

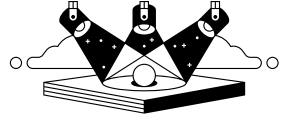




YAZAR

Tom Eisenmann

Harvard Business
School'da profesör



Spotlight

START-UP'LARI ANLAYABİLMEK

Start-up'lar Neden Başarısız Oluyor?



FOTOĞRAF

MARTIAL COLOMB
/GETTY IMAGES

“Sorun ya **attadır** ya da
jokeyde” yaklaşımı işe
yaramıyor.

Çoğu start-up başarıya ulaşamıyor:

En az üçte ikisi yatırımcılarına kâr dahi getirmeden iflas ediyor. Peki, neden bunca start-up'ın sonu hüsrana oluyorsa? Bundan birkaç yıl önce bu soruyu cevaplayamadığımı fark ettiğimde epey sarsılmıştım.

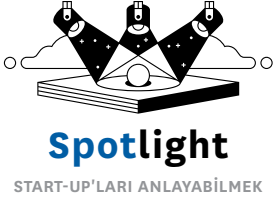
Bu sinir bozucu bir durumdu. 24 yıldır Harvard Business School'da profesörüm ve tüm işletme yüksek lisans öğrencileri için zorunlu olan Girişimci Yönetici dersini veren ekibin başındayım. Ayrıca HBS'teki görevim kapsamındaki araştırmalarımın, melek yatırımcı olarak deneyimlerimden ve start-up kurulları üzerine çalışmalarımın faydalananak yeni bir girişim başlatmanın tüm yönlerini ele alan 14 farklı seçmeli dersin oluşturulmasına katkıda bulundum. Ama bu kadar çok start-up'ın neden başarısız olduğundan emin olamıyorsam öğrencilere gerçekten kazanan start-up'lar inşa etmeyi öğretebilir miydim? Bu

sorunun cevabını bulmaya karar verdim. Yüzlerce kurucu ve yatırımcı ile görüştüm, girişimlerin önündeki engellerle ilgili birinci ve üçüncü şahısların ağızlarından hikayeler okudum ve başarısız girişimlerle ilgili 20'nin üzerinde vaka çalışması hazırlayıp derslerimde anlattım. Araştırmalarım sonucunda *Why Start-ups Fail* adlı kitabı yazarak çok sayıda start-up'ın neden sonuçsuz kaldığını açıklayan örüntüleri ortaya koydum.

Bulgularım pek çok risk sermayesi yatırımcısının aklına ilk gelen varsayımlara ters düşüyor. Onlara start-up'ların neden başarısız olduğunu sorarsanız size muhtemelen “atlar” (start-up'ların hedeflediği fırsatlar) ve “jokeyler”den (kurucular) bahsederler. Bunların ikisi de önemlidir ama seçmek zorunda kalırlarsa çoğu yatırımcı cazip bir fırsattansa becerikli bir kurucuyu seçecektir. Dolayısıyla gelecek vadeden yeni bir girişimin neden tökezlediğini açıklamaları istendiğinde çoğu yatırımcı kurucularının yetersizliklerini, özellikle de cesaret, sektörel basiret ya da liderlik becerilerindeki eksiklikleri sıralama eğiliminde olacaktır.

Suçlu kuruculara atmak karmaşık bir durumu fazla basite indirir. Bu aynı zamanda psikologların *temel yükleme hatası* dedikleri olguya, sonuçları açıklarken gözlemcilerin baş aktörün mizacını vurgulama, baş aktörlerinse kendi kontrollerinde olmayan durumsal etmenleri (mesela başarısız bir start-up için bir rakibin irrasyonel hamlelerini) öne sürme eğilimine örnektir.

Ben günah keçisi aramayı bir kenara bırakıp altı ayrı başarısızlık örüntüsü tespit ettim ve bunların tümünü kitabımda anlattım. Bu makalede ise iki sebeple bunlardan iki tanesine odaklanmayı amaçladım. Birinci sebep, bunların start-up'ların kötü gitmelerinin en yaygın ve kaçınılmaz sebepleri olmaları. Başarı şansı hiç olmayan, bariz bir şekilde ölüme mahkum girişimlerle ya da Covid-19 pandemisi gibi beklenmedik dış etmenler nedeniyle çöken start-up'larla ilgilenmiyorum. Bunun yerine başlangıçta gelecek vadeden ama zaman içinde kaçınılmaz hatalar nedeniyle yere çakılan girişimlere odaklanıyorum. İkincisi bu iki örüntünün daha büyük şirketler, devlet kurumları ve STK'lar bünyesinde yeni girişimler başlatan insanlar için en geçerli örüntüler olması ki bu da seçtiğim örnekleri HBR okurları için bilhassa ilgi çekici kılıyor. Aşağıda bu iki örüntüyü kapsamlı bir şekilde açıklayacak bir vaka örneği sunacak, yaşanmalarının en olası olduğu zamanları anlatacak



Çalışanlar, stratejik ortaklar ve yatırımcıların da aralarında olduğu çok çeşitli paydaşlar bir girişimin çöküşünde rol oynayabilir.

ve bunlardan uzak durmak için yollar önereceğim. (Diğer yaygın başarısızlık sebepleri için “Start-up’ları Bitiren Diğer Dört Örüntü” sütununa bakın.)

İyi Fikir, Kötü Arkadaşlar

Yukarıda belirttiğim gibi risk sermayedarları dayanıklılık, tutku, start-up ekiplerini yönetme deneyimi gibi doğru özelliklere sahip kurucular ararlar. Fakat yeni bir ekiplerini kaptanı bu nadir yeteneklere sahip olsa bile hayati önem taşıyan başka taraflar da vardır. Çalışanlar, stratejik ortaklar ve yatırımcıların da aralarında olduğu çok çeşitli paydaşlar bir girişimin çöküşünde rol oynayabilir.

Aslına bakarsanız bir start-up’ın başarısı için iyi bir jokeye gerek de yoktur. Kıdemli yönetim ekibinin diğer üyeleri kurucunun eksikliklerini tamamlayabilir, deneyimli yatırımcı ve danışmanlar da aynı şekilde rehberlik ve faydalı bağlantılar sağlayabilirler. Muhteşem bir fırsatın peşine takılan yeni bir girişim kurucusu su üzerinde yürüyemiyor olsa bile genellikle bu tür katılımcıları kendine çekecektir. Ama girişimin fikri idare edecek kadar iyiye bu girişim bir yetenek mknatısı haline gelmeyebilir.

Quincy Apparel örneğine bakalım. Eski öğrencilerimden Alexandra Nelson and Christina Wallace Mayıs 2011’de benden start-up konseptleri hakkında geribildirim istediler. İkisini de takdir ettim ve fikirlerinden çok etkilendim. Karşılammamış bir müşteri ihtiyacı tespit etmişlerdi: Genç kadın çalışanlar bedenlerine oturan, uygun fiyatlı ve şık giysiler bulmakta zorlanıyorlardı. Yakın arkadaşlar olan Nelson ve Wallace da bu soruna yenilikçi bir çözüm ürettiler: erkeklere takım elbise dikerken kullanılan yaklaşıma benzer bir şekilde müşterilerin dört ayrı beden ölçüsü (örneğin

bel-kalça oranı ve sütyen bedeni) belirtmesine imkan tanıyan bir tablosu.

Yalın start-up metodunu benimseyen Nelson ve Wallace tam kitabına uygun bir MVP (asgari uygunlukta ürün), yani güvenilir müşteri geribildirimini sağlayan, olabilecek en basit teklifi kullanarak müşteri talebini teyit etmişlerdi. Kadınların numuneleri deneyip sipariş verebilecekleri altı özel defile düzenlediler. Defilelere katılan 200 kadının yüzde 25’i sipariş verdi. Bu sonuçlardan cesaret alan kurucular danışmanlık işlerinden istifa edip 950 bin dolar risk sermayesi topladılar ve bir ekip oluşturup Quincy Apparel’i kurdular. Doğrudan müşteriyle muhatap olunan bir işletme modeli kullanıp fiziksel mağazalar yerine internet üzerinden satış yaptılar. Bu noktada ben de şirketin ilk melek yatırımcılarından biri oldum.

İlk ve tekrarlayan siparişler iyi gidiyordu: Quincy’nin ilk mevsim koleksiyonundan ürün alan müşterilerin yüzde 39 gibi etkileyici bir bölümü tekrar sipariş verdi. Fakat sipariş yoğunluğu envantere yoğun yatırım yapılmasını gerektiriyordu. Bu sırada üretim sorunları bazı giysilerin müşterilerin üzerine uymamasına, bu da beklenenden daha fazla iadeye yol açtı. İadelerin işlenmesi ve üretim sorunlarının çözülmesi kâr marjını zorladı, Quincy’nin nakit rezervlerini hızla tüketti. Quincy daha fazla sermaye toplamaya çalışıp başarısız olduğunda ekip ürün hattını kısaltarak operasyonları basitleştirmeye ve verimliliği artırmaya çalıştı. Fakat işletmenin fonları bu virajı almaya yetmedi ve Quincy kuruluşu üzerinden bir sene bile geçmeden kapanmak zorunda kaldı.

Peki Quincy neden başarısız oldu?

Quincy’nin kurucuları iyi bir fikir bulmuştu. Girişimin değer teklifi hedef müşteriler için cazipti ve işletmenin (en azından üretimdeki arzuları hallettikten sonra uzun

ÖZETLE

AYDINLANMA ANI

Start-up’ların çoğu başarısız oluyor. Önde gelen bir girişimcilik uzmanı bunun sebebini anlamadığını fark etti.

OTOPSİ

Start-up başarısızlıkları üzerine incelemeler, kurucuların yaptığı iki yaygın hatayı ortaya koydu: Doğru paydaşlarla ilişki kuramama ve dereyi görmeden paçayı sıvama.

ÇARE

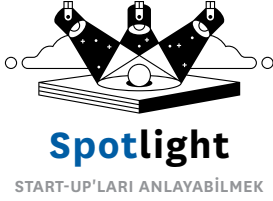
Kurucular geleneksel girişimcilik tavsiyelerini aynen kabul etmemelidir çünkü bunlar sıklıkla ters teper. Doğru yatırımcıları ve idari ekibi bulmalı, müşteri mülakatları ve araştırmalarını ihmal etmektan kaçınmalıdır.



vadede) sağlam bir kâr formülü vardı. Ekip, Quincy'nin satışlarının yarısından fazlasını oluşturan öncelikli segmentlerdeki müşterilerin her birinin ömürleri boyunca 1000 doların üzerinde, yani yeni müşteri edinmenin ortalama maliyeti olan 100 doların çok üzerinde değer taşıdıklarına dair sağlam projeksiyonlar yapmıştı. (Quincy'nin cebinden ödediği pazarlama maliyetleri sosyal ağlarla desteklenen kulaktan kulağa yayılma ve basında çıkan olumlu haberler sayesinde düşük tutuluyordu.)

Acaba Wallace ve Nelson kötü jokeyler miydi? Mizaç olarak kurucu rolüne uygunlardı. İkisi de zeki ve becerikliydi, birbirlerini tamamlayan güçlü yönlere sahiplerdi.

Pazarlama ve finansmandan sorumlu olan Wallace geniş bir vizyona ve bunu satacak karizmaya sahipti. Operasyonları yöneten Nelson ise kararlı ve disiplinli biriydi. Fakat kurucu ekip iki yönden sallantıdaydı. İlk olarak yakın arkadaşlıklarını zorlamak istemeyen Wallace ve Nelson; strateji, ürün tasarımı ve diğer önemli tercihlerde



Yalın start-up yaklaşımını benimsediğini iddia eden girişimcilerin birçoğu aslında bu konuda kısmen başarılı ve müşteri ihtiyaçlarını araştırma kısmını ihmal ediyor.

karar verme yetkisini eşit paylaşıyorlardı. Bu durum eyleme geçilmesi gereken durumlarda onları yavaşlatıyordu. İkinci sorun da giyim tasarımı ve imalatı konusunda deneyimli olmamalarıydı.

Giysi imalatı içinde kumaş tedariki, kalıp çıkarma ve kalite kontrol gibi uzmanlık gerektiren pek çok işlem barındırır. Kurucular sektörle ilgili know-how eksikliklerini örtmek için birkaç deneyimli çalışan işe almış, çoğu start-up'ın ilk dönemlerinde ekip üyelerinin yaptığı gibi bu kişilerin de birden çok işe bakacağını varsaymışlardı. Fakat kurumsallaşmış giyim şirketlerindeki yüksek uzmanlaşma düzeylerine alışmış bu çalışanlar kendi uzmanlık alanlarının dışında kalan işleri üstlenmek konusunda esnek değillerdi.

Quincy imalat işlerini taşeron fabrikalara vermişti ve bu sektörde alışılmamış bir durum değildi. Fakat fabrikalar herhangi bir sektörel itibarı olmayan, alışılmamış beden ölçüleri talep eden ve küçük siparişler veren girişimciler için üretim vaatlerini yerine getirme konusunda yavaştı. Bu da Quincy açısından teslimatta gecikme demekti.

Quincy'nin çöküşünde yatırımcıların da rolü vardı. Kurucular 1,5 milyon dolar kaynak bulmayı hedeflerken ancak 950 bin dolar toplayabilmişti ve bu para ancak iki sezon koleksiyonunun operasyonlarına yeterdi. Kurucular açılıştan önce operasyonları tam olarak oturtmak için en az üç sezon gerekeceğini öngörmüşlerdi. Quincy iki sezonun sonunda biraz ivme yakalamıştı ama bu henüz yeni destekçi çekmek için yeterli değildi. Üstelik finansman desteği aldıkları risk sermayedarlarının daha fazla destek verme imkanı yoktu. Dahası kendilerini, yatırımcıların daha aşına oldukları teknoloji start-up'ları gibi tam yol büyüme zorlayan sermayedarlardan aldıkları yönlendirmelerle hayal kırıklığına uğratmışlardı. Bu durum Quincy'yi henüz üretim sorunlarını çözülmeden envanter yığarak nakit tüketmek zorunda bırakmıştı.

Özetle, Quincy'nin fikri iyi ama *arkadaşları kötüydü*: Girişimin çöküşünde kurucuların yanı sıra ekip üyeleri, üretim ortakları ve yatırımcılar dahil çok çeşitli kaynak sağlayıcılar da suçluysa.

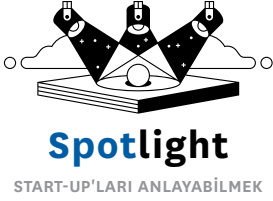
Bu sonuçtan kaçınılabilir miydi? Belki de. Pek çok sorunun kaynağı kurucuların moda sektöründe deneyimsiz oluşuydu. Wallace ve Nelson'ın giysi tasarımı ve üretiminde söz konusu karmaşıklıklarda ustalaşması zaman aldı.

Sektörle bağlantıları olmadığı için ekip üyelerini profesyonel ağlarından yararlanarak bulamamış ya da fabrika müdürleri ile eski ilişkilerinden yararlanarak zamanında teslimat güvencesi alamamışlardı. Ve sektörde tanınmadıkları için ilk denemesini yapan bu kurucularla risk almaya istekli yatırımcıları bulmakta zorlanmışlardı.

İdeal çözüm giyim sektöründe deneyimli bir kurucu ortak olurdu. Nelson ve Wallace bunu yapmaya çalışmış ama başaramamıştı. Onları yönlendirebilecek birkaç danışmanları vardı ama daha fazlası iyi olurdu. Kurucular yaptıkları otopsi sonucunda tüm tasarım ve üretim işlerini tek bir fabrikaya devretmenin operasyon sorunlarını çözebileceğini gördüler. Ayrıca risk sermayedarlarından finansman bulmak yerine bir giyim fabrikasından mali destek arayışına girselerdi daha iyi olabilirdi. Quincy'de hissesi olan bir fabrika onların siparişlerini hızlandırır ve üretim sorunlarını çözmek için daha fazla çaba gösterirdi. Ayrıca fabrika sahipleri, ekibi hiper büyümeye zorlayan yatırımcıların aksine, yeni bir giyim markasının büyüme hızını nasıl ayarlayacaklarını bilirlerdi.

Quincy'nin yaşadığı sorunlar start-up'ları bu başarısızlık örüntüsüne karşı kırılğan kılan özelliklere ışık tutuyor. Girişimcilerin sektörel deneyim eksiklikleri özellikle giyim imalatında olduğu gibi büyük toplu kaynak yatırımları gerektiğinde sorunlu olacaktır. Quincy'nin kurucuları çok adımlı bir ürün sürecini sıfırdan tasarlamak durumunda kaldı. Böyle bir sürecin kurulduktan sonra gözden geçirilmesi işleri aksatır. Bir diğer etmense sürekli değişen trendlerdi, kurucular giysilere satışa çıkmadan aylar öncesinde karar vermek ve tüm koleksiyon için envanter oluşturmak zorunda kalıyorlardı.

Bu tür zorluklar karşısında yaparak öğrenmek pahalı hatalara sebep olabilir. Yatırımcılar işlerin yolunda gidip gitmediğini görmek için sermayeyi parça parça vermeyi tercih ederek baskıyı daha da artırır. Eğer start-up tökezler ya da duraksarsa mevcut yatırımcılardan artık finansman gelmeyebilir ve potansiyel yatırımcılar da korkup kaçır. Yeni yaklaşımların işe yarayıp yaramadığını görmek için haftalar ya da aylar ve büyük miktarlarda sermaye gerektiren çözümlere başvurulması mümkün olmaz. Böyle bir durumda girişimcilerin büyük hatalar yapmaya alanı yoktur ama sektörel deneyim eksikliği hataları daha da olası kılar.



Sahte Başlangıçlar

Çok uzun zamandır yalın start-up yaklaşımını savunuyorum. Fakat başarısız vaka örneklerine yakından baktıkça bu yöntemin uygulamalarının vaatlerini yerine getirmede sonucuna vardım. Yalın start-up yöntemini benimsediğini iddia eden pek çok girişimci aslında sadece bir kısmını benimsiyor. MVP'lerini piyasaya sürüyor ve geribildirim aldıktan sonra üzerinde yeniden çalışıyorlar. Ortaya bir MVP koyup müşterilerin nasıl tepki verdiklerini sınavarak kimsenin istemediği bir ürünü geliştirmek ve pazarlamak için zaman ve para harcamaktan kaçınmayı umuyorlar.

Fakat mühendislik çabalarına başlamadan önce müşteri ihtiyaçlarını araştırmayı ihmal ettikleri için sonuçta kıymetli zaman ve sermayelerini hedefi iskalama ihtimali yüksek MVP'lere harcamış oluyorlar. İşte bunlar *sahte başlangıçlar*. Girişimciler işareti beklemeden başlayan koşucular gibidir: Ortaya bir ürün çıkarmak için fazla acele ederler. Yalın start-up hareketinin söylemi, örneğin “erken ve sık deneyin” ve “hızlı yenilin” aslında bu “hazır ol, ateş et, nişan al” davranışını teşvik ediyor.

Çevrimiçi tanışma start-up'ı Triangulate bu sendromu 2010 yılında yaşadı. Kurucusu Sunil Nagaraj aslında bir çöpçatanlık motoru inşa etmek, Triangulate'in eHarmony ve Match gibi mevcut tanışma sitelerine kullandıracağı bir yazılım yapmak istemişti. Motor, tüketicinin profil verilerini Facebook, Twitter, Spotify ve Netflix gibi sosyal ağlar ve medya sitelerinden otomatik olarak (izinlerini alarak) çıkaracaktı. Ardından algoritmalarla faydalanarak zevkleri ve alışkanlıkları romantik olarak uyumlu olabilecek kullanıcıları eşleştirecekti. Fakat risk sermayedarları bu planı desteklemedi. Nagaraj'a, “Bir lisans anlaşması imzaladıktan sonra gel” dediler.

Nagaraj, potansiyel lisanslayıcılara bu çöpçatanlık motorunu kanıtlamak için önce Triangulate'in kendi tanışma sitesinde kullanmaya karar verdi. Bu site Facebook'un platform ortaklarının da ulaşabileceği zengin bir kullanıcı verisinden yararlanan bir Facebook uygulamasıydı. Yatırımcılar ilgi göstermeye başladı. Nagaraj 750 bin dolar topladı ve Wings adında bir tanışma sitesi kurdu. Sitenin kullanımı ücretsizdi ve dijital hediyeler ya da mesajlar gönderen kullanıcıların yaptığı küçük ödemelerden kazanç elde ediyordu.

START-UP'LARI BİTİREN DİĞER DÖRT ÖRÜNTÜ

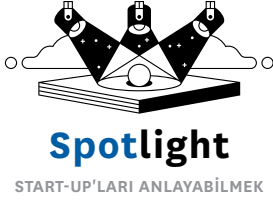
Sahte pozitifler. Yeni girişimciler genellikle piyasa talebine dair işaretleri yanlış yorumlar. İlk kullanıcıların heyecanlı tepkilerine kananlar hızla büyür. Fakat ana akım müşteriler ilk müşterilerden farklı ihtiyaçlara sahipse, start-up ürününü yeniden tasarlamak ve piyasayı yeniden eğitmek zorunda kalabilir. Bu çabalar ekstra maliyet yaratarak ve zaten kısıtlı olan sermayeyi tüketerek başarısızlık ihtimalini artırabilir.

Hız tuzakları. Bu örüntüde girişim cazip bir fırsat keşfeder ve başlangıçta hızla büyür. Bu büyümeye çekilen yatırımcılar hisselerine yüksek fiyatlar öder ve daha fazla büyüme talep ederler. Start-up eninde sonunda esas hedef piyasasını doyurur ve büyüme için segmentlerini genişletmek durumunda kalır. Fakat bir sonraki müşteri dalgası değer teklifini ilk kullanıcılar kadar ilginç bulmaz. Büyümeye devam etmek için şirketin müşteri edinmeye daha fazla kaynak ayırması gerekir. Bu sırada start-up'ın hızlı büyümesi fiyat kıran ve promosyonlara para döken rakipleri harekete geçirmiştir. Yeni müşteri kazanımı bu noktada katacakları değerden daha maliyetli hale gelir. Girişim nakit yakarken yatırımcılar daha fazla sermaye sunmakta tereddüt eder.

Eleman aranıyor. Bu örüntüyü deneyimleyen start-up'lar yeni müşterileri çoğaltırken

ürün-piyasa uygunluğunu sürdürmeyi başarır ama ya finansmanda ya kıdemli yönetici ekibinde ya da ikisinde birden tökezler. Bazen aniden, 2000'lerin çevreci teknoloji sektöründe olduğu gibi, bir sektör risk sermayedarlarının gözünden topluca düşer. Tam da hızlı büyüyen bir start-up'ın yeni bir finansman turu attığı sırada bir finansman kuraklığı başladıysa girişim hayatta kalamayabilir. Ölçek büyümekte olan start-up'ların mühendislik, pazarlama, finans ve operasyonlarda daha geniş çalışan havuzlarını yönetebilecek, derin işlevsel uzmanlığa sahip kıdemli yöneticilere de ihtiyacı vardır. Bu yöneticilerin işe alınmasında gecikilmesi ya da yanlış insanların işe alınması stratejik sürüklenmeye, maliyet girdaplarına ve kültür bozulmasına yol açabilir.

Art arda mucizeler. Çok hırslı bir vizyon peşinde olan girişimciler; müşterilerin yeterli çoğunluğunu davranışlarını kökten değiştirmeye ikna etmek, yeni teknolojilerde ustalaşmak, statükodan büyük kâr sağlamış güçlü şirketlerle ortaklık kurmak, mevzuat baskısından korunmak ya da başka devlet destekleri edinmek ve çok büyük sermayeler toplamak gibi birden çok zorlukla karşı karşıya kalır. Her zorluk bir “yap ya da öl” teklifidir: Bunlardan herhangi birini iskalamak girişimin sonunu getirecektir. Herhangi bir zorluk için olumlu sonuç olasılığının yüzde 50 olduğunu varsayarsak beşte beş olumlu sonuç alma olasılığı rulette kazanan sayıyı seçme olasılığı ile aynı, yani yüzde 3'tür.



Girişimciler rakip ürünlerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamak için mevcut çözümlerin kullanıcılar tarafından test edilmesini kapsayacak bir rekabet analizi yapmalıdır.

Wings çok geçmeden Triangulate'in başlıca faaliyeti oldu ve lisanslama geri planda kaldı.

Wings, Facebook ve diğer çevrimiçi hizmetlere bağlanarak kullanıcıların profillerini otomatik olarak dolduruyordu. Ayrıca kullanıcıları kendilerine kefil olmak (ve sitenin büyümesine viral destek sağlamak) için "kanka" olarak arkadaşlarını siteye davet etmeye teşvik ediyordu. Wings'in kuruluşu üzerinden daha bir yıl geçmeden Nagaraj'ın ekibi hem çöpçatanlık motorunu hem de kankalık konseptini terk etti. Kullanıcılar mevcut tanışma sitelerinin rutin olarak kullandığı ölçütler olan potansiyel eşlerin fiziksel çekicilikleri, konum yakınlıkları ve mesajlara ne kadar yanıt verdiklerine dayanan eşleştirmelere daha çok ilgi gösteriyordu. Diğer yandan kankalık rolü umulan viral etkiyi sağlamıyor ve sitenin kullanımını karmaşıktırıyordu. Dahası pek çok kullanıcı özel hayatını arkadaşlarına açmaktan rahatsızlık duyuyordu.

Kuruluşundan bir yıl sonra Wings'in kullanıcı tabanı büyüyor olsa da kullanıcı etkileşimi beklenenden çok düşüktü. Sonuç olarak kullanıcı başına gelir Nagaraj'ın projeksiyonlarının çok altına düşmüştü. Ayrıca kısıtlı viral etki nedeniyle yeni kullanıcı edinme maliyeti öngörülerinden çok daha yüksekti. Nagaraj ve ekibi sürdürülebilir olmayan bir iş modeli ile bir kez daha yön değiştirmek zorunda kalmıştı ve bu sefer nakit bakiyeleri de düşüktü. DateBuzz adını verdikleri, kullanıcıların diğerlerinin fotoğraflarını görmeden önce profillerindeki diğer öğelere oy verebildiği yeni bir site kurdular. Bu site çevrimiçi tanışmanın en zorlayıcı kısmına, fotoğrafların mesajlaşma üzerindeki etkisine çözüm getiriyordu. Tipik bir tanışma sitesinde fiziksel olarak çekici bireyler çok fazla mesaj alırken diğer kullanıcılar çok az mesaj alır. DateBuzz ise kullanıcı memnuniyetini artıracak şekilde dikkati başka alanlara çekiyordu. Daha az çekici olan bireylerle daha sık temasa geçiliyor ve çekici kullanıcılar da yine bol bol mesaj alıyordu.

Wings gibi DateBuzz da bu inovasyona rağmen yeni kullanıcı kazanmak için kaldırılabileceğinden çok daha fazla para gerektiriyordu. Nagaraj nakit bakiyesi tükenene kadar bir ağ etkisi oluşacağına ve müşteri kazanma maliyetlerini azaltacağına güvenmediği için Triangulate'i kapattı ve yatırımcılarına 120 bin doları iade etti.

Peki Triangulate neden başarısız oldu?

Sorununun jokeyde ya da arkadaşlarında olmadığı açıktı. Nagaraj çok güçlü bir risk sermayedarından finansman bulmuş, kullanıcı geribildirimlerini hızlı bir şekilde işleyebilen ve bunlara cevaben yaratıcı ve çevik bir şekilde ürünü tekrar değerlendirebilen çok yetkin bir ekip kurmuştu. Zayıf kurucular genellikle güçlü ekipler ve akıllı para toplamakta zorlanırlar. Fakat bu Quincy'de olduğu gibi bir "doğru fırsat, yanlış kaynaklar" durumu değildi. Triangulate'in düşüşü bunun tersi bir örüntü izlemişti: "Yanlış fırsat, doğru kaynaklar."

Triangulate'in başarısızlığının sebebine dair ipuçlarından biri iki yıl içinde üç büyük yön değişikliği yapması. Yön değişiklikleri bir taraftan yalın start-up'lar için çok önemlidir. Nagaraj'ın ekibi her seferinde "hızlı yenil" mantrasına uymuştu. Ekip ayrıca erken ve sık deneme ilkesini uygulamış, gerçek bir ürünü gerçek müşterilere olabildiğince hızlı bir şekilde sunmuştu.

Fakat yalın start-up yaklaşımı bu uygulamalardan daha fazlasıdır. Yalın start-up ustası Steve Banks, "müşteri keşfi" adını verdiği, girişimcilerin bir ürün geliştirmeden önce müstakbel müşterilerle yapacakları bir dizi mülakatın tamamlanması gerektiğini ısrarla vurgular. (Bkz. "Why the Lean Start-up Changes Everything," HBR, Mayıs 2013) Bu mülakatlar güçlü ve karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarını, yani peşinden gitmeye değer sorunları açığa çıkartır. Nagaraj, Triangulate'in başarısızlığına dair yaptığı otopside bu hayati adımı atladığını fark etmiştir. O ve ekibi bir çöpçatanlık motoruna olan talebi ya da kanka konseptinin ne kadar cazip olduğunu önceden araştırmayı akıl edemediler. Dahası Quincy'nin özel defilelerine benzer MVP testleri de yapmadılar.

Müşteri keşfi ve MVP'leri baştan savan Triangulate ekibi bir sahte başlangıcın kurbanı oldu ve "hızlı yenil" mantrasını kendi kendini gerçekleştiren bir kehanete dönüştürdü. Ekip üyeleri müşterilerle önceden görüşse ya da gerçek bir MVP'yi test etselerdi ilk ürünlerini piyasanın ihtiyaçlarına daha uygun bir şekilde tasarlayabilirlerdi. İlk ürünlerinin başarısız olması nedeniyle bir geribildirim döngüsünü boşa harcadılar. Oysaki ilk aşamalardaki bir girişimci için zaman en değerli kaynaktır. Zaman ilerlerken boşa giden bir döngü, para bitmeden önce yön değiştirmek için elimizdeki şanslardan birini kaybetmek demektir.

Nagaraj gibi kurucular önden müşteri araştırmalarını neden atlıyorlar? Girişimciler eylem odaklıdır; başlamak için sabırsızlanırlar. Ayrıca mühendisler bir şeyler inşa etmeye bayılırlar. Nagaraj ve ekibi gibi mühendis kökenli girişimciler genellikle ürünlerinin ilk versiyonunu olabildiğince hızlı bir şekilde yaratmak isterler. Dahası pek çok mühendisin, Banks'in tavsiyesine uymak ve binadan çıkıp müşterilerden fikir edinmek için fazla içe dönük kişiler oldukları da söylenebilir.

Teknik eğitimi olmayan kurucular da sahte başlangıçlara kurban gidebilir. Harika bir ürünün şart olduğunu tekrar tekrar duyar, bu yüzden de olabildiğince hızlı bir şekilde ekibe mühendisleri katarlar. Ardından bu pahalı mühendisleri meşgul etme baskısını hisseden girişimciler ürünün geliştirilmesi için acele ederler.

İyi haber, üç adımlı yapılandırılmış bir tasarım süreci izlenerek sahte başlangıçlardan kolayca kaçınılabilmektedir.

1

Sorunu tanımlama. Girişimciler mühendislik çalışmalarına başlamadan önce potansiyel müşterilerle ciddi görüşmeler yapmalı ama çözümlerini sunmanın cazibesine direnmelidirler. Olası çözümler hakkında geribildirimlere de sıra gelecektir. Ama bu aşamada odağımızda müşterilerin sorunlarını tanımlamak olmalıdır. Ayrıca hem olası ilk kullanıcılarla hem de daha sonra satın alma eğiliminde olan “ana akım” müşterilerle görüşülmesi önemlidir. Başarı için ihtiyaçları birbirinden farklı olabilecek bu iki gruba birden cazip gelmek gerekir. Eğer bu grupların ihtiyaçları gerçekten de birbirinden farklıysa girişimciler ürün yol haritası oluştururken bu farkları göz önünde bulundurmalıdır.

Ayrıca girişimciler mevcut çözümlerin kullanıcı testlerini de içeren bir rekabet analizi yapmalı, bu yolla rakip ürünlerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamaya çalışmalıdır. Benzer şekilde anketler de start-up ekiplerinin müşteri davranış ve tutumlarını ölçmelerine yardımcı olabilir. Potansiyel piyasa segmentlendirilir ve ölçülürken bu veriler faydalı olur.

2

Çözüm geliştirme. Girişimciler öncelikli müşteri segmentlerini tespit ettikten ve bunların karşılanmamış ihtiyaçlarına dair derin bir anlayış kazandıktan sonra ekip bir dizi çözüm

üzerine beyin fırtınası yapmalı, birkaç prototip hazırlamalı ve potansiyel müşterilerle yapılacak bire bir seanslarda geri bildirim almalıdır. Çoğu ekip kaba prototiplerle başlar, bazıları bırakıp tekrar dener ve umut vadedenleri geliştirir; zamanla işlevsellik, görüntü ve hissiyat olarak gelecekteki ürüne daha çok benzeyen “aslına daha uygun” versiyonları üretir. Prototip ve testler baskın bir tasarım ortaya çıkana kadar devam eder.

3

Çözümü onaylama. Ekip tercih edilen çözüme yönelik talebi değerlendirmek için bir dizi MVP testi yapar. İkinci adımda, tek bir katılımcıyla masa başında yapılan prototip değerlendirme seanslarının aksine MVP testleri gerçek ürünü gerçek hayatta gerçek müşterilere sunup tepkilere bakar. En iyi MVP'ler israftan kaçınmak amacıyla güvenilir girdi elde etmek için gereken asgari düzeyde aslına uygundur; yani kesinlikle gerekli olandan daha fazla esas ürün “gibi görünen” cilalar ve “gibi çalışan” işlevsellikler sunmazlar. Erken MVP testleri planlanan bir ürün için var olan talebi bir Kickstarter kampanyasıyla değerlendirerek ya da işletmeler arası müşterilerden satın alma için niyet mektubu toplayarak işi bir adım ileriye götürebilir.

Ürün tasarım sürecinin başarılı olması için kurucularda zihniyet değişikliği gerekebilir. Kurucular girişimin başlangıcında ele alacakları müşteri sorunları ve çözümleri konusunda önceden fikir sahibi olabilirler. Doğru yolda olduklarına kati bir şekilde inanıyor olabilirler. Fakat ürün tasarımı sürecinde belli bir sorun-çözüm eşleşmesine duygusal olarak bağlanmaktan kaçınılmalıdır. Sürecin daha acil sorunları ya da daha iyi çözümleri ortaya çıkarma olasılığına açık olmalıdırlar.

Dengeyi Korumak

Kurucuların başlarken hangi ölümcül tuzakla karşılaşacaklarını bilmeleri elbette mümkün değildir. Bu iki yaygın başarısızlık örneğine aşina olmak kadar start-up'ların bu tuzaklara neden bu kadar sık düştüklerini anlamak da önemlidir.

Genel kabule göre, bir girişimciyi başarılı kılan davranışlar çelişkili bir şekilde bu başarısızlık örneğiyle karşılaşma riskini artırıyor. Girişimcinin dengeyi



Geleneksel kabule göre bir girişimciyi başarılı kılan davranışlar çelişkili bir şekilde başarısızlık riskini artırabiliyor.

koruması gerekiyor. Genel kabule dayalı yönlendirmeler çoğu zaman faydalı olsa da bu yol körü körüne izlenmemelidir. İlk kez şirket kuran pek çok kişiye verilen aşağıdaki tavsiyelere ve bunların nasıl ters tepebileceğine bakalım:

Yapın gitsin! İyi bir girişimci iş bitirir ve fırsat yakalamak için hızlı hareket eder. Fakat yukarıda da açıkladığım gibi eylem odaklılık girişimciyi keşfetmeye son vermeye ve ürün geliştirip satma aşamasına fazla hızlı geçmeye itebilir. Kurucular bunu yaptıklarında kendilerini hatalı bir çözüme erkenden mahkum olmuş halde bulabilirler.

Israrıcı olun! Girişimciler tekrar tekrar engellerle karşılaşırlar. Gerçek bir girişimci üstünü başını silkeleyip tekrar dener; kararlı ve dirençli olmalıdır. Fakat eğer ısrar inada dönüşürse sahte bir başlangıcı fark etmekte zorlanabilir. Benzer şekilde geliştirdiği çözümün işe yaramadığı aşikar olsa dahi yön değiştirmekte tereddüt edebilir. Yön değişimini geciktirmek kıt olan sermayeyi yiyip bitirir, girişimin ömrünü kısaltır.

Tutkunuzu katın! Bir girişimcinin dünyayı değiştiren bir etki yaratmak için yanıp tutuşması en zorlayıcı sorunların üstesinden gelmesini sağlayabilir. Aynı zamanda hayallerini gerçeğe dönüştürmesine yardım edecek çalışanlar, yatırımcılar ve ortakları da cezbeder. Fakat çok uca gidildiğinde tutku aşırı özgüvene ve hayati önemdeki öncül araştırmaları es geçme eğilimine dönüşebilir. Aynı şekilde tutku girişimcinin ürününün müşteri ihtiyaçlarını karşılamadığı gerçeğine körleşmesine de sebep olabilir.

Ucuza getirin! Kaynaklar kısıtlıdır ve dolayısıyla girişimciler tutumlu olmalı; az parayla çok iş yapmanın yollarını bularak elindekileri korumalıdır. Bu doğru ama eğer bir start-up, ekipte önemli beceri eksikliği olduğu için değer teklifini tutarlı bir şekilde karşılayamaz hale gelirse kurucuları bu becerilere sahip çalışanları işe alıp almaya karar vermelidir. Bu adaylar yüksek ücret talep ederse tutumlu ve idareli bir kurucu, “Bu sorunu kendimiz çözmeliyiz” diyebilir ve kötü arkadaşlara mahkum kalma riskine girer.

Büyüyün! Hızlı büyüme, yatırımcı ve yetenek çekerken ekibe de büyük bir moral desteği verir. Bu da kurucuları müşteri araştırmalarını kısa kesmeye ve ürünü olgunlaşmadan piyasaya sürmeye itebilir. Dahası hızlı büyüme, ekip üyelerine ve paydaşlara ağır yükler yükleyebilir. Ekibin

çevresi kötüyse, büyüme kalite sorunlarını körükleyip kâr marjını düşürebilir.

START-UP ÇEVRELERİNDE başarısızlıktan, girişimcinin yolculuğundaki bir aşama, bir onur madalyası ya da bir erginlenme töreniymiş gibi söz edilmesi yaygındır. Bu belki bir başa çıkma mekanizmasıdır; belki de başarısızlığın bu kadar yaygın olması iş dünyasındaki insanları gerçek insani ve ekonomik maliyetlere alıştırmaktadır. Onlarca girişimciye işlerini sonlandırma süreçlerinde danışmanlık yaptım. Hepsinde öfke, suçluluk, üzüntü, utanç ve içerleme gibi yoğun duygular ortaya çıktığını gözlemledim. Bazı örneklerde kurucular inkâra geçer; bazıları sadece bunalımda gibi görünür. Hayalleri yıkıldıktan ve özgüvenleri paramparça olduktan sonra onlara hak vermemek mümkün mü? Ben insanların başarısızlıkla barışmalarına yardım etmeye çalışıyorum ama size şunu söyleyebilirim: Nihayetinde bunun can yaktığı gerçeğinden kaçış yoktur. Başarısızlıklar ilişkileri de yıkabilir. Nelson ve Wallace, Quincy Apparel’ı kurduklarında işle ilgili çatışmaların dostluklarını tehlikeye atmasına izin vermeyeceklerine söz vermişti. Fakat şirketi nasıl kapatacakları konusunda birbirlerine girdikten sonra iki yıl birbirleriyle konuşmadılar. (Daha sonra araları düzeldi.)

Başarısızlıkların ekonomiye ve topluma da etkileri vardır. Ölüme mahkum bir girişim daha iyi kullanılabilir kaynakları harcamakta ve risk alma konusunda daha isteksiz, maaş güvencesinden vazgeçmelerini zorlaştıran mali yükümlülükleri olan ya da sermaye toplama konusunda engellerle karşılaşan olası girişimcileri, yani pek çok kadını ve azınlıkları caydırmaktadır. Başarısızlık kesinlikle pek çok girişimci için bir gerçeklik olacaktır (ve olmalıdır). Kısıtlı kaynaklarla yeni bir iş yapmak doğası gereği risklidir. Fakat pek çok başarısızlığın kaçınılabilir olduğunu ve aynı yörüngeyi izlediğini fark edersek bunların sayısını ve sıklığını azaltabiliriz. Ödülü ise daha üretken, daha çeşitli ve daha zararsız bir girişimcilik ekonomisi olacaktır. ☺



TOM EISENMANN, Harvard Business School’da Howard H. Stevenson İşletme Profesörü, Harvard Innovation Labs’de the Peter O. Crisp Fakülte Başkanı ve bu makalenin uyarlandığı Why Start-ups Fail: A New Roadmap for Entrepreneurial Success (Currency, 2021) kitabının yazarıdır.