılan Fintek kavramı (Puschmann, 2017) “finansal inovasyon ile gerçekleştirilen bilgi teknolojisi” olarak tanımlamıştır (Te-

kada ve Ito, 2021). Türk Dil Kurumunun tanımına göre Fintek, “Finansal hizmetleri yenilikçi, tamamlayıcı ve hızlandırıcı iş modelleri ile sayısal teknolojiler kullanarak sunan kuruluş veya ürün” olarak tanımlanmıştır. Fintekler, maliyetleri düşürerek, finansal hizmetlerin kalitesini artırarak ve daha çeşitli ve istikrarlı bir finansal ortam yaratarak finans sektörünü yeniden şekillendirmeyi vaat etmektedir (The Fintek Revolution, 2015).

2008’de yaşanan finansal kriz, pek çok finansal yeniliği de tetiklemiştir. Fintekler, internet, akıllı telefonlar ve mobil cihazlar gibi dijital teknolojileri entegre eden finansal hizmetler ile yapay zeka (AI) Fintek yeni katma değerli hizmetler ve hizmetlerin daha önce olduğundan daha düşük bir maliyetle sunulmasını mümkün kılmıştır (Tekada ve Ito, 2021: 68).

Fintek sadece finansal teknolojiler değildir, bu kavram içinde çok daha fazla paydaş ve taraf bulunmaktadır. Fintek kavramı finansal hizmetler sektörünü daha erişilebilir ve kolay hale getirecek ve yaratıcı yıkıma neden olacak iş modelleri ile teknolojiyi birleştiren şirketleri anlatmaktadır. Fintek şirketlerinin bu yaklaşımı günümüzde özellikle müşterilere çekici teklifler sunmayı isteyenler tarafından ilgi görmektedir ve ciddi bir yatırım alanı oluşturmaktadır (Türkiye Fintek Ekosisteminin Sürdürülebilir Gelişimi için 23 Öneri, 2018).

Fintek ekosistemi aşağıdaki beş unsurdan oluşmaktadır (Lee ve Shin, 2017:37-38):

1. Fintek startuplar (Ör., ödeme, varlık yönetimi, borç verme, kitle fonlaması, sermaye piyasası ve sigorta fintek şirketleri)
2. Teknoloji geliştiricileri; (örneğin büyük veri analitik, bulut bilişim, kripto para ve sosyal medya geliştiricileri);
3. Devlet; (Örneğin finansal düzenleyiciler, yasal mevzuat)
4. Finansal müşteriler; (Örneğin; bireyler ve kuruluşlar)
5. Geleneksel Finans Kuruluşları (Örneğin; bankalar, sigorta şirketleri, aracı kurumlar)

1.2. Türkiye Fintek Ekosistemi

Fintek ekosistemi, startup ekosisteminin alt ekosistemi olarak kabul edilebilmektedir. Türkiye statup ekosistemi Startup Genome 2023 raporuna göre

gelişmekte olan ekosistemler, yani büyümenin erken aşamalarındaki startup toplulukları sıralamasında İstanbul 16. sırada yer almaktadır. Aynı raporda yer alan başka bir sıralama olan “erken aşama finansman faaliyetlerinin en güçlü olduğu gelişmekte olan ekosistemler” sıralamasında ise 25 ekosistem içinde 1. sırada yer almaktadır (Startup Genome, 2023).

Türkiye Fintek Ekosistemi Raporu (2021 ve 2022)’na göre Türkiye Fintek Ekosisteminde 2020 yılında 520 startup varken 2021 yılında bu rakam 629 startupe yükselmiştir. Türkiye’de Fintek alanındaki düzenlemeler 2010’lu yılların başlarında yapılmaya başlanmıştır. 2012 yılı ise fintekler için yeni nesil ödeme cihazları sayesinde bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. E-para ve ödeme kuruluşlarının lisanslarının dağıtılmaya başlanması ile 2015 yılında bu alanda startup sayısı hızla artmıştır. 2021 yılı sonu itibarıyla 56 firmaya lisans verilmişken bu rakam 2022 yılsonu itibarıyla 74 firmaya çıkarak yüzde 25’ten fazla artış yaşanmıştır (Türkiye Fintek Ekosistemi Raporu 2021 ve 2022). Türkiye girişim ekosisteminde her sene kurulan girişimlerin ortalama %9’u Fintek dikeyinden çıkmaktadır (Türkiye Fintek Ekosistemi Raporu 2021).

Bu alanda Türkiye Cumhuriyeti devlet olarak da önemli adımlar atmaya ve planlı ve milli bir strateji geliştirmeye devam etmektedir. 2023 yılında Milli Fintek Stratejisi’nin yayınlanması planlanmaktadır (Türkiye Fintek Ekosistemi Raporu 2022). Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisinin göre son verilerine göre 2023 Haziran ayı itibarıyla 8 Fintek startup kurulmuştur (Türkiye Fintek Görünümü, 2023).

1.3. Startuplar için Kritik Başarı Faktörleri

Kritik başarı faktörleri üç ana başlıkta incelenecektir. Birey, bölüm ve organizasyon için başarılı bir sonuç sağlayacağı sınırlı alanlardır. Kritik başarı faktörleri, gelişmek ve yöneticinin hedeflerine ulaşılması ve işletmede işlerin yolunda gitmesi için gereken birkaç kritik alandır (Rockart ve Bullen,1981:75). Aşağıda yer alan tabloda bu faktörler ve bunlara ilişkin referanslara yer verilmiştir.

**Tablo 1. Birey, Örgüt ve Çevre Bağlamında Kritik Başarı Faktörleri
("Başarı Faktörleri ve Yaşam Döngüsü Bağlamında Startuplar
Üzerine Bir Anlatı Analizi" yayınlanmamış doktora tezi)**

BİREYSEL	
Faktör	Referans
Startup Fikri	Chorev ve Anderson (2006), Spinelli vd. (2014).
Kurucu ekibin/çekirdek ekibin sektördeki deneyimleri	Bouwen vd. (2006), Song vd. (2008), Preisendorfer vd. (2012), Hyder ve Lussier, (2016), Beckman (2006), Vu vd. (2012), Skawinska ve Zalewski, (2020).
Kurucu ekibin önceki deneyimleri (startup)	Van Gelderen vd. (2005); Song vd. (2008), Bou-Wen vd. (2006), Colombo ve Grill (2010); Davis ve Zweig (2015), Friar ve Meyer, (2003), Gartner ve Liao (2012), Kim ve Heshmati (2010), Pugliese vd. (2016), Mueller vd. (2012); Bocken, (2015)
Kurucu ekibin akademik formasyonu	Van Gelderen vd. (2005), Baptista vd., (2007); Bou-Wen vd., (2006), Colombo vd. (2004), Dautzenberg ve Reger, (2010), Davis ve Zweig, (2015), Gartner ve Liao, (2012), Hyder ve Lussier (2016), Pugliese vd., (2016), Rojas ve Huergo, (2016)
Kurucu ve ekibin teknolojik/iş yetenekleri	Garcia-Muiña ve Navas-López, (2007), Groenewegen ve De Langen, (2012), Yoon-Jun, (2010)
Kurucu ekibin ARGE tecrübesi ve ARGE'ye verdiği önem	Baum ve Silverman, (2004), Song vd. (2008)
Girişimcinin yönetiminde deneyim	Groenewegen ve De Langen, (2012), Van Gelderen vd. (2005); Vu vd. (2012), Arruda vd. (2013); Baptista vd. (2007), Bou-Wen vd. (2006), Cannone ve Ughetto, (2014), Hyder ve Lussier, (2016), Strehle vd., (2010), Yoo vd. (2012), Fini vd. (2009)
Girişimcinin liderlik deneyimi ve liderliği	Schneider vd. (2007); Wu, (2009)
Girişimcinin ilk motivasyonu	Greve ve Salaff, (2003), Reynolds ve Miller, (1992)
Girişimcinin/kurucunun yaşı	Oakey (2003)
Startup çekirdek takımının tecrübelerinin çeşitliliği	Chorev ve Anderson (2006); Brattstörn (2019)
ÖRGÜTSEL	
Faktör	Referans
Takım ruhu, şirket/örgüt kültürü, organizasyon yapısı	Brattstörn(2019), Chorev ve Anderson (2006)

Örgüt Büyüklüğü	Song vd. (2008); Ganotakis (2012), Baptista vd. (2007), Bou-Wen vd. (2006), Colombo vd. (2004), Dautzenberg ve Reger, (2010), Gartner ve Liao (2012), Rojas ve Huergo (2015) Gottschalk ve Niefert (2013) Joshi ve Satyanarayana (2014), Cannone ve Ughetto (2014), Strehle vd. (2010), Luo ve Yin (2017)
Yalın Organizasyon	Ries (2011)
İnsan kaynaklarına erişim	Skawinska ve Zalewski (2020)
Ürün İnovasyonu	Almus ve Nerlinher (1999)
Partnerler/Kurumların ve iş ilişkilerinin kalitesi ve sonuçları	Sefiani ve Bown (2013), Skawinska ve Zalewski (2020)
ÇEVRESEL	
Faktör	Referans
Devletin Rolü	Lasch vd. (2007) Chorev ve Anderson (2006) Vu vd. (2012), Arruda vd. (2013), Davis ve Zweig (2005), Pugliese vd. (2016)
Yatırım Sermayesi, Yatırımcı İlişkileri	Bocken (2015), Grilli ve Murtinu, (2014) Almacenzi vd. (2015), Bertoni vd. (2011) Colombo ve Grill (2010), Kim ve Heshmati (2010), Strehle vd. (2010), Yoon-Jun (2010).
Rekabet Gücü	Song, vd. (2008), Arruda vd. (2013)
Çevrenin Dinamizmi	Xu vd. (2022)
Piyasanın durumuna odaklanma	Skawinska ve Zalewski 2020

Startuplar için kritik başarı faktörleri birey, örgüt ve çevre bağlamında literatür taraması sonucunda sınıflandırılmıştır. Bireysel kategorisi, girişimin beşeri sermayesine (kurucu takım ve özellikleri) ilişkin faktörleri içermektedir. Bir startupın beşeri sermayesi ile başarısı arasındaki bağlantı birçok çalışmada incelenmiştir. Birey düzeyinde startup fikri olarak ifade edilen startup yaşam döngüsünün ilk aşamasını ifade etmektedir. Bir kurucu veya ekip ilgi çekici bir girişim fikri belirlemektedir. Kurucu ortaklara ve kurucu takıma ilişkin özelliklerle ilişkili değişkenlerin literatürde tespit edildiği görülmektedir. Kurucu ekibin daha önce bir girişim deneyimi olması sektörle ilgili birikim sahibi olması başarıya götüren değişkenler olarak pek çok çalışmada tanımlanmıştır. Örgüt düzeyinde ise örgütün bazı temel özellikleri ile özellikle startuplar için kritik olan inovasyon değişkeni tespit edilmiştir. Çevresel faktörler ise startupların faaliyet gösterdiği çevrenin özelliklerini ifade etmektedir. Yukarıda yer alan tabloda da belirtilen bazı araştırmalar, dış faktörlerin kuruluşun performansının ve büyümesinin arkasındaki itici güç olarak çalışabileceğine/eylem yapabileceğine/hizmet edebileceğine işaret etmektedir.

2. Yöntem

Bu çalışmada, katılımcılara deneyimlerini ifade etme fırsatı veren ve toplumsal dönüşüme katkıda bulunabilecek içgörüler sunan nitel araştırma desenlerinden anlatı araştırma tasarımını kullanmıştır. Anlatı araştırması, kişisel olayları veya bir dizi deneyimi çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla başkalarıyla paylaşma eylemi etrafında döner (Gay, vd. 2009 akt. Büyüköztürk vd.2018,s.283). Bu yöntem, anlatıları bireyleri ve olayları tanımlamak ve anlamak için bir araç olarak kullanarak, insanın hikaye anlatma ve dinleme konusundaki içsel eğilimini kabul eder (Bratstörn ve Wennberg, 2021).

Örgütsel çalışmalarda örgütsel hikaye anlatımını çözümlmek için anlatı analizi kullanılmaktadır. Örgüt kültürünü, liderlik dinamiklerini ve çalışan deneyimlerini ortaya çıkarmak için işyerlerindeki anlatılar incelemektedir (Boje, 2001). İletişim çalışmalarında hikayelerin kamuoyunu nasıl şekillendirdiğini ve sosyal değişimi nasıl etkilediğini anlamak için medya anlatılarının, siyasi söylemin ve kamusal anlatıların incelenmesini sağlamaktadır (Somers, 1994). Anlatı araştırmalarının veri toplama teknikleri: alan notları, günlük kayıtları, görüşme, hikâye anlatma, yeniden hikayeleştirme, sözel tarih, mektup yazma otobiyografik ve biyografik yazı ve diğer alıntı veri kaynağıdır (Büyüköztürk vd., 2018, s.286-287). Hikâye anlatma (Storytelling) katılımcı tarafından belirli bir olaya ilişkin deneyimlerini yansıtacak zenginlikte olan hikayesini paylaşmasıdır. Bu hikâyenin dikkatli bir şekilde çözümlenmesi ile o olaya ilişkin göstermiş olduğu davranışın ve olaya bakış açısının belirlenmesi ile analiz edilir (Büyüköztürk vd.2018,s.286-2879).

2.1. Veri Toplama

Araştırmanın örnekleme karar verilirken Fast Company Türkiye tarafından her yıl yayınlanan başarılı startuplar listesinden faydalanılmıştır. Bu liste belli prensiplere göre oluşturulmuştur³. Bu listede yer alan fintekler içinde ilk 5 sırada olan seçilmiştir. Bu listeye ek olarak son dönemde e-ticaret alanında faaliyet gösteren bir fintek de listeye dahil edilmiştir. Seçilen fintekler ülkemizde bu işin

³ İlgili liste için Türkiye'nin ekosistemin liderlerinden jüri oluşturmuş bu kişiler; startup ekosistemine yatırım yapan, danışmanlık/mentorluk üstlenen ve kurucu olarak görev yapan kişilerden oluşmaktadır. Liste oluşturulurken jüri üyelerinden "en beğendiği" 10 startupı paylaşması istenmiştir. Jüri üyeleri, önerdikleri bu 10 startupı, beğendikleri, yatırım yaptıkları, yakından izledikleri ya da alışveriş gerçekleştirdikleri arasından seçmiştir. Bu 10 Startup onlu likerte göre puanlanarak paylaşmıştır. Her jüri üyesinden gelen değerlendirmeler bir havuzda toplanarak liste oluşturulmuştur. (<https://fastcompany.com.tr/dergi/startup-100/>)

öncüleri olarak kabul edilmektedir. Kurucu ortakların tamamı erkek ve ortalama 30 yaşında startup kurmuşlardır. Tüm röportaj sahipleri daha önce çalışmışlardır ve tümünün daha önce yöneticilik tecrübesi bulunduğu gibi üç katılımcının da startup girişimcisi olma geçmişi bulunmaktadır. Bu finteklerin kurucu ortakları ile yapılan röportajlara YouTube platformu üzerinden erişilerek anlatı analizi metodu ile analiz yapılmıştır.

Daha önce pek çok alanda YouTube platformunda yer alan videolar anlatı analizi metodu ile incelenmiştir (Chou vd. 2011, Angulo-Jiménez ve DeThorne, 2019). Chou (2011) “kanserden kurtulan” ve “kanseri hikayeleri” arama terimleriyle belirlenen 35 YouTube videosunun bir analizini gerçekleştirmiş ve kanserden kurtulanların çevrimiçi ortamda paylaştıkları özgün hikayelerin ortak özelliklerine işaret ettiği tespit edilmiştir. Angulo-Jiménez ve DeThorne (2019) kendini otistik olarak tanımlayan bireyler tarafından yazılan ve 2007-2015 yılları arasında yayınlanan 39 YouTube videosunda otizmin temsilini analiz edilmiştir. Bu çalışmada da benzer bir yöntem kullanılarak başarılı startupların kurucu ortaklarının hikâyeleri analiz edilmiştir.

Aşağıda analizi yapılan röportajlara ve kişilere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2. Anlatı Analizi Kapsamında İncelenen Röportajlar

Startup	Kurucu/Ortak	Röportaj Linki	Süre (dk)
Papara	Ahmet Faruk KARSLI	https://www.youtube.com/watch?v=txK296vs4xQ	80.49
Papara	Ahmet Faruk KARSLI	https://www.youtube.com/watch?v=RX5fq90mxUY&list=PPSV	72.52
Birleşik Ödeme	İlker SÖZDİNLER	https://www.youtube.com/watch?v=dC0gRlxisOM	32.11
Figopara	Koray BAHAR	https://www.youtube.com/watch?v=F8KcaRVpRUw	51.42
Figopara	Koray BAHAR	https://www.youtube.com/watch?v=olTHR27XdpE	35.06
MİDAS	Egem ERASLAN	https://www.youtube.com/watch?v=ok38mpxYHRk	59.02
MİDAS	Egem ERASLAN	https://www.youtube.com/watch?v=9B7Ep_wFQkA	33,48
MİDAS	Egem ERASLAN	https://www.youtube.com/watch?v=83MKHAame64	17,06
İKAS	Mustafa NAMOĞLU	https://www.youtube.com/watch?v=bs_OXGfw2xo	70.39
İKAS	Mustafa NAMOĞLU	https://www.youtube.com/watch?v=DWquoTW6gBQ	45.5

Yaklaşık 8 saatlik 5 girişimciyle yapılan röportajların anlatı analizi gerçekleştirilmiştir. Anlatı analizi, hikâyelerin ve insanların doğasında var olan anlatı yaratma ve paylaşma eğiliminin incelenmesine odaklanır (Riessman, 2008). Anlatı analizi, hikâyelerin izole örnekler olarak incelenmesinin ötesine geçerek, anlatıların altında yatan anlamları, sosyal süreçleri ve güç dinamiklerini ortaya çıkarmayı amaçlar. Analiz, bireylerin deneyimlerini inşa etme ve aktarma yollarını deşifre etmek için olay örgüsü, karakterler, ortamlar ve temalar gibi unsurlara odaklanır (Bamberg, 2012).

2.2. Bulgular

Birey, örgüt ve çevre düzeyinde sınıflanan başarı faktörleri beş konuşmacının görüşlerinin örtük ve açık ifadeleri analiz edilerek bu bölümde ortaya konacaktır.

Bireysel Faktörler

Fintek startupların başarılı olmasına katkı sağlayan birey düzeyinde faktörlere ilişkin anlatı analizlerine bu bölümde yer verilecektir.

Startup fikri

Startup fikrinin başarı faktörlerinden biri olduğu değerlendirilmektedir. İyi tanımlanmış bir girişim fikri, girişimcilerin pazar fırsatlarını belirlemelerini ve yakalamalarını sağlamaktadır (Spinelli vd., 2014). Aşağıda da kurucu ortaklarını görüşmelerinde vurguladıkları startup fikri çoğunlukla ilkleri içermektedir.

Papara kurucu ortaklarından Ahmet Faruk KARSLI röportajında startup fikrinin önemini şu sözlerle ifade etmiştir: “Fikir şuradan çıktı: Papara öncesinde fatura ödeme merkezleri ile bir ticari haşır neşirim olmuştu, sorgulamaya başladım; etrafta farkındasınız, her yer fatura ödeme merkezi kaynıyor, Türkiye’de 50 binden fazla bildiğim kadarıyla fatura ödeme merkezi var. Dünyanın birçok ülkesinde anlamıyor bile insanlar fatura ödeme merkezi deyince bu Türkiye, Hindistan, Mısır gibi belli başlı coğrafyalarda olan bir konsept. Niye fatura ödeme merkezi var sorusunun cevabını ben 2014 yılında şöyle buldum; bu merkezleri kullanan insanların banka hesabı yok, hesabı olanlar ATM’den bütün faturalarını ödeyebiliyor ve şubelerde ödeyebiliyor, üstelik ücretsiz yapabiliyorlar. Fatura ödeme merkezinde para veriyorsan burada bir sorun var. Burada aslında ilk defa şey oldu hem *unbank* dediğimiz banka hesabı olmayan bir kitlenin varlığını görme şansım oldu. Ama o dönem böyle bir official report (resmi rapor) da yoktu ya da ben ulaşamamıştım. BKM (Bankalararası Kart Merkezi) sonradan açıklamaya başladı ülkenin bu kadarının banka hesabı yok diye *unbank* dediğin daha çok büyük bir kitle. Bugün Türkiye’de dini sebeplerle bankalardan uzak duranlar var kredi borcu sebebiyle uzak duranlar var yaş sebebiyle uzak duranlar var... Büyük bir kitle var ve bu kitle ignore edilmiş (görmezden gelinmiş) yani bankalar tarafından dedim bu kitle hizmet götürülür mü acaba fikir oradan çıktı. Ama dikey bulman lazımdı, bu grupların hepsi çok farklı kesimler hepsini aynı anda yakalamak mümkün değildi. *Underbank* dediğimiz daha banka hesabı açmamış olan (yaşı sebebiyle) kitleye odaklanacak bir ürün yapmaya karar vermiştim.” Röportajında geliştirdiği iş modeli ve fikrinin daha önce dikkate alınmayan bir grubu önceliklendirmesinin başarıya götüren önemli bir faktör olduğu vurgusu görülmektedir. Güçlü bir girişim fikri genellikle finans sektöründe karşılanmamış veya yetersiz hizmet verilen ihtiyaçların belirlenmesiyle ortaya çıkar.

Birleşik Ödeme Kurucu ortaklarından İlker SÖZDİNLER; Fintek fikrinin çıkışına dair süreci ve önemini şu sözlerle ifade etmiştir; “Birleşik ödemeyi kurduğumda aklımda şöyle bir model vardı: Amerika’da gördüğüm ve Rusya’da gördüğü iki modeli birleştirmiştim. Aslında yurt dışında kendi ATM’ni kiralayıp, istediğin yere konumlandırma yapabiliyorsun. Rusya’da bunu kiosklarla yapabiliyorsun. Ben dedim ki bunları bir alayım Türkiye’de benzeri modeli kurdum”. Fikrin gelişimi hakkında bilgi verirken fikrin uygulanabilirliği ve fikrin başarısına vurgu yapmıştır. Uygulanarak başarıya ulaşan bir iş fikri başarıya götüren önemli faktör olarak görülmektedir.

Figopara kurucu ortaklarından Koray BAHAR; “SAP (Sistem Analizi ve Program Geliştirme) danışmanlığı yapıyorduk o dönem sürekli terzi işi proje Parça başı iş yapmak... Ahmet abi ile şey konuşuyoruz, ya bizim producta(ürüne) dönmemiz lazım. Yani kendi ürünümüz olmalı, bütün dünyaya bütün Türkiye’ye satabileceğimiz bir şeyler olmalı. 2008’de ilk bu e-fatura ile ilgili fikir aklımıza geliyor o zaman Türkiye’de daha mevzuat yok “ bu sözler ile fikrin önemini ortaya koyarken pazarın henüz daha oluşmadığını göstermektedir. Fikrin pazarda ilk olmasının başarıya götüren bir etken olduğu görülmektedir.

MİDAS kurucu ortağı Egem ERASLAN, “O zaman yeni iş alanları ile alakalı araştırmalar yapıyordum. Özellikle makine öğrenmesi alanı çok ilgimi çekiyordu, finansal piyasalarda bir iş yapmak istedik. Finansal piyasalara girince çok çok enteresan şeyler gördük. Bunlardan bir tanesi; o gün için Türkiye’de 60 saniyenin altında EFT yapabildiğin bir günde 20 gün de yatırım hesabı açabildim. O yirmi gün aslında Midas’ı kurmaya karar vermiştik. Türkiye’de aslında bu kadar kolay olması gereken bir şey bu kadar zor olamazdı” “ ” çok büyük problemi çözersek ancak bu iş başarılı olur demişti ve bunları çözdük “ Bu ifadeleri ile fikrin gelişiminde ortaya koydukları problemin çözülmesine bağlı olarak fikirlerinin onları başarıya götürdüğüne dair vurgusunu görülmektedir.

İKAS kurucu ortağı Mustafa NAMOĞLU; “Dükkan açtım tamam şimdi unutmama ki ben yazılımcıyım babam da bu işleri Türkiye’de yapan ilk adam... Bu backgroundda olduğun zaman dükkanı açtım da ister istemez kara kalem defter işte kullanmıyorsun... Biz abi alternatif yazılım ne kullanırsak ne etsek diye düşündüğümüzde gelelim alternatifleri böyle artık yani rezil Allah’ım bunlar nasıl şeyler... Bu ihtiyaç kendi ihtiyacımız ve dayanılmaz seviye geldi yani her Allah’ın günü bugün başlasam bu işe diye düşündüm.”

Fikrin ortaya çıkışı gerçekten önemli olduğunu fikrin hedef kitlenin tespiti ile ortaya çıktığını vurgulamıştır. Fikir girişimcinin pazar fırsatını doğru yakalamasını sağlamıştır. Fintek sektörü çeşitli finansal hizmetler ve çözümler sunan birçok oyuncuyla oldukça rekabetçidir. Benzersiz ve yenilikçi bir başlangıç fikri, bir şirketi rakiplerinden ayırabilir ve farklı bir müşteri tabanı çekebilmektedir.

Kurucu ekibin/çekirdek ekibin sektördeki deneyimleri

Sektörde daha önce deneyim sahibi olan kurucular, şirketin gelişimini ve büyümesini kolaylaştıran sağlam bir iletişim ağına sahiptir. Kurucu ekibin girişimcilik deneyimi, şirketin kurulmasını kolaylaştırır ve yönetiminde hataların ortaya çıkmasını önlemektedir (Van Gelderen vd., 2005; Song vd., 2008; Bou- Wen vd., 2006; Colombo ve Grill., 2010; Davis ve Zweig, 2015; Friar ve Meyer, 2003; Gartner ve Liao, 2012; Kim ve Heshmati, 2010; Pugliese vd., 2016; Mueller vd., 2012; Bocken, 2015).

Figopara kurucu ortaklarında Koray Bahar üniversite yıllarından itibaren başlayan deneyimini ve bu deneyimin startupa katkısını kendi ifade ederken belirtmiştir; “üniversitedeyken çalışmaya başladığı şirkette böyle garip çok profesyonel olmayan bir hayatla ortak olup sonra genel müdürü olup sonra şirketi değil bence başarılı bir yere getirip satmış biri”. Ve aynı görüşmede “kötü bir tecrübe yaşamadan öğreniyorsun... o başarısızlıklar bizi bir yere getirdi” yapılan hatalardan doğan deneyim başarıya katkı sağladığı ifade edilmiştir.

Bu ifadelerden sektörü tanıyan ve sektörün dinamiklerini bilen biri olmanın başarıya ulaşmada önemli bir faktör olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Özellikle önceki şirketin de benzer sektörde olması dikkat çeken bir durumdur. Bu geçmiş sektörde ciddi network ağı da vadedebildiğinden startupın bir adım önde sektöre girmesine olanak sağlamaktadır.

Kurucu ekibin önceki startup deneyimleri

Papara kurucu ortaklarından Ahmet Faruk KARSLI röportajında kurucu ekibin önceki deneyimlerinin önemini vurguladığı sözlerinde; “İlker’in 15 yıl banka tecrübesi var ondan sonra kendisinin girişimcilik tecrübesi var BKM’de danışmanlık tecrübesi var... Cenap katıldı PayPal Türkiye’nin operasyonlarının başındaydı. Paypal yönetimi Türkiye’den çıktıktan sonra Doğu Avrupa bölgesinde çalıştı. Cenap’ın daha önce banka ve Paypal gibi global bir fintek tecrübesi vardı o business development(iş geliştirme) konusunda aramızda en uçuk fikirlerle çıkan kişi”

ifadelerini kullanmıştır. Burada en çok dikkati çeken noktalar Fintek dünyasında startup tecrübesine sahip olan insanlardan oluşan bir ekiple yola çıktığını vurgulamış olmasıdır.

MİDAS kurucu ortağı Egem ERASLAN daha önce startup kurmuş olmanın yeni kurulan için başarılı olabilmekte önemli bir kriter olabileceğini şu sözlerle ifade etmiştir: “İkinci defa müteşebbis orman en büyük avantajı önüne çıkacak zorluklar konusunda biraz daha çıktı bilinçli oluyorsun” Burada açıkça yaşanacakların öngörülebilirliğini sağladığını belirtmektedir. Ayrıca sektörü tanıyan, etkili bir iletişim ağına sahip olan kurucular şirketi başarılı bir şekilde yönetebilmektedir (Bouwen vd., 2006).

Kurucu ekibin teknoloji ve iş yetenekleri

Kurucu ekibin teknoloji ve iş yetenekleri startupların bir adım öteye taşınmasından oldukça etkili olduğu görülmektedir. Yoon-Jun (2010) tarafından rekabet avantajı elde etmek için gereken teknolojik ve yönetsel beceriler, yetenekler ve bilgiye sahip olması özellikle startupın kurulduğu sektörler ilgili olması başarılı olması için önemli bir faktör olarak belirtilmiştir (Yoon-Jun, 2010).

Papara kurucu ortağı Ahmet Faruk KARSLI “Startupların büyük challengelarından (meydan okumalarından) bir tanesi zaten en başından itibaren doğru ekiple bir araya gelmek” sözleri ile doğru ekip vurgusu yapmış ve kurucu ekibin önemini belirtmiştir. “Benim ilk günkü ekibim çok doğru değildi, hala bir arada yürüdüğümüz çok güzel insanlar var ama kalifiye olmaları açısından, aynı vizyona sahip olmamız açısından söylüyorum” İlk günkü ekibin her zaman aynı olamayabileceğini ancak doğru kalifikasyona sahip ekiple başarılı olunabileceğini vurgulamıştır. “...İlker'den sonra Emre katıldı Emre bizim teknoloji ve ürün ekibimizin başında on yıldan uzun zamandır yakın arkadaşımı bayağı bayağı uzun sürdü Emre'yi ikna etmemiz, zor aldık diyebilirim ama çok iyi oldu çünkü Emre gelmeden önce bizim uyguladığımız aynı anda 150 kişi falan girebiliyordu büyümeyelim diye dua ettiğimiz günler oldu...” sözleri ile teknoloji yeteneklerini vurgulamaktadır. “Ben başladım daha ürün çıkmadan İlker aramıza katıldı” bahsettiği kurucu ortak kendisinin bulunduğu alan dışında kalifikasyonlara sahip olduğundan baştan beri birlikte olmalarının etkili olduğunu ifade etmiştir.

MİDAS kurucu ortağı Egem ERASLAN “ilk çıkış noktanız zaten ilk ortaklığımız teknoloji ve ürün temelli bir noktadan geliyoruz ekibi ilk kurduğunuzda

ilk aldığınız kişiler yazılım ekibiydi” teknoloji ekibini ilk andan kurduklarını ve finansal teknoloji ekibinin ilk adımının teknoloji ekibini kurmak olduğunu vurgularken, teknolojinin yapılan işte önemine ve ekibin teknolojik yeteneklerine değinmiştir.

İKAS kurucu ortağı Mustafa NAMOĞLU “Yıllar Boyunca işte şuradan buradan öğrendiğimize aslında bilmeden yani bir yazılımcı olsam da aslında bence satış pazarlama tarafı her zaman daha ağır...” sözleri ile teknoloji bilgisini vurgularken aynı zamanda pazarlama alanındaki iş yeteneklerinin önemini vurgulamaktadır, ayrıca “ekibe yatırım yapıyor yatırımcı ” sözleri de ekibin önemine vurgu yapmaktadır.

Kurucu ekibin AR-GE tecrübesi ve ARGE’ye verdiği önem

Fintek alanında Ar-Ge; teknoloji, inovasyon ve uyumluluğa yapılan stratejik bir yatırımdır ve girişimlerin rekabetçi kalmasına, değişen koşullara uyum sağlmasına ve müşterilerin ve düzenleyicilerin çeşitli ve gelişen ihtiyaçlarını karşılmasına olanak tanır. AR-GE, Fintek girişimlerinin başarısının ve sürdürülebilirliğinin arkasındaki itici güçtür⁴.

MİDAS kurucu ortağı Egem ERASLAN “sadece kullanıcıya ulaşan ürün ile ilgilenmiyoruz, altyapısı mühendisliği ile ilgileniyoruz bunun bize uzun vadede defenceability (savunabilirdik) kazandırdığına inanıyoruz” bu durum araştırma geliştirme faaliyetlerinin uzun vadede başarılı olmak için önemli bir kriter olarak görüldüğü ifade edilmiştir.

Papara kurucu ortağı Ahmet Faruk KARSLI “Ya her gece canlı destekte insanlara kızmayın küfür etmeyin bize dediğimiz günler oldu ya ama Emre geldikten sonra gerçekten, ürün stratejisi satış bu teknoloji bayağı değişti onun en son elinin olması büyük bir değer, Cenap katıldı. PayPal Türkiye’nin operasyonlarının başındaydı. Paypal yönetimi Türkiye’den çıktıktan sonra Doğu Avrupa bölgesinde çalıştı. Cenap’ın daha önce banka ve Paypal gibi global bir fintek tecrübesi vardı, o business development (iş geliştirme) konusunda aramızda en uçuk fikirlerle çıkan kişi” sözleri ile AR-Ge faaliyetlerinin ve ekibin bu konuda deneyimlerinin önemine dikkat çekmiştir.

⁴ [Investopedia.com/terms/r/randd.asp#:~:text=and%20government%20sectors.-,R%26D%20allows%20a%20company%20to%20s](https://www.investopedia.com/terms/r/randd.asp#:~:text=and%20government%20sectors.-,R%26D%20allows%20a%20company%20to%20s)

Girişimcinin yönetimdeki deneyimi

Girişimcinin yönetim alanındaki deneyimi Fintek girişimleri için önemlidir çünkü sektörün karmaşıklıklarını aşmak için gerekli liderlik, karar alma, risk yönetimi ve operasyonel becerileri sağlar.

Papara kurucu ortağı Ahmet Faruk KARSLI “doğuştan yönetici değilim bunların hepsini zamanla okuyarak görerek öğrenmeye çalıştım. Papara öncesindeki deneyimlerimde hep yöneticilik sıfatım vardı ama bunların işte en büyüğü herhalde 20 kişilik şirketlerdi” sözleri ile yöneticilik deneyimi bulunduğunu ifade etmiştir.

Figopara Koray BAHAR “Ahmet’in yanında ben part-time yazılımcı başladım, full-time (tam zamanlı) oldum, takım yönettim, sonra departman, ekip yönetim şirketinin ama bana artık sen genel müdürsün, ben yönetim kurulu başkanım sana başarılar sonra şirketi emanet etti” çalışma hayatının adım adım ilerleyişini ve yöneticilik deneyimine vurgu yapmıştır.

Startup çekirdek takımının tecrübelerinin çeşitliliği

Papara kurucu ortağı Ahmet Faruk KARSLI “İlker katıldı, İlker’in 15 yıl banka tecrübesi var... Girişimcilik tecrübesi var, BKM’de danışmanlık tecrübesi var. Ben hadi papara diye bir şey yapalım dedim ama onu yapmadan önce benim hiçbir bankada, banka şubesi dışında bir ilişkim, tanıdığım veya konuşabileceğim fikrimi anlatabileceğim insanlar yoktu. Açıkçası ama bunların hepsini bizde İlker halletti... İlker’den sonra Emre katıldı, Emre bizim teknoloji ve ürün ekibimizin başında on yıldan uzun zamandır yakın arkadaşımıdır... Emre gelmeden önce bizim uyguladığımız aynı anda 150 kişi falan girebiliyordu, büyümeyelim diye dua ettiğimiz günler oldu, ya her gece canlı destekte insanlara kızmayın, küfür etmeyin bize dediğimiz günler oldu. Emre geldikten sonra gerçekten ürün stratejisi satışı, teknoloji bayağı değişti onun elinin olması büyük bir değerdir. Cenap katıldı PayPal Türkiye’nin operasyonlarının başındaydı Paypal yönetimi, Türkiye’den çıktuktan sonra Doğu Avrupa bölgesinde çalıştı Cenap’ın daha önce banka ve Paypal gibi global bir fintek tecrübesi vardı o business development (iş geliştirme) konusunda aramızda en uçuk fikirlerle çıkan kişidir” sözleri ile tüm kurucu ortakların fintek için yarattığı katma değerde çeşitliliğin önemini vurgulamıştır bu durumun farklı alanlarda başarıyı tesis ettiği görülmektedir.

Figopara kurucu ortaklarından Koray BAHAR “Ekibin yarısı bankacılık ve finans sektöründen diğer yarısı teknoloji dünyasından..” sözleri ile aslında fintek kelime anlamında olan finans ve teknoloji alanı çeşitli dengeli bir şekilde sağladıklarını ifade etmiştir.” çok iyi bir ekip Foriba’daki yurtdışı deneyimini yapan ekip Bulut oradan, CTO (Chief Technology Officer), ‘muz Arman 17-18 senedir beraberiz, kredi işinde Cüneyt var da 20 yıldır kredi ki verir ...böyle çok kötü tecrübeli iyi bir takımlar içerde o kadar iyi insanlar olunca da iş çok hızlı gidiyor” kurucu ortakların tecrübelerinin çeşitliliğine verdiği örneklerle destek bilgi sunmuştur. Son olarak “iyi bir takım olunca da iş çok hızlı gidiyor ki yani gerçekten öyle, bir yatırım yapmaktan bahsettik o aşamada da ekip önemli ne yaptınız ekip neler yaptı finteklerde de ister diğer startup önemli konu o ya gerçekten iyi bir ekip olduğunu herkes aynı yere baktığında” sözleri ile de yatırımcının tercihlerini ekip üzerinden yaptığını vurgulayarak başarı kriteri olarak tanımlanabileceğine kanıt sunmuştur.

İKAS kurucu ortağı Mustafa NAMOĞLU kurucu takımın tecrübelerinin çeşitliliğini kendi deneyimleri üzerinden “yani bir yazılımcı olsam da aslında bence satış pazarlama tarafı her zaman ağır basıyor o tarafı da biliyor olmam her zaman olumlu...” sözleri ifade etmiştir.

Girişimcinin liderlik deneyimi ve liderliği

Girişimcinin liderlik tecrübesi ve liderlik özellikleri yani liderlik tipi startupın başarısında etkili faktörlerdendir (Schneider vd., 2007; Wei-Wen, 2009).

Birleşik Ödeme kurucu ortağı İlker SÖZDİNLER ““yöneticilik tarzım da keza öyle yani baktığımda bakma iyi aile vesaire ama benim süründüğüm kadar kimse sürünmüyordur, hala bugün de yine ofise en erken gelip en geç ofisi terk edenlerden bir tanesiyimdir.” İşe adanmışlık seviyesi yüksek bir liderlik örneği gösterdiğini belirtmiştir.

İKAS Kurucu ortağı Mustafa NAMOĞLU “beni beğenmekte tek bir konuda titizim; kreatif şeyler dışında diğer taraflara hiçbir zaman karışmam insanlara inisiyatif veririm iyi yönetici iyi yapan değil yaptırın ve kendini gereksiz kılandır.” NAMOĞLU pek çok konuşmasında da çalışma ortamlarında keyifli vakit geçirildiklerine ve sürekli her şeyi kontrol eden bir yöneticilik anlayışı olmadığını belirtmiştir.

Örgütsel Faktörler

Fintek startupların başarılı olmasına katkı sağlayan örgüt düzeyinde faktörlere ilişkin anlatı analizlerine bu bölümde yer verilecektir.

Takım ruhu, örgüt kültürü ve organizasyon yapısı

Özellikle küçük örgüt yapısına sahip organizasyonlar olan startuplarda takım ruhu oldukça önemlidir bu durum fintekler için de geçerlidir (Brattstörn 2019, Chorev ve Anderson, 2006).

Papara kurucu ortağı Ahmet Faruk KARSLI “Bizim aramızda bugüne kadar hiç zaten birşey olmadı yani co-founderlar (kurucu ortaklar) arasında yetki tartışmaları başlıyorsa o biz nasıl Büyük ihtimalle yarın bir gün başka sorunlara gebe demektir yani biz dördümüz Aslında arkadaş olmayı başarabilen bir ekip olduğu için şu an iyi gidiyoruz ve sorun yaşamıyoruz” sözleri ile kurucu ortaklar arasında uyumu vurgulamıştır.

Figopara kurucu ortağı Koray BAHAR “İki ortak arasında ortaklar daha çok diğerini düşünüyorsa o ortaklık başarılı sonuçlanıyor” ortaklıkların başarısına sözlerinde dikkat çekmiştir.

MİDAS kurucu ortağı Egem ERASLAN; “Tabi bu takımımızın yaptığı işin bir sonucudur onu söyleyeyim Bu bir veya iki kişinin işi değildir Bu tüm takımın gece gündüz bu şirketi bu ürünü buraya getirmesin” yapıla işin takımın çıktısını olduğu ifade ederken; “ilk kurulduğu gün attığın adımlar şirketin ilerleyen dönemindeki kültürünü çok etkiliyor biz hep inşa eden bir kültür olmak istedik ...” örgüt kültürünün ilk andan itibaren önemli bir faktör olduğuna dikkat çekmiştir.

İKAS kurucu ortağı Mustafa NAMOĞLU “... hayatımdaki en büyük şansım ortaklarım” sözleri ile şansı olarak nitelendirerek takımın önemine ve aralarındaki uyuma dikkat çekmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün önemini de “... şirkette beraber aynı dili konuşmadığım bir insan olmadı bu zamana kadar yani bu çok büyük avantaj şirketi ileri götürürken” sözleri ile vurgulamıştır.

Ayrıca organizasyona ilişkin önemli yapısal özelliklere sahip olduklarına ilişkin ifadeler de tespit edilmiştir. MİDAS kurucu ortaklarından Egem ERASLAN “Çünkü biz departmanlar ve roller olarak bakmıyoruz problemler olarak bakıyoruz o yüzden organizasyon olarak da departmanlar etrafında toplanan bir organi-

zasyon değiliz problemler etrafında toplanan takımları” organizasyon yapısının klasik yapıda olmayışının vurgulayan ERASLAN bu yapının onları başarıya götürdüğünü vurgulamaktadır.

İKAS kurucu ortağı Mustafa NAMOĞLU “kardeşlik sadece YouTube videolarında değil yani içeri giren herkesin bize şunu samimiyetle söyleyebilirim. İkas’a gelen herkes şunu demiştir, neredeyse herkes ben böyle bir samimiyet ve böyle bir arkadaşlık güzel bir ortam hayatında hiç görmedim demiştir, bu başarıyı getiriyor Bence.” örgüt kültüründe yarattıkları sıcak ortamın çalışan motivasyonuna ve başarıya olan etkisini vurgulamaktadır.

Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğü, startupın yarattığı başarı ile doğru orantılı şekilde artmaktadır (Song vd. 2008, Bouwen vd., 2006, Colombo ve Grill,2010). Başarı ile birlikte örgüt de büyümeye devam etmektedir. Bu durum röportajlarda örgüt büyüklüğünün geldiği aşamayı belirterek vurgulanmıştır.

Papara kurucu ortağı Ahmet Faruk KARSLI “228 kişilik bir şirket haline geldik” diyerek belirtmiştir. Figopara kurucu ortaklarından Koray BAHAR ise “geçen sene 7-8 kişilik bir masanın etrafında teknoloji ekibi satış hepimiz daha çok hızlı karar alıp çok hızlı bir şeyleri Şu an 30 kişiye yaklaştık tahmini önümüzdeki sene 60-70 kişi ile bitireceğiz” sözleri ile gelecek öngörülerini belirtmiştir.

MİDAS kurucu ortaklarından Egem ERASLAN “Biz ocakta beş kişiydik şu an 55 kişiyiz yıl sonu 70 kişi olacağız”, “Kuruluşunun ilk yılında bu kadar hızlı büyüyen tek şirketiz” sözleri ile başarılı olma hedefleri ile doğru orantılı olarak örgüt büyüklüğündeki artışı planladıklarını ifade etmektedir.

Yalın Organizasyon

Eric Ries tarafından literatüre kazandırılan yalın startup modelinin temelinde; minimum maliyetlerle, müşteri geri bildirimlerinin esas alındığı, test ve ölçeklendirmelerle gelişimin sağlandığı bir süreçten bahsetmek mümkündür. Bu durum yalın startup olarak tanımlanmıştır (Ries, 2011).

Papara kurucu ortağı Ahmet Faruk KARSLI “bu grupların hepsi çok farklı kesimler hepsini aynı anda yakalamak mümkün değildi. *Underbank* dediğimiz daha banka hesabı açmamış olan (yaşı sebebiyle) kitleye odaklanacak bir ürün

yapmaya karar vermişim.” Bu durum startupın yalınlaşma ile fikrini uygulamaya geçirdiğini ve bu yolla başarılı olduğunu göstermektedir.

Partnerler/Kurumların ve iş ilişkilerinin kalitesi ve sonuçları

Türkiye’de kurulduğu ilk yıllarda gerekli regülasyonların olmaması ve finans alanında güvenin oldukça önemli olması nedeniyle fintek startuplar için, partner/kurum ve iş ilişkileri başarılı olmalarında oldukça önemlidir. Partnerler/kurumlar ve iş ilişkisinin kalitesi startuplar için kritik değer sahiptir (Sefiani ve Bown, 2013, Skawinska ve Zalewski 2020).

Birleşik Ödeme kurucu ortağı İlker SÖZDİNLER “2010’da birleşik ödemeyi kurduğum zaman tabii ne gerekli regülasyon var ne lisans... İlk başlangıç dönemleri o kadar bankanın know-how’ımız filan vesaire bizi tanımalarına rağmen çok zorlandığımız dönemlerdi” kurumsal kapasitenin eksikliğine yönelik tespitlerde bulunmuştur.

Figopara kurucu ortağı Koray BAHAR “doğru oyuncularla o ilk tekeri döndürebilmek çok zor ve çok pahalı yani fintek zorluğu o bence yani regülasyonu çok iyi bilmen lazım güvenilir olman lazım yani gerçekten birinin ya bir alıcıya bir satıcının ya bir Finansörün senin hikayene inanıp seninle beraber yol yürümesi lazım zor yanı bu” sözleri ile kurumsal ilişkileri regülasyonları bilmenin fintekler için önemine dikkat çekmiş ve *ilk tekeri* döndürebilmek sözleri ile başarıya olan ilk adımı nitelendirmiştir.

İKAS kurucu ortağı Mustafa NAMOĞLU para ile çözülemeyecek bir değişken olarak network sahibi olmayı şu sözlerle tanımlamış ve önemini vurgulamıştır: “para değil networku lazım çevre lazım, bunu çok açık söyleyeyim...”

Küresel doğan olmak, ürün veya hizmetin küreselleşebilme potansiyeli

Figopara kurucu ortaklarından Koray BAHAR “İtalya ofisini açtık, iki ülke geliyor Avrupa’da. Asya-pasifik radarımızda” sözleri ile başarılarını onları uluslararasılaşma yolunda ilerlettiğini örneklemiştir.

İKAS kurucu ortağı Mustafa NAMOĞLU “Avrupa’da çok daha aktif olacağız bir Stuttgart’ta ofis açacağız. Berlin’de bir ofisimiz var zaten. Bir de Benelüks operasyonu yapacağız. Avrupa bizi çok çok heyecanlanıyor, şu an tamamen

yönümüzü oraya dönüyoruz orada sektör lideri olmak Bizim için en kritik şey” benzer şekilde NAMOĞLU da uluslararası bir şirket olma yolunda ilerlediklerini vurgulamıştır.

Startupların küreselleşebilen fikirler ile yola çıkması ve hizmet/ürünü uluslararası platforma taşımalarının başarılı olduklarını gösteren bir değişken olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları/beşeri sermaye

Figopara kurucu ortaklarından Koray BAHAR “insan kaynağı probleminiz varsa sende yaşıyorsun biz de yaşıyoruz teknoloji dünyasında” sözleri ile sektörün aslında eksikliğini vurgulamış ve başarılı olmak için de yetkin insan kaynağına ulaşmanın önemine dikkat çekmiştir.

MİDAS kurucu ortaklarından Egem ERASLAN; “Biz doğrudan insanlara gittik. Çünkü biz doğru insanlarla bir arada olduğunda her şeyin düzeltilebileceğine inanıyoruz. Bunun için HR (İK: İnsan Kaynakları) gibi fonksiyon bizim için talent and culture (yetenek ve kültür) var bunun hedefi doğru insanlarla bir araya gelmektir.” sözleri ile başarıya ulaşmalarında kişilerin onlara ulaşmasını beklemek yerine kişileri keşfedip onlarla çalışmanın başarıya ulaşmaktaki payına vurgu yapmıştır.

İKAS kurucu ortağı Mustafa NAMOĞLU “Doğru insanları aldığında aslında sana bir yerde çalışıp network edinmek gibi, doğru insanların insana ne kadar zaman ve para kazandırabileceği gibi şeyleri yeni yeni çözmeye başladım. Çünkü yeni yeni görmeye ve denemeye başladım bunları” doğru insan kaynağını start-upa zaman ve para kazandıran bir unsur olarak gördüğünü ifade ederek önemine dikkat çekmektedir.

Yatırım sermayesi ve yatırımcı ilişkileri

Yatırım sermayesi riski yüksek büyüme aşamasındaki startupların finansmanından oluşan sermayedir ve startupların gelişip başarılı olabilmeleri için kritiktir. (Bocken, 2015; Grilli ve Murtinu, 2014; Almakenzi vd., 2015; Bertoni vd., 2011; ColomboveGrill, 2010; Kim ve Heshmati, 2010; Strehlevd., 2010; Yoon-Jun, 2010)

Papara kurucu ortağı Ahmet Faruk KARSLI “”Yatırım almamak bence bir başarı...en pahalı finansman yöntemi hisse vermek, hisse vermek dışında alternatif

finansal yöntemler varsa değerlendirmek gerektiğini düşünüyorum, ben görüştüğüm startaplara da hep söylüyorum kredi kullanmaktan çekinmeyin diye...” sözleri ile yatırım sermayesine karşı olduğunu borçlanmanın hisse kaybindan daha etkili bir yöntem olduğunu ve altında yatan bir gerekçe ile yatırım almanın bir başarı olarak tanımlanamayabileceğine işaret etmiştir. “Diğer yandan şu gerçekte var hangi yatırımcının kattığı şey sadece şirkete para koymak değil ve onun dışında yatırımcı gerçek insan doğru insansın. Senin için doğru ortaksa veya smart Money (akıllı para) dediğimizin smart (akıllı) kısım tarafı da çok farklı faydaları olabiliyor... Ayrıca yatırımcı bir valudation soğuk damga gibi... ve dünyada benim hiç sevmediğim ama kabul etmek zorunda olduğum şöyle bir düzen var ... Yani yatırım aldıkça konuşuluyorsun, finansal olarak yatırım almadığımız için çok mutluyuz ama yani herhalde 20-30 tane yatırımcı ile görüşüyoruz para dışında bir şeyler katabilecek birine inanırsak eğer yatırımcı alabiliriz ...” Finansal olarak yatırımcı almamayı bir başarı olarak görüyor oldukları anlaşılabilir sözlerde yatırımcıdan beklentilerinin startapı bir adım öteye taşıyabilecek bir ufuk açması yönünde bir gelişim yaratması olarak tanımlamıştır. Bu durum startaplar için yatırımcı ilişkilerinin yalnızca finansal değil başka yönlerden de katma değer yaratması ile mümkün olacağını ifade etmektedir

Birleşik Ödeme kurucu ortağı İlker SÖZDİNLER “...tam çiftlik bank patladı, biz başladığımızda farklı şeyler patladı. İnsanlarda bir güven problemi oluşmaya başladı... O zaman biz dedik ya bize bir banka partneri lazım, bizim bu ortaklık yapımız Fiba ile başladı, ilk onlardan yatırım aldık. Büyümemiz hızlandı büyümemiz çok hızlandı. İhsan’ın da bir girişimcilik dünyasına yakın olması Fiba’nın vizyonunun bankanın Genel Müdürü Ömer Mert’in orada vizyonu çok iyi platform bankasına çevirmeye çalışıyordu bankayı finteklerin değerinde orada biliyordu, açıkçası onun da çok etkisi oldu Hem İsa’nın hem Ömer Mert’in destekleriyle bir anda büyüme oranlarımız arttı 15-16 Bankayla çalışıyoruz birkaç tane büyük ikna edemedik ya Hüsnü Bey size yatırım haklıysa bir bildiği vardır deyip oradaki böyle süreçlerin hızlı hızlandı” Yatırımcının yarattığı validation (geçerlilik)’dan bahseden KARSLI’nın örneğine ek olarak önemli yatırımcıların firmanın geçerliliğine yarattığı katkıyı SÖZDİNLER sözlerinde örneklendirmiştir. Ayrıca “yatırımcının iyi çıkması da şans” sözleri ile de yatırımcının başarı için şans yaratan bir unsur olduğunu vurgulamaktadır.

MİDAS kurucu ortağı Egem ERASLAN “insanlar Bence yatırım turunu kapatığında paranın şirketi nereye götüreceğini çok odaklanırlar, biz daha çok yatırım

yapan yatırımcıların bizi nereye götüreceğini odaklanıyoruz” Egem ERASLAN’da benzer şekilde yatırıma sadece finansal değil pek çok açıdan değer yaratmak olarak baktığını vurgulamıştır.

İKAS kurucu ortağı Mustafa NAMOĞLU “inanılmaz yatırımcı ilgisi var yatırımı gitsin .. çünkü hani bizim kombinlediğimiz keywordler(anahtar kelimeler) e-coommerce(e-ticaret) SME(KOBİ) gibi olduğu için” Yatırımcı ilgisine dikkat çeken NAMOĞLU yatırımcının da şirketin gelecek vadeden yapısına değer verdiğini vurgulamaktadır ve bu da başarı öyküsünü beraberinde getirmektedir.

Çevresel Faktörler

Fintek startupların başarılı olmasına katkı sağlayan çevre düzeyinde faktörlere ilişkin anlatı analizlerine bu bölümde yer verilecektir.

Devletin Rolü

Figopara kurucu ortaklarından Koray BAHAR; “...2008’de ilk bu e-fatura ile ilgili fikir aklımıza geliyor o zaman Türkiye’de daha mevzuat yok” sözleri ile devletin düzenleme yapmadığı bir durumdan, bir ekosistemin parçası haline gelen iş modeline ulaşan süreçte devletin yasal düzenleme yapma rolünün önemini ifade etmektedir.

MİDAS kurucu ortağı “Türkiye’de o dönem lisans almak çok zordu.” sözleri ile düzenlemelerin katılığından ve lisanslamanın güçlüğüne vurgu yapmıştır. Finteklerde iş modelini hayata geçirebilmek için belli akreditasyonlara sahip olması gerektiğinden bu iş modellerinde başarılı olabilmede devletin rolü çok önemlidir.

Türkiye’de Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) ve Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) gibi devlet kurumları, fintek de dahil olmak üzere finans sektörünü denetlemekte ve düzenlemektedir. Bu kurumların destekleyici düzenlemeler hazırlama ve fintek sektörünü izleme konusundaki rolleri, ülkedeki fintek girişimlerinin başarısı ve büyümesi için kritik önem taşımaktadır. Devlet desteği Türkiye’deki fintek girişimlerinin başarısının temel taşlarından biridir, çünkü inovasyon ile tüketicinin korunmasını dengeleyen, piyasanın güvenilirliğini artıran ve yatırımları çeken bir düzenleyici ortam yaratmaktadır. Bu destek yalnızca fintek girişimlerine fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda Türkiye’deki finansal teknoloji ekosisteminin genel gelişimine de katkıda bulunur.

Çevrenin Dinamizmi

Figopara kurucu ortağı Koray BAHAR çevrenin dinamizmini “2010 yılında çok şanslı bir şekilde Maliye Bakanlığı düzenleme çıkarıyor artık e-fatura yapılabilir” çevresel faktörlerin iş modelinin başarıya ulaşmasındaki etkisini vurgulamaktadır. Ortamın dinamizmi Fintek için kritiktir çünkü inovasyonu, müşteri odaklılığı, uyarlanabilirliği, rekabeti ve esnekliği teşvik eder. Dinamik ortamlarda gelişebilen fintek girişimleri, başarılı olmak, değer yaratmak ve finansal teknoloji sektöründe inovasyonu teşvik etmek için daha iyi bir konuma sahiptir.

3. Sonuç ve Tartışma

Ülkemizde ve dünyada oldukça hızlı ve etkin bir şekilde gelişen Fintek ekosisteminin ülkemizdeki önemli temsilcilerinin röportajlarından elde edilen bilgilerle gerçekleştirilen analiz çalışması da göstermektedir ki ülkemiz bu açıdan ciddi bir potansiyel taşımaktadır.

Literatür çalışmasında elde edilen 22 faktörden 16’sına ait bulgular röportajlarda tespit edilmiştir. Bireysel düzeyde; startup fikri, kurucu/çekidek ekibin sektördeki deneyimleri, kurucu ekibin önceki startup deneyimleri, teknoloji ve iş yetenekleri, AR-GE tecrübesi ve AR-GE’ye verdiği önem, girişimcinin yönetimdeki deneyimi, liderliği ve startup çekirdek takımın tecrübelerinin çeşitliliği değişkenleri röportajlarda ifade edilmiştir. Örgütsel düzeyde ise takım ruhu, örgüt kültürü ve organizasyon yapısı, örgüt büyüklüğü, yalın organizasyon, partnerler/kurumların ve iş ilişkilerinin kalitesi ve sonuçları, küresel doğan olmak, insan kaynakları ve beşeri sermaye, yatırımcı sermayesi ve yatırımcı ilişkileri değişkenleri röportajlarda tespit edilmiştir. Son olarak çevresel düzeyde ise devletin rolü ve çevrenin dinamizmi değişkenlerinin röportajlarda ifade edildiği görülmüştür. Tüm değişkenler Tablo 1’de yer alan literatür çalışmasını desteklemektedir. Bu tabloda yer alan çalışmalara ek olarak uluslararasılaşma veya küreselleşme olasılığı da startupı etkileyen önemli değişkenlerden biri olarak tespit edilmiştir.

Güçlü ve yenilikçi bir başlangıç fikri, fintekbaşarısının temelidir. Şirketin ürün veya hizmetlerinin değer önerisini ve potansiyel pazar etkisini tanımlar. Fintek sektöründeki deneyim değerlidir çünkü kuruculara ve çekirdek ekip üyelerine sektörün nüansları, zorlukları ve fırsatları hakkında içgörü sağlar. Güçlü teknoloji ve iş becerileri, fintek çözümleri geliştirmek, ölçeklenebilirliklerini sağlamak ve işi etkin bir şekilde yönetmek için gereklidir. Fintek, teknolojik inovasyona dayanan

ve hızla gelişen bir alandır. Fintek girişimleri, rekabetçi kalmak ve en yeni çözümleri yaratmak için araştırma ve geliştirmeye yatırım yapmalıdır.

Finans sektöründe gerçek bir sorunun veya eksiğin tespit edilmesi ile benzersiz bir çözüm önerme yeteneği, bir girişimi başarıya giden yola sokabilir. Kurucu ekibin, sektörde ya da daha önce girişimcilikte deneyimli olması önemlidir, özellikle fintekler için sektör ve regülasyonlar hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olmak önemlidir. İster Fintek sektöründeki uzmanlıkları, ister önceki startup deneyimleri, isterse de teknolojik ve ticari yetenekleri olsun, çekirdek ekip startupın kaderini şekillendirmede çok önemli bir rol oynar. Ayrıca sürekli gelişen ve veri güvenliğinin oldukça önemli olduğu sektörde Ar-Ge'ye verilen önem ve ekibin inovasyona olan bağlılığı, fintek girişimleri için çok önemlidir. Teknolojik gelişmelerin ön saflarında yer almak, rekabetçi kalabilmek için hayati önem taşır. Ayrıca girişim ekibinin uyumluluğu, takım ruhu ve kültürü, üretkenliği ve inovasyonu büyük ölçüde etkileyebilir. İşbirliğine dayalı, ileri görüşlü bir ortamın teşvik edilmesi çok önemlidir.

İnsan kaynağı konusunda bazı eksikliklerin olduğu bir sektör olduğu röportaj verenler tarafından tespit edilen bu sektörde, yetenekli profesyonellerden oluşan bir ağa erişmek büyümeyi hızlandırabilir. Girişimcinin yönetsel becerileri ve deneyimi, girişimi başarıya doğru yönlendirmede kilit faktörlerdir. Etkili liderlik ve karar verme, fintek ortamının zorluklarını aşmak için gereklidir.

Devlet düzenlemeleri ve desteği fintek sektörünü önemli ölçüde etkiler. Destekleyici bir düzenleyici ortam inovasyonu teşvik edebilir ve tüketicileri koruyabilirken, düzenleyici zorluklar giriş için engeller oluşturabilir. Özellikle hukuki dayanaklarının sağlam olması gereken bir sektör olan finteklerin startup takımında mutlaka hukuki, finansal ve teknolojik ayaklarının doğru şekilde yürütülmesi önem arz etmektedir.

Özetle, Fintek start-uplar için, teknoloji, finans ve hukuk altyapısı oldukça önemlidir. Bu üçlü yapıyı desteklemek üzere kurucu ekibin çeşitliliğinin oluşturulması, sürdürülebilmesi için gerekli yeterliliklerin geliştirilmesi, sürekli inovasyona önem verilmesi özellikle ilk adımdan itibaren sektörün önemli bir sorun veya eksiğinin tespit edilmesi ve rakipsiz bir çözümle iş modeli geliştirilmesi gerekmektedir.

Tüm araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmanın da bazı kısıtlılıkları mevcuttur. Daha geniş bir örneklem havuzu ile analiz yapılması gerekmektedir. Öncelikle sektöre referans olabilecek kişiler seçilmeye çalışılmışsa da sıra dışı bazı örnekler

gözden kaçırılmış olabilecektir. Daha geniş örneklerde zaman dayalı tekrarlı röportajlara erişim sağlanması zamanın etkisinden bağımsız değerlendirmeleri de mümkün kılacaktır. Bu doğrultuda gelecekte daha geniş bir örneklem ile ve zaman boyamsal olarak çalışma yapılabilecektir.

Kaynakça

Almakenzi, Sara, Arif Bramantoro, and Waleed Rashideh. "A survivability model for Saudi ICT Startups." *International Journal of Computer Science & Information Technology* 7.2 (2015): 145.

Almus, Matthias, and Eric A. Nerlinger. "Growth of new technology-based firms: which factors matter?." *Small business economics* 13 (1999): 141-154.

Angulo-Jiménez, H., & DeThorne, L. (2019). Narratives about autism: An analysis of YouTube videos by individuals who self-identify as autistic. *American Journal of Speech-Language Pathology*, 28(2), 569-590.

Arruda, Carlos, Vanessa Silva Nogueira, and Vinícius Costa. "The Brazilian entrepreneurial ecosystem of startups: An analysis of entrepreneurship determinants in Brazil as seen from the OECD pillars." *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 2.3 (2013): 17-57.

Baptista, Rui, Murat Karaöz, and Joana Mendonça. Entrepreneurial backgrounds, human capital and startup success. No. 2007, 045. Jena Economic Research Papers, 2007.

Baum, Joel AC, and Brian S. Silverman. "Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups." *Journal of business venturing* 19.3 (2004): 411-436.

Beckman, Christine M. "The influence of founding team company affiliations on firm behavior." *Academy of management Journal* 49.4 (2006): 741-758.

Bertoni, Fabio, Massimo G. Colombo, and Luca Grilli. "Venture capital financing and the growth of high-tech startups: Disentangling treatment from selection effects." *Research policy* 40.7 (2011): 1028-1043.

Bocken, Nancy MP. "Sustainable venture capital–catalyst for sustainable startup success?." *Journal of cleaner production* 108 (2015): 647-658.

Boje, David M., ed. *Storytelling and the future of organizations: An antenarrative handbook*. Vol. 11. Routledge, 2011.

Boston Consulting Group, "Reimagining the Future of Finance" 2023 Report, <https://www.bcg.com/publications/2023/future-of-fintek-and-banking>

Brattström, Anna. "Working with startups? these are the three things you ought to know about startup teams." *Technology Innovation Management Review* 9.11 (2019).

Bullen, Christine V., and John F. Rockart. "A primer on critical success factors." (1981).

Büyükköztürk, Şener, Ebru Kılıç-Çakmak, Özcan Akgün, Şirin Karadeniz, and Funda Demirel. "Bilimsel araştırma yöntemleri." (2008).

Cannone, Giusy, and Elisa Ughetto. "Born globals: A cross-country survey on high-tech startups." *International Business Review* 23.1 (2014): 272-283.

Chorev, Schaul, ve Alistair R. Anderson. "Success in Israeli high-tech startups; Critical factors and process." *Technovation* 26.2 (2006): 162-174.

Chou, W. Y. S., Hunt, Y., Folkers, A., & Augustson, E. (2011). Cancer survivorship in the age of YouTube and social media: a narrative analysis. *Journal of medical Internet research*, 13(1), e1569.

Colombo, Massimo G., and Luca Grilli. "On growth drivers of high-tech startups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital." *Journal of business venturing* 25.6 (2010): 610-626.

Colombo, Massimo G., Marco Delmastro, and Luca Grilli. "Entrepreneurs' human capital and the startup size of new technology-based firms." *International journal of industrial organization* 22.8-9 (2004): 1183-1211.

Colombo, Massimo G., Marco Delmastro, and Luca Grilli. "Entrepreneurs' human capital and the startup size of new technology-based firms." *International journal of industrial organization* 22.8-9 (2004): 1183-1211.

Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi, 2023, <https://www.cbfo.gov.tr/turkiye-fintek-genel-gorunumu>

Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi, Türkiye Fintek Ekosistemi Durum Raporu, 2021,2022 <https://www.cbfo.gov.tr/turkiye-fintek-ekosistemi-durum-raporu>

Dautzenberg, Kirsti, and Guido Reger. "Entrepreneurial team characteristics and success of new technology-based firms in Germany." *International journal of business and globalisation* 4.1 (2010): 71-94.

Dautzenberg, Kirsti, and Guido Reger. "Entrepreneurial team characteristics and success of new technology-based firms in Germany." *International journal of business and globalisation* 4.1 (2010): 71-94.

Davis, Alan M., and Ann S. Zweig. "The rise and fall of a software startup." *Journal of Information Technology Case and Application Research* 7.2 (2005): 31-48.

De Weerd, S., Bouwen, R., Corthouts, F., & Martens, H. (2006). Identity transformation as an intercontextual process. *Industry and Higher Education*, 20(5), 317-326.

Economist. (2015). The fintek revolution: A wave of startups is changing finance—for the better. *The Economist*.

Fini, Riccardo, Rosa Grimaldi, and Maurizio Sobrero. "Factors fostering academics to start up new ventures: an assessment of Italian founders' incentives." *The Journal of Technology Transfer* 34 (2009): 380-402.

Flohr Nielsen, Jørn. "Internet technology and customer linking in Nordic banking." *International Journal of Service Industry Management* 13.5 (2002): 475-495.

Friar, John H., and Marc H. Meyer. "Entrepreneurship and startups in the Boston region: Factors differentiating high-growth ventures from micro-ventures." *Small Business Economics* 21 (2003): 145-152.

Ganotakis, Panagiotis. "Founders' human capital and the performance of UK new technology based firms." *Small Business Economics* 39 (2012): 495-515.

García-Muiña, Fernando E., and José E. Navas-López. "Explaining and measuring success in new business: The effect of technological capabilities on firm results." *Technovation* 27.1-2 (2007): 30-46.

Gartner, William, and Jianwen Liao. "The effects of perceptions of risk, environmental uncertainty, and growth aspirations on new venture creation success." *Small Business Economics* 39 (2012): 703-712.

Gartner, William, and Jianwen Liao. "The effects of perceptions of risk, environmental uncertainty, and growth aspirations on new venture creation success." *Small Business Economics* 39 (2012): 703-712.

Gelderen, Marco van, Roy Thurik, and Niels Bosma. "Success and risk factors in the pre-startup phase." *Small business economics* 24 (2005): 365-380.

Global Startup Ecosystem Report (GSER) (2023), <https://startupgenome.com/report/gser2023>

Gottschalk, Sandra, and Michaela Niefert. "Gender differences in business success of German startup firms." *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 18.1 (2013): 15-46.

Greve, Arent, and Janet W. Salaff. "Social networks and entrepreneurship." *Entrepreneurship theory and practice* 28.1 (2003): 1-22.

Grilli, Luca, and Samuele Murtinu. "Government, venture capital and the growth of European high-tech entrepreneurial firms." *Research Policy* 43.9 (2014): 1523-1543.

Groenewegen, Gerard, and Frank de Langen. "Critical success factors of the survival of startups with a radical innovation." *Journal of applied economics and business research* 2.3 (2012): 155-171.

Hyder, Shabir, and Robert N. Lussier. "Why businesses succeed or fail: a study on small businesses in Pakistan." *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* 8.1 (2016): 82-100. Joshi, Kshitija, and Krishna Satyanarayana. "What ecosystem factors impact the growth of high-tech startups in India?." *Asian Journal of Innovation and Policy* 3.2 (2014): 216-244.

Kim, Yunhee, and Almas Heshmati. "Analysis of Korean IT startups' initial public offering and their post-IPO performance." *Journal of Productivity Analysis* 34 (2010): 133-149.

Lasch, Frank, Frédéric Le Roy, and Saïd Yami. "Critical growth factors of ICT startups." *Management decision* 45.1 (2007): 62-75.

Lee, In, and Yong Jae Shin. "Fintek: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges." *Business horizons* 61.1 (2018): 35-46.

Lee, Yoon-Jun. "Technology strategy by growth stage of technology-based venture companies." *International review of business research papers* 6.6 (2010): 216-234.

Limna, Pongsakorn, and Tanpat Kraiwanit. "The rise of fintek: A review article." *STOU Academic Journal of Research and Innovation (Humanities and Social Science)(Online)* 2.2 (2022): 35-46.

Lin, Bou-Wen, Po-Chien Li, and Ja-Shen Chen. "Social capital, capabilities, and entrepreneurial strategies: a study of Taiwanese high-tech new ventures." *Technological Forecasting and Social Change* 73.2 (2006): 168-181.

Lin, Bou-Wen, Po-Chien Li, and Ja-Shen Chen. "Social capital, capabilities, and entrepreneurial strategies: a study of Taiwanese high-tech new ventures." *Technological Forecasting and Social Change* 73.2 (2006): 168-181.

Mueller, Susan, Thierry Volery, and Björn Von Siemens. "What do entrepreneurs actually do? An observational study of entrepreneurs' everyday behavior in the start-up and growth stages." *Entrepreneurship Theory and Practice* 36.5 (2012): 995-1017.

Oakey, Ray P. "Technical entrepreneurship in high technology small firms: some observations on the implications for management." *Technovation* 23.8 (2003): 679-688.

Preisdörfer, Peter, Ansgar Bitz, and Frans J. Bezuidenhout. "In search of black entrepreneurship: Why is there a lack of entrepreneurial activity among the black population in South Africa?." *Journal of Developmental Entrepreneurship* 17.01 (2012): 1250006.

Pugliese, Roberto, Guido Bortoluzzi, and Ivan Zupic. "Putting process on track: empirical research on startups' growth drivers." *Management Decision* 54.7 (2016): 1633-1648.

Puschmann, Thomas. "Fintek." *Business & Information Systems Engineering* 59 (2017): 69-76.

Reynolds, Paul, and Brenda Miller. "New firm gestation: Conception, birth, and implications for research." *Journal of business venturing* 7.5 (1992): 405-417.

Ries, E. (2011). *The lean startup*. New York: Crown Business, 27, 2016-2020.

Rojas, Felipe, and Elena Huergo. "Characteristics of entrepreneurs and public support for NTBFs." *Small Business Economics* 47 (2016): 363-382.

Rojas, Felipe, and Elena Huergo. "Characteristics of entrepreneurs and public support for NTBFs." *Small Business Economics* 47 (2016): 363-382.

Santisteban, José, ve David Mauricio. "Systematic literature review of critical success factors of information technology startups." *Academy of Entrepreneurship Journal* 23.2 (2017): 1-23.

Schneider, Julia K., Michael Dowling, and Sumita Raghuram. "Empowerment as a success factor in startup companies." *Review of Managerial Science* 1 (2007): 167-184.

Sefiani, Y. & Bown, R. (2013). What influences the success of manufacturing SMEs? A perspective from tangier. *International Journal of Business and Social Science*, 4(7), 297-309.

Skawińska, Eulalia, and Romuald I. Zalewski. "Success factors of startups in the EU—A comparative study." *Sustainability* 12.19 (2020): 8200.

Skawińska, Eulalia, and Romuald I. Zalewski. "Success factors of startups in the EU—A comparative study." *Sustainability* 12.19 (2020): 8200.

Somers, Margaret R. "The narrative constitution of identity: A relational and network approach." *Theory and society* (1994): 605-649.

Song, Michael, Ksenia Podoynitsyna, Hans Van Der Bij, and Johannes IM Halman. "Success factors in new ventures: A meta-analysis." *Journal of product innovation management* 25, no. 1 (2008): 7-27.

Strehle, Florian, Bernhard R. Katzy, and Tony Davila. "Learning capabilities and the growth of technology-based new ventures." *International Journal of Technology Management* 52.1/2 (2010): 26-45.

Takeda, Atsuyoshi, and Yoshihiro Ito. "A review of Fintek research." *International Journal of Technology Management* 86.1 (2021): 67-88.

Timmons, Jeffrey A., Stephen Spinelli, Yinglan Tan. *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Vol. 6. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004.

Wu, W. W. (2009). A competency-based model for the success of an entrepreneurial startup. *WSEAS transactions on business and economics*, 6(6), 279-291.

Vijai, C. (2019). Fintek in India—opportunities and challenges. *SAARJ Journal on Banking & Insurance Research (SJBIR)* Vol, 8.

Vu, Duy Anh, Quynh Hoa Bui, and Trung Quoc Pham. "Critical success factors for Vietnamese software companies: A framework for investigation." *development* 3.2 (2012).

Xu, Sha, Jie He, Alastair M. Morrison, Michael De Domenici, and Yaozhong Wang. "Entrepreneurial networks, effectuation and business model innovation of startups: The

moderating role of environmental dynamism." *Creativity and Innovation Management* 31, no. 3 (2022): 460-478.

Yazici, Selim. "The analysis of Fintek ecosystem in Turkey." *Journal of Business Economics and Finance* 8.4 (2019): 188-197.

Yin, Bangqi, and Jianxi Luo. "How do accelerators select startups? Shifting decision criteria across stages." *IEEE Transactions on Engineering Management* 65.4 (2018): 574-589.

Yoo, Changsok, Dongwoo Yang, Huykang Kim, and Eunnyeong Heo. "Key value drivers of startup companies in the new media industry—The case of online games in Korea." *Journal of Media Economics* 25, no. 4 (2012): 244-260.