

FARK YARATABİLECEK ŞAŞIRTICI DAVRANIŞLAR

RİSK SERMAYEDARLARI BİR İŞ FIKRİNİ ASLINDA NASIL DEĞERLENDİRİYOR?

Lakshmi Balachandra, akademiye girmeden önce birkaç yıl boyunca iki VC şirketinde çalıştı. Buralarda kendisini oldukça şaşırtan bir olaya sıklıkla şahit oluyordu. VC'ler bir girişimciden iş planını alıyor, okuyor ve girişimden heyecan duyuyorlardı. Endüstri üzerine araştırma yaptıkça duydukları coşku da artıyordu. Sonrasında şirketin kurucusunu resmi bir toplantı için davet ediyorlar ve en nihayetinde bu iş fikrine kesinlikle yatırım yapmak istemiyorlardı. Peki, kâğıt üzerinde gelecek vadeden bir teklif nasıl oluyor da planın arkasındaki kişi bu iş fikri

rini gerçekten ortaya koyduğunda umutsuz bir vakaya dönüşebiliyordu? “İşte PhD yapmama sebep olan da budur” diyor, şimdilerde Babson College’da yardımcı doçent olan Balachandra, “VC ve girişimci arasındaki etkileşim üzerine çalışmak istedim.”


Araştırmasına başlamadan önce dahi Balachandra’nın konu üzerinde bazı tahminleri vardı. Birçok girişimci, yatırım kararının özellikle iş fikirlerinin özgünlüğüne bağlı olduğunu düşünüyordu – çoğunlukla bir PowerPoint üzerine hazırlanmış bilgi ve mantığa. Fakat esasen birçok VC iş fikrinin arka planına önceden zaten bakmış oluyordu ve yüz yüze karşılaşmalar çoğunlukla soru sormak, konuya açıklık getirmek ve kişilikleri anlamaya çalışmakla geçiyordu. Balachandra, bu dinamikleri daha iyi anlamak için neredeyse 10 yılını verdi, yani iş fikrinin anlatıldığı bu toplantılarda neler olduğunu ve sonuçların nelere göre belirlendiğini. Bazı modeller daha en baştan kendini belli ediyordu. Örneğin iş fikirlerini anlatırken gülen girişimciler daha başarılı oluyordu tıpkı VC’lerle ortak arkadaşları olup olmadığına bakan insanlar gibi. En nihayetinde ortaya çıkardığı 4 genel sonuç vardı:

Tutku abartılıyor. Balachandra bir MIT Girişimcilik Yarışması sırasında (gerçek VC’lerin jüriye yaptığı) gönderilen 185 tane 1 dakikalık video sunum üzerinde çalışırken, her bir girişimcinin ne kadar enerjik, pozitif ya da negatif göründüğünü

daha iyi değerlendirebilmek için sesi kapatıp sadece görselleri kullanan kodlayıcılar kullandı. (Kodlayıcılar start-up’ların hedeflediği pazarın boyutunun yanı sıra sunum yapan kişinin cinsiyetini ve ne kadar etkileyici olduğunu da kontrol ediyordu.) Hem VC’ler hem de girişimciler arasındaki genel kanı, yüksek enerji, kararlılık ve bağlılık göstergesi olan “tutku”nun pozitif bir tutum olduğu yönündeydi. “Bu iş için can attığımızı ve çok çalıştığımızı görmek istedikleri yönünde bir mitoloji var” diyor Balachandra. Fakat kodlayıcılar yarışmada finalist olanların hangi start-up’lar olduğuna dair değerlendirmelerine baktıklarında tam tersi bir durum gördüler: Jürinin tercihi sakin tutumlar yönündeydi. Sonraki çalışmalar da insanların sakin olmayı, güçlü bir liderlik özelliği olarak değerlendirdiğini gösterdi. Yani coşkuyu azaltmak ve kaya gibi sağlam, hazır bir görüntü yansıtmak daha etkili oluyordu.

Güven, yeterlilikten daha önemlidir. İkinci bir çalışmada Balachandra, Kaliforniya’dan melek yatırımcılarla çalıştı. Bu yatırımcılar start-up’lardan iş fikirlerini 20 dakika içinde anlattıkları sunumları toparlıyordu. Neredeyse her sunumdan sonra yatırımcılar detaylı anketler dolduruyor, bu şekilde fikre karşı tepkilerini gösteriyor ve bir sonraki, ayrıntılı değerlendirme aşamasına gönderip göndermeyeceklerini belirtiyordu (yatırımdan önceki bir başka adım). Sonuçlar, start-up’a olan ilginin kurucusunun işinde yeterli olduğu konusunda yarattığı izlenimden ziyade karakteri ve güvenilirliği konusunda oluştuğu algıdan etkileniyordu. Balachandra bunun oldukça mantıklı olduğunu düşünüyor: Bir CEO beceriye dayanan bir alanda yeterli değilse, örneğin finansal ya da teknik bir deneyimi yoksa, gerekli eğitimlerle ya da bu yeteneklere sahip doğru insanları işe alarak bunun üstesinden gelebilir fakat karakteri şekillendirmek daha zordur. Ve melek yatırımcılar çoğunlukla girişimcilerle yüksek riskli olan girişimlerde uzun yıllar yakından çalıştığı için yeni ortaklarının, var olan riskleri artırmayan dürüst ve açık davranışları tercih edip etmeyeceğini gözlemleme fırsatları oluyor. İşin aslı, yapılan araştırma şunu gösteriyor, güvenilir olduğu izlenimini veren girişimciler, yatırım alma olasılığını yüzde 10 artırıyor.

Yönetilebilirlik önemlidir. Özellikle de geleneksel VC’lere göre işe çok daha erken dahil olan melek yatırımcılar arasında, kararlar sadece potansiyel getirilerden etkilenmiyor; aynı zamanda egodan da etkileniyor. Çoğu melek yatırımcı, pratikte de mentorluk yapmak isteyen deneyimli birer girişimcidir bu nedenle de değer katabilecekleri yatırımları tercih ederler. Bunun olması için kurucunun geri bildirimlere açık ve iyi bir “alıcı” olma potansiyeline sahip olması gereklidir.

Balachandra’nın bu sonuca varması yaptığı anketler ve Kaliforniya’lı yatırımcıların video seanslarını değerlendirmesi neticesinde oldu. Kodlayıcılar videolarda sorulara cevaben kafa sallama ya da gülümseme gibi davranışları inceledi. Bu davranışlar, 



BONG KOH “MİSYONERLERE YATIRIM YAPMAYI TERCİH EDİYORUM.”

Bong Koh, merkezi Körfez Bölgesi’nde olan geleneksel bir VC şirketi için çalıştı ve Chicago ve Los Angeles merkezli, ilk aşama yatırım fonu KohFounders’ı kurmadan önce üç start-up’ın kurucu ortaklarındandı. Girişimcileri nelere göre değerlendirdiğini HBR’a anlattı. Aşağıda bu konuşmadan notlar göreceksiniz.

Girişimciler kendilerini sunuş şekillerine nazaran ortaya attıkları iş fikrinin önemini gözlerinde büyütüyorlar mı?

Evet, bunun yüzde 100 böyle olduğunu düşünüyorum. İş fikri elbette çok önemli ancak buna rağmen bir toplantı yapmaya gerek olup olmadığına dahi karar vermeden önce ilgilenmediğim fikirleri ve pazarları süzgeçten geçiriyorum. Bir melek yatırımcı ya da tohum-öncesi yatırımcıysanız ilk aşamalarda iş fikrinin ilgi görüp görmeyeceği hakkında fazla bilginiz olmaz. Bir pazarı olup olmayacağı konusunda iyi bir tahminde bulunmanız ve ayrıca iş fikrini her açıdan değerlendirmeniz gerekir. Tüm bunlar da aslında şunu ifade eder, “Bu ekibe inanıyor musunuz?” Benim için en öncelikli konu da bu. Ve pazar fırsatı olabileceğine inandığım bir fikri incelemek isterim. Girişimcinin bunu üretime geçirmeye istekli olup olmadığını bilmek isterim.

Bu araştırma sizin tutumların, yatırımcıyı tutku ya da enerjiden daha fazla cezbedtiğini ortaya koyuyor. Buna katılıyor musunuz? Açıkçası ben tutkusu ve enerjisi yüksek girişimcileri tercih ediyorum. İş kuran girişimciler ya paragözler ya da misyonerler oluyorlar. Ve ben misyonerlere

yatırım yapmayı tercih ediyorum, bir sıkıntıya çözüm getirdiklerine gerçekten inanan insanlara.

Bir girişimcinin yönetilmeye istekli olması ne kadar önemli?

Ben şirketin başarıya ulaştırılan kişi değilim. Bunu yapabileceğini söyleyen herhangi bir yatırımcı da haddini aşmış olur. Bununla birlikte, ben iyi birer ortak olabilecek ve geri bildirimlere açık insanlar arıyorum. Eğer insanlar geri bildirim alırken çok savunmacı oluyorsa onlarla çalışmak epey zorlu olabilir.

Tüm bu özellikleri tek bir iş fikrinden çıkarabilmek ne kadar zor oluyor?

Ben girişimcinin iş fikrini nasıl ortaya attığına fazla odaklanmamaya gayret ediyorum. Tıpkı bazı insanların iş mülakatlarında harika performans gösterip berbat çalışanlar olabildiği gibi, bazı insanlar da iş fikrini ortaya atarken gerçekten çok iyidir fakat uygulamada o kadar iyi değildir. Yatırım yapmadan önce girişimciyle dışarıda çok fazla vakit geçirmeye çalışırım. Körfez Bölgesi’nde fazla yatırım yapmamamın sebeplerinden birisi de bu –anlaşmalar çok hızlı değişebiliyor orada, bu yüzden bir karara varmadan önce start-up ile yeterince vakit geçirmek zor olabiliyor.

kurucuların yeni fikirlere açık olduğunu gösteriyordu. Analizler ve anket sonuçları bu yönde olduğunda ve yatırımcının ilişkili alanda tecrübesi varsa –yani değer katabilecek bilgiler verebiliyorsa– şirketin bir sonraki aşamaya geçme olasılığı çok daha yüksek oluyordu.

Cinsiyet stereotiplerinin rolü vardır.

Balachandra VC'deki ilk işinde, VC'ler arasında da girişimciler arasında da başka kadınlarla nadiren karşılaşıyordu. İşin aslı, risk sermayedarlarının yüzde 94'ünün erkek olduğunu söylüyor. (Sonraları tamamı kadınlardan oluşan ve kadınlar tarafından yönetilen start-up'lara destek sağlayan bir şirkette çalıştı.) Araştırmasında o ve meslektaşları MIT yarışmasından videoları kullanarak VC'lerin kadın girişimcilere karşı önyargılı davrandıkları konusundaki algıyı test etti. Kodlayıcılar önce sunumu yapan kişinin cinsiyetini belirtiyor sonra da maskülen davranışlar (zorlayıcılık, baskınlık, agresiflik, atılganlık gibi) ya da feminen davranışlar (sıcak kanlılık, hassasiyet, dışavurumculuk ve duygusalılık gibi) sergileyip sergilemediklerini ölçüyordu. Analizler gösteriyordu ki cinsiyet tek başına başarıyı etkilememesine rağmen feminen davranışları yüksek seviyede gösteren insanların diğerlerine oranla başarıları daha düşüktü. “Bu çalışma, VC'lerin feminenliğe karşı önyargılı olduğunu gösteriyor” diyor Balachandra. “Görmek istemedikleri bazı davranışlar var dolayısıyla eğer fazla duygusal ya da dışavurumcuysanız bunları aşmak için çalışmaya başlasanız iyi olur.”

Girişimciler için işe yarayacak en önemli bilgi şu: İş fikrini ortaya koyduğunuz sürece resmi bir sunum gibi yaklaşmaktan ziyade, tutum ve zihniyetin iş prensiplerinden daha değerli olduğu doğaçlama bir sohbet gibi yaklaşmalısınız. Size sorulan soruları çok iyi dinleyin ve düşünerek cevap verin. Eğer bilmediğiniz bir konu varsa öğrenebileceğinizi söyleyin ya da yatırımcıya onun fikrini sorun. Kritik sorular karşısında savunmacı davranmayın. Ve Balachandra'nın tavsiye ettiği gibi, iş fikrinizin arka planını kafaya takıp durmak yerine “sakin, rahat ve geri bildirimlere açık olmanız gerektiğini düşünün.”

ARAŞTIRMA HAKKINDA “Calm, Cool and Competent: The Impact of an Entrepreneur's Displayed Emotions on Investor Decisions” L. Balachandra ve A. Corbett (çalışma raporu); “Pitching Trust: Investors Value Character Over Competency,” L. Balachandra (çalışma raporu); “Investor Mentor: Evaluating the Entrepreneur as Protégé,” L. Balachandra, H. Sapienza ve D. Kim (çalışma raporu); “Don't Pitch Like a Girl! How Gender Stereotypes Influence Investor Decisions” L. Balachandra et al. (*Entrepreneurship Theory and Practice*, yakında çıkacak.)

SADAKAT MÜŞTERİLERİ ELDEN KAÇIRMA OLASILIĞI YÜKSEK OLDUĞUNDA...

PERSONEL DEVRİDAİMİ, profesyonel hizmet şirketleri için çeşitli sıkıntılar doğuruyor çünkü müşteriler çoğunlukla başka bir şirkete geçen çalışanların peşinden gidiyor. Yeni bir araştırmada, araştırmacı herkese açık verileri kullanarak, müşterilerin ne zamanlarda şirket değiştiren lobcilerle birlikte gittiğini ve ne zamanlarda yerinden ayrıldığını belirlemeye çalıştı.

Önemli faktörlerden birisi hem lobciyle hem de şirketle olan ilişkisinin uzunluğuydu. Bir müşterinin başka bir şirkete geçen bir çalışanın peşinden gitme olasılığı, çalışan ve müşterinin birlikte çalıştığı her 6 ay için ortalama olarak yaklaşık yüzde 2 artıyor. Bu etki müşterinin şirketle çalıştığı sürenin uzunluğu ile bir şekilde dengeleniyor, müşterinin ayrılan çalışanın peşinde gitmesi riski, müşterinin şirketle çalıştığı her 6 ay için yaklaşık yüzde 1 daha düşük oluyor. İki etki de kayda değer derecede önemli: Müşterinin, çalışanla birlikte gemiye atlama olasılığı her 3,5 yılda ikiye katlanıyor. İlişkinin yapısı da önemli. Ekipler tarafından hizmet verilen bir müşterinin herhangi bir çalışanın peşinden gitme olasılığı daha düşük özellikle de ekipler, uzmanlardan oluştuğunda; tek bir alanda uzman olan bir lobcinin tüm ekibin verdiği hizmetin aynısını verebilmesi zordur.

Çalışmanın hedefi lobciler olmasına rağmen sonuçlar profesyonel hizmet şirketlerini kapsıyor. “Bulgularım yöneticilere, hangi müşterilerin ayrılma riskinin daha fazla olduğunu belirlemelerinde yardımcı oluyor aynı zamanda müşteri sadakatini sağlamak için ilişkileri nasıl yapılandırmak gerektiği konusunda bazı tavsiyeler veriyor” diyor araştırmacı. ■

ARAŞTIRMA HAKKINDA “Employee Mobility and Interfirm Relationship Transfer: Evidence from the Mobility and Client Attachments of United States Federal Lobbyists, 1998–2014” Joseph Raffiee (*Stratejik Yönetim Dergisi*, yakında çıkacak.)



Ürünler dikey yerine yatay dizildiğinde –örneğin mağaza raflarında– müşteriler daha fazla ürün görüyor, daha fazla çeşitlilik algılıyor ve daha çeşitli ürünler satın alıyor. Binoküler görüş yatay göz hareketlerini daha rahat yapmayı sağlıyor bu nedenle bu tür görüntüleri işlemesi daha kolay.

“A ‘WIDE’ VARIETY: EFFECTS OF HORIZONTAL VERSUS VERTICAL DISPLAY ON ASSORTMENT PROCESSING, PERCEIVED VARIETY, AND CHOICE” XIAOYAN DENG ET AL.