

İÇİNDEKİLER

1.0	GİRİŞ.....	1
1.1	AMAÇ	1
1.2	YÖNTEM.....	1
1.3	TANIMLAR	2
2.0	KADIN GİRİŞİMCİ HAVUZU VE DESTEK VEREN EKOSİSTEM BUGÜN NE DURUMDADIR?	2
2.1	TÜM KADIN GİRİŞİMCİLERİN ORTAK NOKTALARI.....	2
2.2	KOBİ VE ETKİN KADIN GİRİŞİMCİLERİN ORTAK NOKTALARI	3
2.3	KOBİ VE ETKİN KADIN GİRİŞİMCİLERİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ.....	3
2.4	KADIN GİRİŞİMCİ DESTEK EKOSİSTEMİ HAKKINDA ÖZET BİLGİ	5
2.5	ETKİN KADIN GİRİŞİMCİ HAVUZUNA BİR BAKIŞ.....	5
2.6	EKOSİSTEM VE KADIN GİRİŞİMCİ ANKET ÖZETİ.....	5
3.0	KADIN GİRİŞİMCİ HAVUZU VE DESTEK VEREN EKOSİSTEMİ GÜÇLENDİRMEK İÇİN NELER YAPILMALIDIR?	6
3.1	ETKİN KADIN GİRİŞİMCİ ADAYLARI İÇİN FIRSAT VE ÖNERİLER	6
3.2	ETKİN KADIN GİRİŞİMCİ ADAYLARI İÇİN TEHDİT VE ÖNERİLER.....	7
4.0	KADIN GİRİŞİMCİLERE ODAKLI FİNANSMAN SEÇENEKLERİ NASIL KURGULANABİLİR?.....	9
4.1	YEREL EKOSİSTEM GÖRÜŞLERİ	9
4.2	ULUSLARARASI VC FON ÖRNEKLERİ	11
5.0	SONUÇ.....	13

1.0 GİRİŞ

Kadın girişimcilik ekosistemini kapsamlı bir şekilde yatırım odaklı olarak inceleyen bu rapor, Türkiye İş Kadınları Derneği (TİKAD) tarafından hazırlanmıştır. Raporda Türkiye'deki farklı kategorilerdeki kadın girişimciler ve girişimcilik ekosistem paydaşları ile yurtdışı kadın girişimci fonlarının görüşleri yapılan anket ve yuvarlak masa toplantıları aracılığıyla ele alınmış, diğer güncel kaynak ve makalelerin de taranmasıyla elde edilen bulgular incelenmiştir. Rapor ilk bölümünde araştırma amacı ve yöntemi ile kullanılan tanımları özetlemektedir. Raporun ikinci bölümü, Türkiye'deki kadın girişimci havuzunu özetlemiş ve KOBİ ile Etkin Kadın Girişimci odaklı olarak girişimcilerin ortak noktaları ve güçlü ve zayıf yönlerini detaylıca ortaya koymuştur. Üçüncü bölüm, Etkin Kadın Girişimci özelinde kadın girişimcilik ekosistemindeki fırsat ve tehditleri önerileriyle birlikte ele almıştır. Dördüncü bölümde kadın girişimcilere yönelik bir VC fonunun kurulması için öneriler, yerel ekosistem ve uluslararası VC fonlarının görüşleri ile incelenmiş ve ilgili sonuçlara ulaşılmıştır.

1.1 AMAÇ

Türkiye'deki kadın girişimcilerin ortak yönleri ve ihtiyaçlarını, girişimcilerin sermayeye erişimi odaklı olarak inceleyen bu rapor, aşağıdaki iki soruyu cevaplandırmayı hedeflemektedir:

- 1) Kadın girişimci havuzu ve destek veren ekosistem bugün ne durumdadır?
- 2) Kadın girişimci havuzu ve destek veren ekosistemi güçlendirmek için neler yapılmalıdır?

1.2 YÖNTEM

Araştırma için beş farklı yöntem ve kaynak değerlendirilmiştir:

- 1) Ekosistem anketi ¹
Girişimcilik ekosisteminden aralarında melek yatırımcı ağları, VC'ler, STK'lar, üniversite kuluçka merkezi yöneticileri, girişimcilik programları yürüten özel sektör kurumları ve banka yöneticileri olan yaklaşık 100 temsilciye 14 soruluk bir araştırma anketi gönderildi. Ankete 32 kişiden geri dönüş alındı.
- 2) Kadın girişimci anketi ²
25 etkin kadın girişimciye 14 soruluk bir araştırma anketi gönderildi. Anketi 18 girişimci cevapladı.
- 3) Yuvarlak masa toplantısı
16 Ağustos 2017 tarihinde kadın girişimciler, melek yatırımcı ağları, VC, girişimcilik programları yürüten özel sektör kurumları ve banka yöneticilerinden oluşan 24 katılımcının bulunduğu iki ayrı yuvarlak masa toplantısı gerçekleştirildi.
- 4) Yüz yüze, telefon veya online görüşmeler (Beş adet kurumla iletişime geçilmiş, iki kurumdan dönüş alınmıştır.) ³

¹ Ekosistem anket soruları için Ek I'e bakınız.

² Kadın girişimci anket soruları için Ek II'ye bakınız.

³ Görüşme listesi için Ek III'e bakınız.

- 5) Girişimcilik, yatırım ve/veya kadın konulu güncel araştırma raporları ve makaleleri⁴

1.3 TANIMLAR

Kadın girişimci havuzu altı farklı kategori olarak tanımlanmıştır:

- 1) Mikro İşletme (İhtiyaç Bazlı)
- 2) Butik İşletme (Lifestyle İşi, Ör. Dükkan, Catering, Stüdyo, Tasarım)
- 3) Profesyonel İşletme (Meslek işi, Ör. Doktor, Avukat, Diş Hekimi, Halkla İlişkiler, Pazarlama)
- 4) KOBİ (SME, Ör. Genellikle birden fazla nesli ve farklı değer ve ilgi alanları içeren aile şirketleri. Çoğunlukla emlak, ticaret, üretim, tekstil, turizm gibi sektörleri içerir)
- 5) Etkin Girişimci (High Impact Entrepreneur / Ekonomik kalkınmaya - gelir ve istihdam yaratımına - ortalamanın üstünde katkıda bulunan girişimciler)
- 6) Sosyal Girişimci (Social Entrepreneur / Sosyal sorunlara veya sosyal değişime katkıda bulunmak amacıyla iş kuran girişimciler)

2.0 KADIN GİRİŞİMCİ HAVUZU VE DESTEK VEREN EKOSİSTEM BUGÜN NE DURUMDADIR?

2.1 TÜM KADIN GİRİŞİMCİLERİN ORTAK NOKTALARI

Yapılan görüşmeler ve yuvarlak masa toplantısı sonucunda, yukarıda belirtilen tüm kategorilerdeki kadın girişimcilerin en çok öne çıkan iki önemli ortak noktası olduğu tespit edilmiştir:

- 1) Kadın girişimcilerin öz güvenlerini etkileyen ve güçlendirilmesi gereken en temel **işletme zorluğu**, finansal okur-yazarlık ve finansal yönetim becerileridir. İşletmenin büyüme hedefleri arttıkça bu sorunun derinleştiği görülmüştür. Sosyoekonomik ve genel eğitim seviyesinden bağımsız olarak kadın girişimcilerin destek talepleri arasında bu konu ön sırada yer almaktadır.
- 2) Kadın girişimcilerin liderlik potansiyellerini etkileyen ve yüzleşilmesi gereken en temel **kültürel sorun**, ortak bulma ve çekirdek ekip kurma özgürlüğüdür (kurma özgürlüğü olumlu anlam ifade ediyor. Anlatım bozukluğu. Çekirdek ekip kurma zorluğudur olabilir?). Yabancılara karşı güven ortamının zayıf olduğu bir kültürde yaşadığımız için, kadın girişimciler çoğu zaman abi, erkek kardeş, eş, baba, oğul gibi aileden ortaklarla işe girmektedirler. Aileden birden fazla ortağın olduğu işletmelerde, sosyoekonomik ve genel eğitim seviyesi arttıkça, aile fertleri arasındaki görev dağılımı netleşip somutlaşabilmekte; ancak kurumsallaşma sürecinde ve yatırımcı nezdinde bu geleneksel yapı daima hassas bir konu olarak kalabilmekte.

⁴ Araştırma raporu, makale listesi ve ilgili linkler için Ek IV'e bakınız.

2.2 KOBİ VE ETKİN KADIN GİRİŞİMCİLERİN ORTAK NOKTALARI

Bu raporda tespit, bulgu ve öneriler Hızlı ve iddialı büyüme potansiyeli olan KOBİ ve Etkin Girişimci kategorilerindeki şirketler üzerine yoğunlaşmıştır. Bu iki kategoride altı kritik ortak nokta tespit edilmiştir..

- 1) Girişimcilerin sosyoekonomik ve genel **eğitim seviyeleri** ortalamanın üstündedir. Ancak, hem KOBİ hem de Etkin Girişimci kategorilerindeki kadın girişimciler finansal okur-yazarlık ve finansal yönetim becerileriyle ilgili kendilerini eksik hissetmektedirler.
- 2) **İlişki ağlarının** genişliği ortalamanın üstündedir. Ancak, hem KOBİ hem de Etkin Girişimci kategorilerindeki kadın girişimciler bu geniş fakat özel ilişki ağlarını etik olmadığını düşünerek iş amaçlı kullanmaktan çekindiklerinden bahsetmişlerdir.
- 3) Başlangıç ve büyüme seviyesinde sunulan **genel destek programlarından** faydalanma oranı ortalamanın altındadır. Ancak, hem KOBİ hem de Etkin Girişimci kategorilerindeki kadın girişimciler bu iki gruba özel tasarlanmış satış, pazarlama, kurumsallaşma ve liderlik odaklı daha iddialı destek programlarına ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadırlar.
- 4) Başlangıç ve büyüme seviyesinde sunulan **devlet, AR-GE ve benzeri hibe ve teşvik fonlarından** faydalanma oranı ortalamanın üstündedir. Ancak, hem KOBİ hem de Etkin Girişimci kategorilerindeki kadın girişimciler bu hibe ve teşvik fonları kullanımının genel anlamda kolaylaştırılması ve daha verimli hale getirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar..
- 5) Başlangıç seviyesinde **manevi destek** konusunda ailenin duygusal desteği ortalamanın üstündedir. Ancak, büyüme aşamasına gelen hem KOBİ hem de Etkin Girişimci kategorilerindeki kadın girişimciler, aile-iş dengesi zorlanmaya başladığı anda, uygulama becerilerinin çevrelerindeki yakınları tarafından sorgulanmaya başladığını ve inançlarının kritik bir düşüş yaşadığını belirtmektedirler. Aile fertleriyle ortak çalışan kadın girişimciler arasında ise bu çelişki biraz daha az hissedilmektedir.
- 6) Başlangıç seviyesinde **sermayeye erişim** konusunda ailenin maddi desteği ortalamanın üstündedir. Ancak, büyüme aşamasına gelen hem KOBİ hem de Etkin Girişimci kategorilerindeki kadın girişimciler bir sonraki yatırım turlarında “iyi sermaye” yerine “akıllı sermayeyi” tercih ettiklerini söylemektedirler.

2.3 KOBİ VE ETKİN KADIN GİRİŞİMCİLERİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ

Aynı günde düzenlenen iki farklı yuvarlak masa toplantısında şirketleri yüksek büyüme potansiyeli gösteren kadın girişimcilerin en önemli güçlü ve zayıf yönleri sorgulandığında bire bir aynı sonuçlar elde edilmiştir. Duygusal zekâlarının güçlülüğünün yanı sıra etkin kadın girişimcilerin yaratıcılığı, ekip kurma, verimli şekilde aynı anda birden fazla işe yetişebilme (multi-tasking) ve teknik becerileri hem mentörler hem de yatırımcılar tarafından takdir edilen unsurlar olarak belirlenmiştir. Fakat, olası stratejik iş ortağı veya yatırımcı nezdinde kadın girişimcilerin ifade ve ikna becerilerinde bir darboğaz yaşandığı tespit edilmiştir..

Yuvarlak masa toplantısı esnasında ifade ve ikna becerisindeki darboğazın yalnızca Türk kadın girişimcilere özgü olup olmadığı tartışılmış.,**Harvard Business Review** dergisinin 27 Haziran 2017 tarihinde yayınlanan bir makale-“*Male and Female Entrepreneurs Get Asked Different Questions by VCs – and It Affects How Much Funding They Get,*” darboğazın evresel olduğu görüşüyle

örtüşmektedir.⁵ Makalenin temelini oluşturan bir araştırma doğrultusunda, mentör ve yatırımcı paydaşların erkek girişimcilerle daha “ileri görüşlü” filtreler kurarken kadın girişimcilerle daha “korumacı” filtrelerle iletişim kurdukları ispatlanmıştır. Bu iletişim dinamiğindeki biçim bozukluğunun kadın girişimcilerin ifade ve ikna becerilerini çarpıttığı öne sürülmektedir.(?) Örneğin, potansiyel bir yatırımcı, bir erkek girişimciye, “Nasıl yeni müşteri elde edeceksiniz?” veya, “Bulduğunuz pazar ne kadar hızlı büyüyor?” şeklinde ileri görüşlübüyüme ve gelecek odaklı sorular yönlendirirken, kadın girişimciye, “Bugünkü müşteri sayınız nedir?” veya “Bulduğunuz pazarda rekabeti nasıl önleyeceksiniz?” gibi korumacı sorular söz konusudur.

Yuvarlak masaya katılan kadın girişimcilerden hızla büyüyen start-uplardan birinin kurucusu konuyu ayrıca şu şekilde vurguladı:

“Kadın girişimcilerin ayağına takılan en büyük problemlerden biri sorunlarını anlatırken erkeklerden daha çok cümle sarf etmek zorunda kalmaları ve ikna için genel olarak daha çok çaba sarf etmelerinin gerekmesi. Bu durum kadın girişimcilerin erkek girişimcilere oranla vakit ve enerji kaybetmelerine neden oluyor.”

Bir başka kadın girişimcinin gözünden:

“Özgüvenin, cesaret ve azmin özünde bilgi, beceri ve verimli şekilde iletişim kurabilmek vardır. Herhangi bir yaşta herhangi bir bireyin sözleri kesildikçe veya anlatmaya çalıştıkları bastırıldıkça o birey pasifleşir veya agresifleşir. Bu dinamik sürekli tekrarlandığı takdirde derinleşen bir davranış bozukluğuna yol açar ve kültürel norm haline gelir.”

Bu iletişim dinamiğinin sermaye arayan kadın girişimciler için yatırım sürecinde erkeklere oranla ortalama yedi misli fark olarak ölçülen çok ciddi bir eşitsizlik ortamı doğurduğu ispatlanmıştır. Makalenin sonucunda mentör ve yatırımcılarının iletişim filtresi paradigmalarını düzeltmek amacıyla cinsiyet hassasiyetlikleri hakkında farkındalık eğitimlerinin tasarlanması ve farklı önlemlerin alınması önerilmektedir. Bu farkındalık ihtiyacı sadece erkek paydaşlar için değil, kadın mentörler ve yatırımcılar için de geçerli olduğu vurgulanmaktadır.

Diğer yandan aynı makalede yatırım turlarına çıkmadan önce kadın girişimcilere “korumacı” soruları nasıl tanımlayabileceklerini ve yanıtlarını “ileri görüşlü” cevaplara nasıl çevirebileceklerini öğreten yatırımcı hazırlık eğitimlerinin düzenlenmesi önerilmektedir. Aynı eğitimlerde kadın girişimcilerin geleneksel olarak daha uysal etkileşim kurma alışkanlıklarını (örneğin özür dileyerek söz almak, detaylarda kaybolmak veya sözleri kesildikçe geriye çekilmek gibi) daha güçlü bir iletişim tarzına çevirmekle ilgili farkındalık yaratılması söz konusu olmuştur.

⁵ <https://hbr.org/2017/06/male-and-female-entrepreneurs-get-asked-different-questions-by-vcs-and-it-affects-how-much-funding-they-get>

2.4 KADIN GİRİŞİMCİ DESTEK EKOSİSTEMİ HAKKINDA ÖZET BİLGİ

Türkiye'deki kadın girişimciliği doğrudan veya dolaylı destekleyen sivil toplum kuruluşları ve son beş yılda uygulanan kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin ortak noktasının kadın girişimcileri eğitim ve mentörlükle destekleyerek girişimcilik yolunda güçlenmelerini sağlamak olduğunu görmekteyiz. Farklı inisiyatiflerin mikro, butik, profesyonel ve KOBİ girişimcilerini desteklediği görülürken, etkin girişimcilik kategorisine çok fazla müdahale edilmediği görülmektedir. Diğer yandan Türkiye'de sınırlı sayıda kadın girişimci yatırım platformunun varlığı göze çarpmaktadır.

2.5 ETKİN KADIN GİRİŞİMCİ HAVUZUNA BİR BAKIŞ

Türkiye'de bulunan 100 etkin kadın girişimciden oluşan havuz aşağıdaki gibi; sektör, aşama ve yönetimde aile ilişkisi baz alınarak incelenmiştir.

- **Sektör:** Havuzun %14'ü hi-tech, %46'sı teknoloji ve %40'ı geleneksel sektörlerde faaliyet göstermektedir.
- **Aşama:** Havuzun %36'sı Startup, %53'ü Scaleup (\$ 500.000 Dolar üstü cirosu ve/veya ciddi büyüme potansiyeli gösteren şirketler), %11'i Büyüme aşamasındaki şirketlerden oluşmaktadır. (Erken aşama girişimciler Startup, \$ 500.000 Dolar üstü cirosu ve/veya ciddi büyüme potansiyeli gösteren şirketler Scaleup, \$ 5 Milyon Dolar ve üstü ciroya sahip olan şirketler Büyüme aşaması olarak tanımlanmıştır.)
- **Yönetimde Aile İlişkisi:** Havuzun ilişki ağı bilinen %64'lük kısmının %42'sinin kurucu veya üst yönetimi eş, kardeş veya yakın aile üyelerinden oluşmaktadır. (Toplam 27 şirket arasında 5 kardeş eş-kurucu, 6 aile şirketi, 13 karı-koca eş-kurucu, 3 yakın akraba eş kurucu)

2.6 EKOSİSTEM VE KADIN GİRİŞİMCİ ANKET ÖZETİ

EK V'te⁶ detaylı şekilde yer alan anket sonuçları sunumundan en önemli çıktılar aşağıda özetlenmiştir:

- 1) Kadın-erkek girişimciler arasındaki **farklılık algısını** sorulduğunda kadınların yarısından fazlası kendi deneyimleri özelinde bir fark olmadığını düşünmektedirler. Kadın girişimcilere göre aşmaları gereken en önemli sorunlar "mevcut kaynaklar ötesinde büyük düşünmek ve iddialı vizyonu ortaya koymak", "kişisel ve profesyonel sorumluluklarını dengeli şekilde yönetebilmek" ve "etkin lider olarak algılanmak"tır.
- 2) Diğer yandan ekosistemin görüşüne göre kadın girişimcilerin **aşması gereken en büyük sorunların** "mevcut kaynaklar ötesinde büyük düşünmek ve iddialı vizyonu ortaya koymak", "sürekli öğrenen ve gelişen bir takım oluşturmak" ve "etkin bir lider olarak algılanmak" olduğu görülmektedir. Ekosistemin görüşüne göre erkek girişimcilerin aşması gereken en büyük sorunlar ise "sürekli öğrenen ve gelişen bir takım oluşturmak",

⁶ Kadın VC Fonu Araştırması, Anket Sonuçları Sunumu için Ek V'e bakınız.

"mevcut kaynaklar ötesinde büyük düşünmek ve iddialı vizyonu ortaya koymak" ve "yatırımcı nezdinde güvenilir algılanmak" olarak tanımlanmaktadır.

- 3) **Sermayeye erişimde cinsiyetin etkisini** sorduğumuzda etkin kadın girişimcilerin %80'i gibi büyük bir çoğunluğun bir etkisi olduğuna inanmadıkları, diğer yandan ekosistemdeki aynı görüşe sahip olanların oranının %50'ye düştüğü görülmektedir. Yuvarlak masa toplantısında bu sonuç incelendiği zaman etkin kadın girişimciler ve diğer kadın girişimci kategorilerinin arasında sermaye erişiminde cinsiyetin etkisinin farklı olduğu tartışılmıştır. Etkin kadın girişimcilerin sermayeye erişimde erkek girişimcilere kıyasla ciddi bir zorlukla karşılaşmadıkları doğrultusunda fikir birliğine varılmıştır.
- 4) Yatırım sermayesi özelinde etkin kadın girişimciliğinin **daha fazla desteklenmesindeki öncelikler** sorulduğunda kadın girişimciler "kadın girişimcilere özel erken aşama VC fonu", "kadın girişimcilere özel büyüme aşaması VC fonu" ve "yatırım alan şirketlerde kurucu ortaklar arasında kadınların yer almasına önem verilmesi" sıralamasını yapmışlardır. Ekosisteme göre en önemli öncelikler "yatırım fonunda yatırıma karar veren yönetici komitesinde kadın yöneticinin olması", "yatırım alan şirketlerde kurucu ortaklar arasında kadınların yer almasına önem verilmesi" ve "kadın girişimcilere özel melek yatırım fonlarının oluşturulması" olarak sıralanmıştır.
- 5) Etkin kadın girişimcilerin **sayısını ve niteliğini arttırmak** için en önemli destek alanlarını kadın girişimcilere sorduğumuzda "finansmana erişim", "networking" ve "mentörlük" destek programlarının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması önceliklendirilmiştir. Yuvarlak masa toplantısında bu sonucu incelendiğinde; finansmana erişim konusundaki asıl eksikliğin paranın kendisi değil, finansal yönetim becerisi ve yatırım süreci hakkında bilgilendirilmek, networking konusundaki asıl eksikliğin erişimin kendisi değil, mevcut ilişkilerini çekinmeden iş maksatlı kullanma ortamlarının yaratılması ve. mentörlük konusundaki asıl eksikliğin ise doğru eşleştirmenin ötesinde mentörlüğü sağduyulu ve sistemli şekilde sürdürebilme becerisi olarak tanımlanmıştır.

3.0 KADIN GİRİŞİMCİ HAVUZU VE DESTEK VEREN EKOSİSTEMİ GÜÇLENDİRMEK İÇİN NELER YAPILMALIDIR?

3.1 ETKİN KADIN GİRİŞİMCİ ADAYLARI İÇİN FIRSAT VE ÖNERİLER

Salt değer olarak etkin kadın girişimci sayısı düşük olabilir fakat niteliklerinin ortalamanın üstünde olduğu tespit edilmiştir. Destek ekosisteminin ana hedefinin etkin kadın girişimci adaylarının sayısını arttırmak olduğu doğrultusunda ortak görüşe varılmıştır.

- **TOBB Kadın Girişimciler Kurulu:** Türkiye çapında 6.000'den fazla kadın KOBİ üyeleri arasında, asgari %10'u özellikle yenilikçi ve uluslararası büyüme potansiyeli sergileyen etkin girişimci niteliklerini taşımaktadır.

- **Arya:** Son üç yılda sadece kadın girişimcilere yönelik başlangıç sermayesi aşamasında melek yatırımcı ağlarına yapılan tüm başvurular arasında etkin girişimci potansiyeli %10 olarak gözlemlenmiştir.
- **Keiretsu:** Son beş yılda başlangıç sermayesi aşamasında melek yatırımcı ağlarına kadın girişimci başvuru oranı %10 olmasına rağmen, toplam yatırım portfolyosundaki kadın girişimci oranı %20'dir.
- **212:** Son beş yılda erken aşama fonlarına kadın girişimci başvuru oranı %25 olmasına rağmen, toplam yatırım portfolyosundaki kadın girişimci oranı %40'tır.
- **Endeavor:** Etkin girişimci destek programlarına kadın girişimci başvuru oranı %10 olmasına rağmen, toplam destek alan Endeavor girişimci portfolyosundaki kadın girişimci oranı %30'dur.

Bu istatistikler hakkında yuvarlak masa sohbeti esnasında yatırımcılardan biri önemli bir görüş paylaşmıştır:

"... Çok büyük paralar var elimizde. Bir yatırım fırsatını incelerken bu şirket nereden nereye, ne kadar sürede gelmiş, önünde daha ne kadar büyüme fırsatı var gibi soruların cevabına bakarız. 'Aaaa, bak bu kadın, bu erkek,' diye bakmayız. VC'lerde böyle bir önyargı olduğunu düşünmüyorum. O kadar siyah beyaz bir ayırım var ki bizde. Siyah beyaz rakamlar var. Cinsiyet söz konusu değil. Gerçek dünyada yaşanan kadınlara karşı yürütülen ayrımcılık problemi yatırım dünyasında o kadar yok aslında. Amerika'yı bilmiyorum fakat Türkiye'de sağlam yatırım yapabileceğimiz iyi bir girişimci adayı bulma peşindeyiz. Türkiye'den yılda 400 yeni teknoloji girişimi çıkıyor. Bu, en iyi senaryoda, 600 Milyon Dolar'lık bir değerlendirme demektir. Bu kadar küçük bir havuzda bunların içinde kadın girişimciliğine odaklanmak o kadar ön planda olması gereken bir şey olmamalı diye düşünüyorum."

Elimizdeki verilere baktığımızda Türkiye'de küçük de olsa etkin kadın girişimcilerin oluşturduğu bir havuzun olduğu, üstüne üstlük destek ve yatırım süreçlerine devam eden etkin kadın girişimcilerin başarı oranlarının yüksek olduğu görülmüştür. Ek olarak, yatırımcılar perspektifinden baktığımızda, ana hedef Türkiye'den başarılı girişimler çıkması olduğu için bir cinsiyet ayrımcılığı söz konusu değildir fakat girişim sayısının azlığı öne çıkmıştır. Bu iki parametre göz önüne alındığında başarılı etkin kadın girişimcilerin artırılması ve bu bağlamda kadın girişimcilerin başarı algısının değiştirilmesi ve geliştirilmesinin ilk hedef olması gerektiği tespit edilmiştir.

3.2 ETKİN KADIN GİRİŞİMCİ ADAYLARI İÇİN TEHDİT VE ÖNERİLER

Yuvarlak masa toplantı dizisindeki kapsamlı tartışmalara göre etkin kadın girişimcilerinin yüzleştiği tehditlerde aşılması gereken sekiz kültürel paradigma sorunu belirlenmiştir:

- 1) Kadın girişimciler **basamaklılaşmaya** (stereotyping) maruz kalmaktadırlar. Kadın girişimciler belli sektörlerde daha aktif rol alabilmektedirler. Örneğin bir kadının sanayide iş yaptırması bir erkeğe kıyasla daha zor olabilmektedir. Dolayısıyla sanayi

odaklı bir sektörde kadın, erkeğe göre daha dezavantajlı olduğu düşünülmektedir. Bu ön yargıların yenilmesi için belirli sektörlerde etkin kadın girişimci rol modellerinin yaratılması adına medya dahil destek ekosistemi tarafından seferberlik yaratılması önerilmektedir.

- 2) Kadın girişimciler, para konularının tartışılmasının ayıp olarak algılanması sebebiyle **finansal okur-yazarlık ve finansal yönetim** konularında çekimser kalmaktadırlar. Destek ekosisteminin, kadın girişimcileri bu konularda güçlendirecek eğitim ve atölyeler düzenlenmesi önerilmektedir.
- 3) Özellikle daha geleneksel sektörlerde iş yapan ancak büyüme potansiyeli vaat eden kadın girişimcilerinin verimlilikleri adına **dijitalleşme** oranı düşük kalmaktadır. Bu durumun aşılması için destek ekosistemi tarafından dijital dönüşüm atölyeleri ve danışmanlığın sağlanması ve rol model hikayelerinin paylaşılması önerilmektedir.
- 4) Diğer yandan **STEM** olarak adlandırılan bilim (science), teknoloji (technology), mühendislik (engineering) ve matematik (mathematics) gibi yenilikçi dallarda yer alan kadın girişimcilerin teknik becerileri ve rekabet güçleri salt değer olarak oldukça yüksektir. Fakat hem eğitim hem iş dünyasında STEM alanında katılım sayıları nispeten düşüktür. Kız çocuklarından başlayarak kadınların STEM alanlarında eğitim ve kariyer yapmaları için destek ekosistemi tarafından hem ilham kampanyalarının tasarlanması ve rol model hikayelerinin öne çıkarılması önerilmektedir.
- 5) Olası kadın girişimci adaylarının **cesareti** eksik kalabilmektedir. Erkekler kadınlara oranla kendilerine daha çok güvenmektedirler. Ernst & Young'ın istatistiklerine göre erkekler kendilerini olduklarından %30 daha iyi görürken, kadınlar %30 daha kötü görmektedirler. Bu durumun nedeni erkeğe yönelen kültürel unsurların daha baskın olmasına bağlanmaktadır. Erkekler, toplumsal rolleri gereği, kültürel olarak güçlü olmaları gerektiğine inanmaktadırlar. Cesaret gösteren kadın girişimci adaylarının sayısını arttırmak için destek ekosistem tarafından psiko-sosyal eğitimlerin verilmesi önerilmektedir.
- 6) Kadın girişimcilerin **azmi** sorgulanmaktadır. İşler büyüdükçe aile-iş dengesi kurmakta zorlanmaktadırlar. Yabancılar ile gece-gündüz çalışılması gereken durumlarda, iş ortakları arasında aile ferdi yoksa geleneksel kadın rolleri ve toplumdaki konumları tartışma konusu olabilmektedir. Popüler kültürde erkeklerin de kadınların yanında durduğu ve iş kadınlarının özverisini takdir eden "modern aile" takım tablosunu yansıtan rol modellerinin öne sürülmesi önerilmektedir.
- 7) Cinsiyetten tamamen bağımsız olarak genel anlamda girişimcilerin **vizyonu** dar, **yenilikçi yaklaşımları** sığ ve **uygulama becerileri** yetersiz kalmaktadır. "Küçük olsun, benim olsun," gibi deyimler ile yetişmiş bir kültür olarak tüm etkin girişimci adaylarının daha büyük düşünmeye teşvik edilmesi söz konusu. Mevcut önde gelen en deneyimli yerel yatırımcıların en önemli şikayeti; nitelikli, iddialı ve yüksek büyüme potansiyeli olan yatırım yapılabilecek şirketler bulmaktır. Yatırımcı paydaşlar tarafından Türkiye'de yatırım eksikliği olmadığı düşünülmektedir. Tam tersi Türkiye'de yatırım yapılacak girişimcilerin yokluğu vurgulanmaktadır. Özellikle destek ekosistemi tarafından tüm genç

girişimci adaylarına, beyaz yakalı girişimci adaylarına ve seçilmiş bazı KOBİ'lere etkin girişimci kavramlarını tanımlayan ve buna göre strateji geliştirmelerine yardım edecek eğitim, atölye ve mentörlük fırsatlarının sunulması önerilmektedir.

- 8) Finansman dünyasında **başvuruları değerlendiren ve yatırımları takip eden ekipler arasındaki kadın sayısı** düşük kalmaktadır. Hem girişimcilerin hem de yatırımcıların ortak görüşü olarak Yatırım Komitesi'ndeki dinamikler özellikle net rakamlar ile şekillendiği için esas girişimciler ile ilgilenen ekiplerde kadınların yer alması önemsenmektedir. Bu ekiplerde kadın sayısının artırılması için destek ekosistemi tarafından lobi kampanyasının tasarlanması önerilmektedir.

4.0 KADIN GİRİŞİMCİLERE ODAKLI FİNANSMAN SEÇENEKLERİ NASIL KURGULANABİLİR?

“Kadın girişimcilere yönelik bir VC fonunun kurulması nasıl kurgulanmalıdır” sorusu üç farklı perspektiften incelenmiştir. Bu konu, yerel ekosistem görüşleri, uluslararası VC fon örnekleri ve genel teknik çerçevedeki değişkenler ile ele alınmıştır.

4.1 YEREL EKOSİSTEM GÖRÜŞLERİ

Yerel ekosistemin görüşlerine göre kadın girişimcilere yönelik bir VC fonunun kurulması kapsamında aşağıdaki konular değerlendirilmelidir:

- 1) Büyüme aşamasında yatırım yapılabilecek hızlı ve uluslararası büyüme potansiyeli olan etkin kadın girişimci adaylarının sayısı düşüktür. Havuzu büyütme için beş farklı yöntem üzerinde durulmuştur:
 - a. Aday havuzunu genişletmek için eşgüdümlü olarak hem erken hem büyüme aşamalı yatırım yapan bir fon kurulabilir. Ancak, mevcut yerel VC fonlarının çoğu erken aşama fonu olduğu için bu alanda rekabet fazladır. Diğer yandan büyüme aşamalı VC fonlarının girişimcilere sunduğu değer vadinin cinsiyetten bağımsız, daha net ve iddialı bir uzmanlık etrafında şekillenmesi gerektiği vurgulanmıştır..
 - b. Kadın girişimci aday havuzu sadece Türkiye olarak değil, bölgesel olarak ele alınabilir. Ancak, böyle bir yaklaşım fonun idari masraflarını ve yönetim yükünü artıracaktır.
 - c. Sadece yenilikçi etkin girişimcilere değil, kadınlar tarafından işletilen seçilmiş KOBİ'lere yönelik proje finansmanının sağlanması görüşü öne sürülmüştür.
 - d. Yatırım ilkesi olarak kadın kurucu, eş kurucu (co-founder) ve/veya çekirdek kadroda hissesi veya hisse opsiyonları olan üst düzey kadın yöneticinin yer almasının önemi vurgulanmıştır.
 - e. Ayrıca, ticari amaçlı VC fonunun arkasında yatan sosyal amacın derinliğine göre yatırım ilkesi olarak kadın istihdamını arttıran ve/veya kadın hedef kitlesine hizmet sunan şirketlerin de incelenmesi tartışılmıştır.
- 2) Yeni bir kadın girişimci VC fonu mevcut erken aşama VC fonlarının “follow-up” yatırım turlarında yer alabilir ve/veya “buy-out” fonu olarak konumlanabilir.

- 3) Cinsiyetten bağımsız şekilde genel anlamda büyüme aşamasına ulaşan nitelikli etkin girişimcilerinin sayısı az olduğu için, yatırım yapmak isteyen deneyimli ve uzman yabancı VC fonlarının ilgisi yüksektir.
- 4) Kadınlara yönelik bir VC fonunda LP'ler ve Yatırım Komitesi'nde yer alan kadınların güçlü özgeçmişlerinin olması hem fundraising başarısı hem de katma değer vaadi oluşturmak adına anlamlı olacaktır. Ancak, başvuruları değerlendiren (dealflow) ve yatırımları takip eden (post-investment relationship) ekiplerde de vasıflı kadın çalışanların yer almasının çok önemli olduğu tekrarlanmıştır.
- 5) Başarılı kadın girişimcilerinin mentör ve yatırımcı olarak söz konusu yeni kadın girişimci VC fonunda ve diğer melek ve VC fonlarında aktif şekilde rol almalarının teşvik edilmesi önemsenmiştir.
- 6) Söz konusu VC fonunun ticari veya sosyal etki amacı netlik kazanmalıdır, yatırım ilkeleri şeffaf olmalıdır ve geri dönüş beklentileri de ticari/sosyal etki amaçlarına göre uyarlanmalıdır.

Ticari amaçlı bir VC fonunun yegane değer vadinin kadın girişimcilere yatırım yapmak olması, hem kadın girişimciler hem de yatırımcılar tarafından heyecan verici bulunmamakta ve tercih edilmemektedir. Özellikle büyüme aşamasına gelen kadın girişimciler, kendilerine uzman teknik ve işletme desteği sağlayabilecek bir yatırımcı aradıklarını vurgulamaktadırlar. Diğer yandan da çoğu erken aşama şirketlere odaklanan VC fon yöneticileri de genel anlamda cinsiyetten bağımsız olarak sermaye ekosisteminde "follow-up" ve/veya "buy-out" aşamasında darboğaz yaşadığını ve buna bir çözüm üretilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Kadın girişimcilerden biri aşağıdaki görüşü paylaşmıştır:

"Ben VC fonu yöneticisi olsam, sırf kadın diye birini fonlamazdım. Genel başarı grafiğine bakardım. Girişimci olarak da sadece kadın fonu var diye başvurmazdım. Uluslararası büyüme sürecimde ve sektörümdeki iş deneyimlerinde uzmanlık arardım. Olaya bir VC açısından bakmaya çalışıyorum ve "iyilik" olsun diye yatırım kararları yapılmamalıdır diye düşünüyorum. Var olan kadın girişimciler zaten güçlü kadın girişimcilerdir. Asıl hedefimiz bu güçlü kadın girişimci sayısını arttırmak olmalı. Cesaretlerini arttıralım derim."

VC Fonu kurucu ortağı aşağıdaki görüşleri paylaşmıştır:

"VC fonunun en doğal hali 'for profit' olmasıdır. 212 olarak bir kadın girişimci VC fonu ile işbirliği yapmamız sosyal bir mesele olduğu için, LP'lerimiz böyle bir fırsata en yalın haliyle sıcak bakmayacaktır. Ama normal ticari bir VC fon olarak şöyle bir yatırım ilkesiyle ilerlenebilir: 'Büyük başarılı şirketlere bakınca da %30'ün üstünde çalışan kadın sayısı görürsün. Biz bir fon kurduk ve bu fonu alabilmen için kadın çalışan sayısını arttırmam gerekiyor. Kadın sayısını arttırmaya göre de ben seni fonlayacağım."

“Ben yeni VC fonu kuruyor olsaydım, 213’u kuruyorum diyelim, erken aşama yatırımlara girmedim. Zaten ‘dealflow’ rakamları belli. Ama ekosistemi beslemek adına tamamlayıcı bir model oluşturmak gibi değişik bir şey yapmak lazım. Sermaye dünyamızda Türkiye’de ne yok mesela? Henüz girilmemiş bir mecra olarak ‘buy-out’ alanına odaklanabilirdim. Henüz büyüme aşaması VC fonlarına hazır olmayan ancak erken aşama VC fonlarından para almış fakat bu sermaye kaynaklarının tükendiği noktada olan şirketlere ikincil bir fon oluşturabilirdim. Bu ‘mini-exit’ imkanını kadın girişimcilere yönlendirmek mümkün olabilir.”

Melek yatırımcı ağlarından bir yatırımcı konuyla ilgili aşağıdaki gibi görüş paylaşmıştır:

“Her stage yatırım yapan Fon yapısı doğru değil, işin ruhuna aykırı. Bu yüzden hangi aşama yatırım yapılacağına başında belli olması lazım. Yani early stage/series A yapan fon ile series B/C yatırım yapan fonun personle yapısından, risk alımına kadar çok farklılıklar var. Bu sebeple aynı fon yapısında multi-stage yatırım çok ender rastlanır.”

“Ayrıca, bugün başarılı olan fonların hepsi bir Yatırım Tezi yaratmak zorundadır. Tek kadın girişimci ve büyüme aşamasına yatırım yapıyorum demek bile çok geniş kalıyor. Sektör/tema/iş modeli gibi alt kısıt getirmek lazım. Turizm sektöründe otel kurmak isteyen bir kadın girişimci ile blockchain teknolojisi ile cryptocurrency çıkarmak isteyen bir kadın girişimci çok ayrı know-how ve destek yaklaşımı gerektiriyor. Bunun tek Yatırım Komitesi ile hallolacağını düşünmek doğru yaklaşım değil. Bir fonda çalışan personelden de önemli olan, Yatırım Komitesi’dir. Yatırım Komitesi, fonun ilgili olduğu alanda uzman ve saygı duyulan kişilerden oluşmalı. Bu kişiler en güçlü girişimci “funnel” ve talebini oluşturan kişiler.”

Özel sektör tarafından yürütülen bir kadın girişimci destekleme programı yöneticisinin görüşü aşağıdaki gibidir:

“Etkin kadın girişimci sayısını artırmak için mentörlük imkanları güçlendirilmeli, eğitimler çeşitlendirilmeli/iyileştirilmeli ve rol model öyküleri çoğaltılmalı/yaygınlaştırılmalıdır. Nitelikli şirketler için asıl mesele para değil. Ancak, her ne kadar asıl mesele sermayeye erişim olmasa da erken ve büyüme aşamalarında olan kadın girişimcilere yönelik bir VC fonunun varlığı bile etkin kadın girişimcilerinin bilinçlenmesinde, cesaretlenmesinde ve çoğalmasında kolaylaştırıcı bir rol oynayacaktır.”

4.2 ULUSLARARASI VC FON ÖRNEKLERİ

2014 yılında Amerika’da Trish Costello tarafından kurulan ve Juliana Garaizar tarafından yönetilen **Portfolia** özellikle kadın yatırımcıları bir araya getirmek ve donatmak üzere kurulan bir platformdur.⁷ Minimum \$10.000 Dolar ile katılan yatırımcılar ilgilendikleri yatırım alanları için kurulmuş farklı fonlara yatırım yapmaktadırlar. Bu sayede her bir yatırımcı için 6-10 şirketten

⁷ <http://www.portfolia.co/>

oluşan ve çeşitlilik sunan bir yatırım portfolyosu gelişmektedir. Her ne kadar yatırımlara yatırım komitesi karar verse de bir yandan da yatırımcıları eğitmek için birçok değişik araçları bulunmaktadır. Portfolia ile yapılan görüşmede öne çıkan konular aşağıdaki gibidir:

- 1) Sadece kadın girişimcilere yatırım yapmayı seçmemişler, çünkü kar amacı güden bir yapı olarak "dealflow"u kısıtlamak istememişlerdir.
- 2) Portfolia, yatırım tezi olarak, kadınların aktif olduğu, çocuk, aktif yaşlanma, organik ürünler, sağlık ve iyi yaşam gibi pazarları hedeflemekte, aynı zamanda şirket kurucularından birinin ya da üst düzey yönetim kadrosunda mutlaka bir kadının yer almasına dikkat etmektedir.
- 3) Kadın yatırımcıların sayısı ve deneyimi arttığında otomatik olarak yatırım alan kadın girişimcilerin sayısının da artacağı tezini savunmaktadır..

Ayrıca, 2015 yılında Amerika’da kurulan **Intel Capital Diversity Fund**’ın yöneticisi Marlon Nichols ile görüşülmüştür. Bu \$125 Milyon Dolar’lık fon özellikle kadınlar ve azınlıklar tarafından kurulan, onlara hizmet eden ve/veya istihdam yaratan yenilikçi şirketlere yatırım yapmaktadır.⁸

Kuzey Amerika’da diğer öne çıkan kadın yatırımcı ve/veya girişimcilere yönelik gelişmeler aşağıdaki gibidir:

- **SheEO**⁹ - 2015 senesinde Kanada’da kurulan bu platform yatırım yapmak yerine kredi vermek üzerine kurulmuş bir modeldir. “Activator” adında örgütledikleri 500 kadın yatırımcı, ortak bir havuza kişi başına bir kerelik \$1.100 Dolar katmaktadır. Yaratılan bu fon ile beş adet hızlı ve uluslararası büyüme potansiyeli olan etkin kadın girişimcilere düşük faizle kredi verilmektedir. Maksimum beş sene içinde ödemesi kapatılan krediler geri toplandıkça yeni şirketlere kredi verilmiştir. Bugüne kadar SheEO’nun iş modeli dünya çapında 150+ bölgede yapılandırılmıştır. Hedefleri bir milyon Activator yatırımcısına, 10.000 kadın girişimciye bir milyar dolarlık kendisini sürekli yenileyen bir kredi havuzu kurabilmektir.
- **Golden Seeds**¹⁰ - Bu platform hem kadın hem erkek yatırımcılardan oluşan fakat sadece kadın girişimcilere yatırım yapan bir melek yatırım ağıdır. 2005 senesinde kurulan bu yapı Amerika'daki kadın girişimci sermayesi alanındaki ilklere dendir. Seneler içinde sidecar fonlar ve erken aşama VC fonları gibi ek yapılar geliştirmişler.

⁸ <http://www.intelcapital.com/asset/docs/Intel-Capital-Diversity-Fund-FAQs.pdf>

⁹ <https://sheeo.world/>

¹⁰ <http://www.goldenseeds.com/>

5.0 SONUÇ

Türkiye’de TİKAD tarafından kurulması planlanan Kadın Girişimci Fonu için bir ön araştırma niteliğinde olan bu rapor, kadın girişimci havuzunu mevcut durum ve yatırım odaklı olarak incelemiştir. Raporda yer alan bulguların elde edilmesinde kadın girişimciler, VC Fon ve Melek Yatırımcı Ağları, kadın girişimcilere destek veren bankalar ve kadın girişimci programları yöneten özel sektörden temsilcilere gönderilen anketlerin sonuçları, tüm bu kurumlardan temsilcilerin katıldığı yuvarlak masa toplantılarının rapor ve sonuçları, konu hakkında yayınlanmış ulusal ve uluslararası makaleler ve raporlar baz alınmıştır. Tüm bunların yanında, raporda, uluslararası fon örneklerine de yer verilerek işleyen başarılı rol modeller göz önüne serilmiştir.