

## “SADECE BÜYÜME HIZINA ODAKLANIN”

**HORMONLU BÜYÜME** 3,5 yıl önce ilk yatırımımızı alarak bu sürece başladık. Aldığımız yatırımla personel sayımızı 5 ayda 10 katına çıkararak üretim ve pazarlama başta olmak üzere tüm birimlerimizi hızlandırmaya başladık. Hızlı büyüme kaynaklı çok sorun yaşadık. Çünkü bir tür hormonlu büyüme yaşamış olmamız nedeniyle birimler arası uyumu koruyamadık. Bazen pazarlama hızlı kaldı üretim yetişemedi bazen tersi oldu bazen de yönetim olarak hızdan başımız döndü doğru kararlar alamadık.

**ZARAR ETMEYE DEVAM** Zaman ve para kaybettik. Bunlardan dolayı 2 yılda kâra geçmeyi hedefledik ama başaramadık. 18 ay dolmak üzereyken paramız bitti. Mevcut kapasiteyi korumak adına 2'nci tur yatırım alarak büyümeye yani zarar etmeye devam ettik. Sonunda dengeler oturdu, birimler arası uyumu korumayı başardık ve 3'üncü yılın sonunda kâr eder hale gelebildik. Zarar

etme süreci son derece kritik. Bunun ideal bir süresi yok. Eğer büyüme hızınız, her yıl 2 veya 3 katı olacak şekilde ilerliyorsa sonsuza kadar zarar edebilirsiniz; çünkü her zaman sizi fonlayacak bir yatırımcı bulunur. Büyüme hızınız negatifse yine sorun yok, o zaman da yatırım alamayacak ve kendi kendinizi finanse edemeyeceğiniz için batacaksınız. Artık yeni bir hayata yelken açabilirsiniz.

**AYAK BAĞI OLMAK** Ama eğer bizimki gibi büyüme hızınız yüzde 50'nin altında kalmış ancak kâr eden bir girişimseniz vay halinize. Çünkü şirketi ayakta tutacak hatta büyütecek kadar başarılı ama yatırımcılarınızı mutlu edemeyecek kadar da başarısızsınız demektir. Yatırımcı parasını her yıl 2 katı büyütme ister, büyümüyorsanız sizi ayak bağı olarak görür. Şahsen tüm girişimcilere kâr veya zarar etmeye değil, büyüme hızına odaklanmalarını tavsiye ediyorum.

dönemde pozitif yönelmesinin kendilerini desteklediğini belirten Aydın, ideal sürenin de 12 ay olduğunu düşünüyor.

Endeksa ise kuruluşundan 2,5 yıl sonra kâra geçti. Endeksa Kurucu Ortağı ve CEO'su Görkem Ögüt, start up'larda işin gidişatının 2 yıl içinde belli olacağını düşünüyor. Ögüt, “Eğer bir ivme söz konusu ise arada gözlemleyerek 1 yıl daha beklenebilir, fakat kârlılık beklentisi yoksa pivot ederek hedefleri değiştirmekte veya başka bir işe yönelmekte tereddüt etmemek gerekiyor” diyor.

Smart Pulse CEO'su Önder Akar, 18 ayda kâra geçtiklerini ifade ediyor ama bu durumun da kalıcı olmayabileceğini sözlerine ekliyor. Akar, “Bu tamamen girişimin ne kadar yatırım alabildiği ve kurucuların nefesini ne kadar tutabildiğiyle alakalı. Şirketin bordro yükü oluştuğunda, ofis giderleri biriktikçe, maliyetleri arttıkça süre giderek kısalmış. Alınan yatırımlar bu süreyi iyileştirir. İyi bir iş modelinin zarar ettiği dönem, büyümeyi test ettiği dönemdir” diyor.

KPay Yönetici Ortağı Özberk Özerkmen, bir start up için 1,5-2 yıllık sürenin birçok önemli değerlendirilmenin yapılabilmesi için yeterli olduğu görüşünde. Özerkmen, “Fikrin hayata geçirilmesi sırasında yaşananlar, iş modeli, gelir modeli, piyasanın tepkisi ve benzeri konularda edinilen bilgi ve deneyimle bir sonraki adım planlanabilir” diye konuşuyor.

Faladdin Kurucusu Sertaç Taşdelen ise ilk günden itibaren kârlı olduklarını söylüyor ve “Her iş mutlaka zarar edecek diye bir şey yok. Bu yanlış algı yüzünden girişimci adayları işlerine odaklanmaları gereken yatırımcı peşinde koşuyor. Bu oyun değil hayatın ta kendisi” diyor.

Oto.net Kurucusu Yonca Ulusoy, start up'larda zararın özellikle ilk yılda beklenen bir durum olduğunu dile getiriyor ve “Dayanma süresi tabii ki start up'tan start up'a, fonlama düzeyine ve buna oranla aylık nakit



Yonca Ulusoy

“Oto.net'te  
bizim için  
dayanma  
süresi 2  
yıldır. Biz 20  
ayda kâra  
geçtik.”

## “TÜRKİYE’DE BEKLENTİ ÇOK KISA”



**TOLGA TANRISEVEN**  
KIZLARSORUYOR.COM KURUCUSU

**“5 YILDA BAŞARDIK”** İlk yatırımımız 2013 yılında, ikincisi 2015 sonunda olmak üzere 2,1 milyon dolar yatırım aldık ve 2019 başında kendi kendimize yetecek seviyeye geldik. Bence kâra geçmek için ideal bir süre yok. İşten 1 yıl sonra çıkmanız da gerekebilir 20 yıl diretebilirsiniz de... Ama diretecekseniz buna ilk olarak sizin inanmanız gerekir ve o zamana kadar yönetmek için yeterli sinyali almış olmalısınız. Yatırımcılarınıza bunu en başta söylemiş olmanız gerekir. Yatırımcılarımızla konuştuğumuzda kâra geçme hedefi 5 yıldır ve bunu da başardık. Bu 5 yıl boyunca da hep bu büyüme sinyallerini gördük.

**EXIT SAYISI NEDEN AZ?** Türkiye’de kâra geçme süresinde beklenti çok kısa. Bu süre kısa olduğu için exit sayısı ve kâra geçen şirket de daha az. Aceleci ve yanlış hedeflere doğru hareket edince maalesef bu süre çok uzuyor. Hayır demeyi de bilmiyoruz, bu yüzden uzattıkça uzatıyoruz. Beklenti kısa olunca başarısızlık algısı büyüyor. Yurt dışında uçuk ve hayalci fikirlere de yatırım var. Bu fikirler kâra geçişi uzatıyor ama başarılı olduğunda da getirdiği değer çok daha yüksek oluyor. Riski fazla ve uzun zaman alacak ama dönüşü yüksek işlere de mutlaka yatırım yapılması gerek. Süresi uzun diye bunları göz ardı edip sadece gelir getirmesi hızlı olur diye e-ticaret düşünmemeliyiz.

akışına göre değişiyor. Bizim için bu 2 yıllık bir süreçti, 20 ayda kâra geçtik. İdeal sürede kâra geçmek için planlama iyi yapılmalı” diye konuşuyor.

### ÖNEMLİ OLAN NE?

Hem dünyada hem Türkiye’de start up’lar için önemli olanın her yıl 2 ve 3 kat olacak şekilde hızlı büyüme olduğu ekosistemin ortak görüşü. Fitwell Kurucusu Barış Özaydınlı, Amazon, Tesla, Uber, Netflix gibi dünyayı şekillendiren birçok teknoloji girişiminin kârlılığı uzun yıllar sonra bile hala yakalayamadığına dikkat çekiyor. Özaydınlı, “Sonuçta her alanda değerın aslan payını 1 ila 3 oyuncu kazanmak için oynuyor. Bu ortamda öncelik tabii ki agresif ve sürdürülebilir büyüme” diyor. Özaydınlı, şirketin hızlı büyürken nakit akışını ve finansmanını sağlıklı

yönetebilirse kâra geçmeden uzun yıllar dayanabileceğini söylüyor ve ekliyor:

“Start up dünyasında en önemli başarı göstergesi hızlı büyüme olduğu için elde edilen gelirler, büyümeyi devam ettirmek için tekrar şirketin nakit akışında kullanılır. Özellikle teknoloji girişimlerinde en büyük değer artışı büyüme sağlar. Bunun için yatırımcılar ve paydaşlar özellikle şirketin ilk 5-8 yılı içinde yatırımları karşılığında zaten çok büyük değer artışı sağladığı için bu zararı göze alabilirler.”

Bulutistan Kurucu Ortağı Orçun Murat Özalp, teknoloji girişimleri dünyasında özellikle her yıl bir önceki yıla göre yüzde 100’e yakın oranlarda büyüme gerçekleşirken içeriye çok ciddi kapasite ve insan kaynağı almak gerektiğini, bu nedenle büyüme boyunca kârlılığın ikinci planda kaldığını ifade ediyor. Özalp, “Biz 4’üncü yılımızın sonunda hala ilk günkü gibi tüm kazancımızı pazar kazanmaya harcıyoruz. Ölçek ekonomisi



Barış Özaydınlı

**Fitwell Kurucusu Barış Özaydınlı, start up’ın hızlı büyürken nakit akışını ve finansmanını sağlıklı yönetebilirse kâra geçmeden uzun yıllar dayanabileceğini söylüyor.**