



Türkiye Bilişim

# Scale-Up İçgörü Raporu

# İçindekiler

- 01 Türkiye Bilişim Scale-Up İçgörü Raporu**
- 01 Raporun Gerekçesi
- 02 BT Odaklı Scale-up'ların Stratejik Önemi
- 02 Bilgi Teknolojileri Sektöründe Scale-up'lar**
- 02 BT Sektöründe Faaliyet Gösteren Scale-up'ların Özellikleri
- 04 Bilgi Teknolojileri Scale-up'ların Türkiye Ekonomisindeki Rolü
- 05 BT Scale-up'larının Karşılaştığı Zorluklar
- 06 Bilişim Sektöründe Ölçeklenebilir Scale-up Türleri**
- 07 1. İlk Adımda Büyük Potansiyel Taşıyanlar (Taze Yükselenler)
- 07 2. Deneyimli ve Yükselme Sürecinde Olanlar (Kıdemli Yükselenler)
- 07 3. Olgun Ölçeklenebilir Scale-up'lar (Yerleşik Yükselenler)
- 08 4. Unicorn Adayları (Unicorn Olmaya Yakın Scale-up'lar)
- 11 Bilişim Sektöründe Faaliyet Türleri**
- 12 1. Hizmet Sağlayıcı/Entegratör (Servis Tabanlı Yaklaşımlar)
- 12 2. Ürün Odaklı İşletmeler
- 13 3. Ar-Ge Odaklı İşletmeler
- 13 4. Donanım Odaklı İşletmeler
- 14 5. Karma Model İşletmeler
- 14 Ek Faaliyet Türleri ve Öne Çıkma Alanları
- 14 Yüksek Büyüme Gösteren Scale-up'ların Ekonomik Katkısı**
- 15 İstihdama Sağlanan Katkı
- 16 İhracat Açısından Katkı
- 17 Dijitalleşmeye Katalizör Olma
- 18 Türkiye'deki Bilişim Scale-up'larının Temel Motivasyonları**
- 20 Türkiye'deki Bilişim Scale-up'larının Karşı Karşıya Olduğu Sorunlar**
- 21 Gelişmiş Pazar Anlayışı ve Doğru Konumlandırmanın Önemi**
- 22 Hedef Pazar Belirleme Başarısızlıkları
- 23 Ürün Geliştirme ve Yenilik Bakımından Yetersizlikler
- 23 1. Ar-Ge Kapasitesindeki Sınırlılıklar
- 24 2. Nitelikli İnsan Kaynağı Yetersizliği
- 25 3. Teknolojilere Ulaşımında Maliyet Engeli
- 25 4. Lisans ve Patent Süreçlerindeki Belirsizlikler
- 25 Türkiye'deki Scale-up'ların Unicorn'a Dönüşümünün Ekonomik Etkisi**
- 25 1. GSYİH Katkısı
- 25 2. İstihdam
- 26 3. İhracat ve Döviz Geliri
- 26 4. Yabancı Doğrudan Yatırım (FDI)
- 26 5. Stratejik ve Sosyoekonomik Etkiler
- 30 Sonuç ve Özet**

# Türkiye Bilişim Scale-Up İçgörü Raporu

Bilgi teknolojileri (BT) sektörü, Türkiye'nin hızla dijitalleşen yapısı içinde stratejik öneme sahip bir alan olarak öne çıkmaktadır. 2024 yılında global Bilgi Teknolojileri (BT) pazarı, %28,2 oranında büyüyerek 3,221 trilyon dolar seviyesine ulaşmış ve böylece toplam Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) pazarının %13,9'luk genişlemesinde belirleyici bir rol oynamıştır. 2020 yılında 1,848 trilyon dolar olan BT pazarının, 2020–2023 döneminde yıllık bileşik büyüme oranı %10,8 iken, yalnızca 2023–2024 arasında bu oran %28,2 gibi dikkat çekici bir seviyeye yükselmiştir. Bu hızlı yükseliş, dijitalleşmenin yaygınlaşması, yapay zekâ ve bulut teknolojilerine artan yatırımlar ve küresel ölçekte bilgi teknolojilerine duyulan stratejik ihtiyacın güçlenmesiyle ilişkilendirilirken; iletişim teknolojileri pazarında aynı dönemde %4,6'lık bir daralma yaşanmış, bu da BT sektörünün BİT pazarındaki büyümenin ana itici gücü olduğunu ortaya koymuştur. Bu sektör, yazılım geliştirme, siber güvenlik, bulut bilişim, veri analitiği ve yapay zekâ gibi yenilikçi alt dallarda hem yerel hem de uluslararası düzeyde gelişim göstermektedir. Sektörde faaliyet gösteren hızlı büyüme potansiyeline sahip ölçeklenebilir işletmeler (scale-up'lar), yalnızca BT ürünleri veya hizmetleri üretmekle kalmayarak aynı zamanda Türkiye'nin diğer sektörlerinin dijital dönüşüm süreçlerini destekleyen kritik bileşenler haline gelmiştir. Hızlı ölçeklenebilme kabiliyete sahip işletmeler, diğer bir ifadeyle scale-up'lar, Türkiye'nin BT sektöründeki en güçlü oyuncularıdır ve faaliyet gösteren firmaların yaklaşık %5'ini temsil ettiği bilinmektedir. Bu işletmeler, genellikle küçük sermayelerle başlayan ancak hızla büyüyerek ulusal ve uluslararası pazarlarda büyük başarılar elde eden kuruluşlar olarak öne çıkmaktadır. Oyun sektöründe Peak Games veya teknoloji çözümlerinde Insider gibi örnekler, bu tür scale-up işletmelerin Türkiye ekonomisine sadece katma değer sağlamakla kalmayarak, aynı zamanda uluslararası düzeyde bir marka haline gelme potansiyeli taşıdığını göstermektedir. Ancak bu potansiyelin tam anlamıyla değerlendirilmesi, güçlü bir ekosistem ve kamu-özel sektör iş birliğini gerektirmektedir.

## Raporun Gerekçesi

Bu rapor, Türkiye'nin BT sektöründe faaliyet gösteren scale-up'ların mevcut durumunu analiz ederek, bu işletmelerin potansiyelini ve karşılaştıkları zorlukları kapsamlı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. BT sektöründeki scale-up'lar, ulusal ekonomik kalkınmanın sürdürülebilirliği açısından önemli bir rol oynamaktadır. Ancak bu dinamik yapı taşlarının hızlı büyüyerek uluslararası pazarda rekabet edebilir hale gelebilmesi için finansmana erişim, nitelikli iş gücü ve kamu ile özel sektörün iş birliklerinin güçlendirilmesi gibi yapısal sorunların çözülmesi gerekmektedir. Rapor, bu sorunları analiz ederken, BT odaklı scale-up'ların desteklenmesi adına öneriler sunmayı hedeflemektedir.

Türkiye, özellikle genç nüfusu, teknolojiye hızla adapte olabilen iş gücü ve yenilikçi girişim fırsatları sayesinde BT sektöründe önemli bir kalkınma avantajına sahiptir. Ancak bu avantaja rağmen BT odaklı firmalar aşağıdaki yapısal sorunlarla mücadele etmektedir:

Birinci sorun alanı, finansmana erişimin sınırlılığıdır. Yüksek teknoloji üreten BT odaklı scale-up'lar, genellikle hızlı büyüme stratejisi izlemekte ve sermaye gereksinimleri artmaktadır. Ancak risk sermayesine, melek yatırım ağlarına ya da kamu teşviklerine olan erişim, özellikle orta ölçekli firmalar için zayıf kalmaktadır. Finansal araçların eksikliği, bu işletmelerin büyüme ve ölçeklenme potansiyelini doğrudan etkilemektedir.

İkinci olarak, uluslararası rekabet ortamına giriş zorlukları, BT işletmelerinin büyüme hızını belirgin bir şekilde sınırlamaktadır. Küresel pazarın geniş erişim imkânlarına rağmen, Türk firmaları genellikle tanıtım eksiklikleri, lisans süreçleri ve sektörel temsilde sınırlı kalmaktadır. Özellikle küresel marka geliştirme veya yurt dışındaki dağıtım kanalları konusunda yaşanan zorluklar, hem teknik hem de stratejik anlamda desteği gerekli kılmaktadır.

BT sektörü için bir diğer önemli sorun, yüksek Ar-Ge gereksinimleridir. Teknolojik yeniliklerin yoğun olduğu bu sektörde yenilikçi ürün geliştirme, hem sermaye hem de insan kaynağı açısından güçlü bir altyapı gerektirir. Ancak sınırlı Ar-Ge fonları nedeniyle birçok KOBİ'nin yenilikçi ürün geliştirme çabaları erken aşamada kalmakta ya da düşük ölçeklerde devam etmektedir. Son olarak, Türkiye'deki BT girişimcilik ekosisteminde mentorluk, yatırımcı ilişkileri ve hızlandırıcı programlar gibi bileşenlerin yetersizliği, KOBİ'lerin sürdürülebilir bir büyüme sağlamasını zorlaştırmaktadır.

## BT Odaklı Scale-up'ların Stratejik Önemi

Türkiye, dijital dönüşüm vizyonunu gerçekleştirmek için BT sektöründe faaliyet gösteren scale-up'ları destekleyen stratejiler geliştirmelidir. BT odaklı bu firmaların ulusal ekonomiye sağladığı katkılar birkaç ana başlıkta değerlendirilebilir. İlk olarak, BT scale-up'ları, Türkiye'nin teknolojik bağımsızlığını destekleyerek dışa bağımlılığı azaltmaktadır. Yerli yazılım çözümleri, üretimden hizmet sektörüne kadar tüm alanlarda stratejik bir rekabet avantajı yaratmaktadır.

İkinci olarak, bu işletmeler Türkiye'nin nitelikli iş gücünü gelişmiş sektörlerle çekmekte, böylece teknoloji tabanlı istihdam yaratılmasını sağlamaktadır. Üçüncü katkı, ihracat potansiyelidir. Yazılım ve teknolojik hizmet ihracatının kazandırdığı döviz girdisi, makroekonomik istikrar için çok değerlidir. Son olarak, BT işletmeleri düşük maliyetle yüksek katma değer yaratarak, genel ekonomi üzerinde pozitif bir çarpan etkisi oluşturmaktadır.

Türkiye'nin BT sektörü ekosistemini büyütme adına yapılacak bu çalışmalar, sadece bu firmalara değil, ulusal ekonomiye geniş çaplı katkı sunacaktır. Rapor, bu bağlam içinde sorunları analiz ederken aynı zamanda çözüm yolları da sunmayı hedeflemektedir.

# Bilgi Teknolojileri Sektöründe Scale-up'lar

Türkiye'de, bilgi teknolojileri (BT) sektörü hızla gelişmekte ve farklı ölçeklerdeki işletmelere büyük fırsatlar sunmaktadır. Bu bağlamda, BT sektöründe faaliyet gösteren hızlı büyüme kapasitesine sahip hızla ölçeklenebilir işletmeler (scale-up'lar), sektörün temel yapı taşlarını oluşturmaktadır.

Scale-up'lar, girişimcilik aşamasında başarı göstermiş ve pazar potansiyellerini artırarak istikrarlı bir büyüme safhasına geçen işletmelerdir. Türkiye'nin BT sektörü özelinde, bir scale-up işletme, genellikle yenilikçi ürün veya hizmetleriyle büyüme odaklı bir iş modeli benimsemiş ve ulusal ya da uluslararası pazarda kalıcı bir oyuncu haline gelmeyi hedefleyen bir KOBİ olarak tanımlanabilir. Bu işletmelerin çoğu, teknolojik ürünler geliştirerek yerel ekosistemde önemli bir rol oynarken, uluslararası pazarlarda da Türkiye'nin rekabet gücünü artıracak bir mekanizma olarak işlev görmektedir.

BT sektörü odaklı scale-up'lar, ekonomik etkileri ve sürdürülebilir kalkınmaya olan katkıları nedeniyle yalnızca teknoloji odaklı işletmeler olmakla kalmıyor, aynı zamanda diğer sektörlerin dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırmada katalizör görevini üstlenmektedir.

## BT Sektöründe Faaliyet Gösteren Scale-up'ların Özellikleri

- BT sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, klasik anlamda KOBİ tanımını etkileyen dinamik ve inovatif özellikleriyle diğer sektörlerdeki işletmelerden ayrılmaktadır. Bu işletmeler, üretim biçimlerinden iş yapma modellerine kadar birçok farklı özelliğiyle BT sektörünün itici gücü haline gelmiştir.
- BT sektöründeki işletmeler, nispeten düşük başlangıç sermayesi gerektirmesine karşın, sundukları ürün ve hizmetlerle yüksek ekonomik değer yaratır. Yazılım geliştirme, dijital altyapı çözümleri ve diğer teknoloji odaklı hizmetler, üretimden lojistiğe, sağlık hizmetlerinden kamu sektörüne kadar geniş bir alanda yenilikçi çözümler sunarak ekonomik sistemin bütününe katkı sağlamaktadır.
- Scale-up işletmeler, teknolojik inovasyonlara dayalı iş modelleri sayesinde hızlı büyüme kapasitesine sahiptir. Özellikle ölçeklenebilir çözümlere dayalı yazılım ve dijital platformlar, işletmelerin kısa sürede uluslararası pazarlara açılmasını mümkün kılmaktadır. Bu işletmeler, yalnızca mevcut müşteri tabanını genişletmekle kalmaz, aynı zamanda yeni pazarlar yaratarak ekonomik büyümeye ivme kazandırır.

BT sektöründe faaliyet gösteren scale-up'lar, güçlü bir araştırma- geliştirme (Ar-Ge) altyapısına sahiptir. Özellikle yapay zekâ, nesnelerin interneti (IoT), blok zincir teknolojisi ve veri analitiği gibi yenilikçi teknolojiler üretmeleri, bu işletmelerin global teknoloji trendlerini yakalamalarını sağlar. Hem yerel hem de uluslararası düzeyde rekabet yaratıcı ürünler sağlamaları bu işletmelerin en güçlü avantajlarından biridir.

- BT sektörü, dinamik yapısı gereği hızla değişen teknolojilere ve pazar taleplerine hızla uyum sağlamayı gerektirir. Bu bağlamda, sektördeki scale-up'lar, çevik iş modellerine sahip olmalarıyla öne çıkar. Esneklikleri sayesinde, müşterilerin özelleştirilmiş taleplerine hızla yanıt verebilir ve yeni teknolojilere kolayca uyum sağlayabilirler.
- Türkiye'deki BT odaklı scale-up'lar için bir diğer karakteristik unsur, uluslararası pazarlarda oynadıkları roldür. Yazılım ve teknoloji ürün ihracatı, oyun sektöründeki inovasyonlar ve fintech çözümleri ile bu işletmeler, küresel rekabet gücüne sahip bir Türkiye vizyonuna katkıda bulunmaktadır.

### En Çok Fonlanan 10 Dikey (Yatırım Tutarı - Milyon USD)

Dikey	2021	2022	2023	2024	2025-İlk Yarı
Fintek	\$68.9M	\$91.5M	\$30.7M	\$196.2M	\$97.1M
Oyun	\$491.5M	\$116M	\$35.1M	\$128.5M	\$72.4M
Yapay Zekâ	\$20.6M	\$152.7M	\$39.3M	\$280.8M	\$12.6M
Tarım Teknolojileri	\$12.5M	\$2.7M	\$3M	\$3.1M	\$9.2M
Robotik	\$0.9M	\$2.1M	\$5M	\$7M	\$6.4M
SaaS	\$10.7M	\$145.4M	\$44.4M	\$288.6M	\$6.3M
Endüstri 4.0	\$1M	\$4.2M	\$3.9M	\$1.6M	\$5.1M
Derin Teknoloji	\$28.6M	\$31M	\$7.1M	\$7.1M	\$4.8M
Siber Güvenlik	\$24.9M	\$14.3M	\$11.2M	\$73.6M	\$3.7M
Otomotiv Teknoloileri	\$75.3M	\$37.8M	\$18.4M	\$28M	\$3M

Tablo 1. Kaynak: Turkish Startup Ecosystem 2025-Q2 Report v1.01, startups.watch

### En Çok Fonlanan 10 Dikey (Yatırım Turu Sayısı)

Dikey	2021	2022	2023	2024	2025-İlk Yarı
Yapay Zekâ	42	38	60	106	22
Fintek	40	39	40	32	15
Oyun	54	30	50	27	13
SaaS	27	35	38	39	9
Sağlık Teknolojileri	23	28	19	59	6
Otomotiv Teknolojileri	13	4	12	13	6
Pazarlama Teknolojileri	3	12	13	10	5
Sürdürülebilirlik	7	10	16	39	4
Pazar Yeri	27	25	18	15	4
Derin Teknoloji	33	24	20	16	4

Tablo 2. Kaynak: Turkish Startup Ecosystem 2025-Q2 Report v1.01, startups.watch

## Avrupa Ülkeleri - Yatırım Büyüklüğü (2025 İlk Yarı)

Yatırım Büyüklüğü	Ülkeler (örnek)
\$10 Milyar +	İngiltere, Fransa, Almanya
1Milyar-10 Milyar	İspanya, İtalya, Hollanda, İsveç, Polonya
100Milyon-1 Milyar	Türkiye, Yunanistan, Romanya, Çekya, Macaristan
10Milyon-100 Milyon	Portekiz, Slovakya, Bulgaristan, Hırvatistan
\$10 Milyon Altı	Ukrayna, Sırbistan, Estonya, Letonya, Litvanya

Tablo 3. Kaynak: Turkish Startup Ecosystem 2025-Q2 Report v1.01, startups.watch

## Bilgi Teknolojileri Scale-up'larının Türkiye Ekonomisindeki Rolü

BT sektöründe faaliyet gösteren scale-up'lar, Türkiye ekonomisinin dijital dönüşümünde hayati bir rol oynamaktadır. Bu işletmeler, ulusal kalkınmaya olan katkıları bakımından birçok farklı çıkarım sunmaktadır.

Öncelikle, yerli BT çözümleri üreten işletmeler, Türkiye'nin stratejik teknolojik bağımsızlık hedeflerini gerçekleştirmeye doğrudan destek sağlamaktadır. Yazılım geliştirme ve bulut hizmetleri gibi alanlarda sunulan yerel çözümler, dışa bağımlılığı azaltarak hem kamu hem de özel sektör için sürdürülebilir bir altyapı hâline gelmektedir. Yine bu çözümler, yerli üretim anlayışını güçlendirerek uzun vadede teknoloji tabanlı kalkınma modelinin temelini oluşturmaktadır.

Öte yandan, uluslararası pazarlara yönelik yazılım, oyun ve teknoloji hizmetleri ihraç eden işletmelerin, Türkiye'nin döviz girdisini artırma yönünde önemli bir misyon taşıdığı görülmektedir. Özellikle SaaS (Software as a Service) tabanlı çözümler ve üretimden doğrudan ihracata yönelen oyun sektörü girişimleri, bu doğrultuda stratejik alanlar oluşturmaktadır.

BT işletmeleri ayrıca, nitelikli iş gücünün istihdamında da önemli bir roledir. Türkiye'nin genç ve yenilikçi iş gücünden faydalanarak global yetkinliklerle donatılmış ekipler oluşturan bu işletmeler, yalnızca işsizlik sorununa çözüm sunmak değil, ülkedeki eğitim ve iş gücü süreçlerinin dönüşümüne de katkıda bulunmaktadır.

Son olarak, BT sektöründe faaliyet gösteren bu işletmeler, güçlü bir girişimcilik ekosistemi oluşturulmasına destek olmaktadır. Scale-up'lar; mentorların, yatırımcıların ve teknopark altyapılarının yer aldığı bir ekosistemi beslerken, büyük işletmeleri de dijital dönüşüme yönlendiren birer tedarikçi konumunda bulunmaktadır.

## Türkiye'deki BT Scale-up'lar Etki Alanı

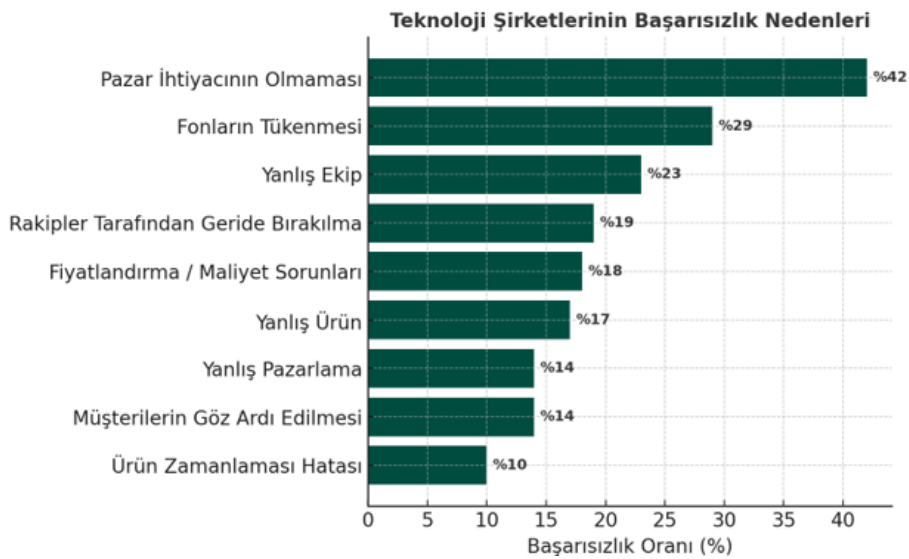


## BT Scale-up'larının Karşılaştığı Zorluklar

Türkiye'de BT sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin potansiyellerine rağmen karşılaştıkları engeller, küresel pazarda tam anlamıyla rekabet edebilir hale gelmelerini zorlaştırmaktadır. Bu engellerin başında finansman eksikliği gelmektedir. Risk sermayesi ve melek yatırım ekosistemlerinin görece sınırlı olması, özellikle scale-up'ların büyüme süreçlerini doğrudan etkilemektedir.

Bunun yanında, teknik bilgiye sahip insan kaynağı eksikliği de en büyük zorluklardan biridir. Türkiye'de BT firmalarının talep ettiği nitelikli iş gücü, mevcut eğitim yapılarıyla henüz yeterince karşılanamamakta; bu da işletmelerin hem maliyetlerini artırmakta hem de uluslararası düzeyde iş süreçlerini aksatmaktadır.

Bürokratik süreçler ve düzenleyici çerçevede yaşanan tikanlıklar da BT sektöründeki işletmelerin büyüme hızını düşürmektedir. Yasal düzenlemelerin karmaşıklığı ve regülasyon süreçlerindeki yavaşlık, özellikle uluslararası pazar stratejilerinin önündeki önemli engellerdir.



Tablo 4.

Kaynak: Startup Statistics Guide, Founder's Forum (FF), <https://ff.co/startup-statistics-guide/>

Kaynak: The Top 12 Reasons Startups Fail, CB Insights, <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>

# Bilişim Sektöründe Ölçeklenebilir Scale-up Türleri

Bilgi teknolojileri (BT) sektöründe faaliyet gösteren scale-up'lar, büyüme potansiyellerine ve ölçeklenme süreçlerine göre farklı aşamalarda sınıflandırılabilirler. Ölçeklenebilirlik, BT sektöründe özellikle belirli bir seviyeye ulaşan scale-up'ların, ekonomik etkilerini ve pazar hakimiyetlerini artırarak yeni bir büyüme evresine girmeleri anlamına gelir. Bu süreçte, çeşitli ölçeklenebilirlik tipleri ortaya çıkmakta ve bu işletmeler farklı büyüme aşamalarına göre kategorilere ayrılmaktadır.

Bu kategoriler, işletmenin büyüklüğü, sahip olduğu müşteri tabanı, pazar genişliği ve inovasyon kabiliyetiyle ilişkilidir. Bu bağlamda, BT odaklı scale-up'lar ölçeklenebilir özelliklerine göre şu şekilde sınıflandırılabilir

	<b>Start-up</b>	<b>Scale-up</b>	<b>Büyük ölçekli KOBİ</b>
<b>Hedef</b>	Geçerlilik sağlamak	Firmayı rekabetçi bir büyüklüğe ulaştırmak	Rekabet gücünü korumak ve yenilemek
<b>Mekanizma</b>	İş modeli ve sunumu geliştirmek için denemeler yapmak	Hızlandırılmış yaşam döngüleri ve ilk/erken hareket avantajıyla ölçek kapasitesi oluşturmak	Rekabet gücünü sürdürmek Verimliliği sürdürmek ve artırmak İnovasyonu sürdürmek
<b>Yüksek Büyümenin Zorlukları</b>	Kaynak kısıtları	Daha büyük boyut ve karmaşıklıkta etkin yönetim, fırsatları yakalama Radikal içsel çalkantı/kaos Örgütsel yapı geliştirme	Keşif ile pazardaki liderleri dengeleme Dinamik yetkinlikler geliştirme
<b>Organizasyonel Bağlam</b>	Küçük ve yatay örgütsel yapılar Düşük biçimselleşme Yüksek esneklik ve çeviklik	Artan biçimselleşme	Karmaşık ve katı örgütsel yapılar Yüksek biçimselleşme
<b>Büyüme için Desteklemek için Kaynak Kullanımı</b>	Deneysel kaynak tahsisi, esnek kaynak paketleri	Fırsatları yakalamak ve ölçek ekonomilerini sağlamak için kaynakların planlanması	İç kaynakların ve faaliyetlerin yeniden yapılandırılması

Tablo 4.

Kaynak: Scalise, A., Bresciani, S., Ferraris, A., & Santoro, G. (2021). Scale-up modes: Profiling activity configurations in scaling strategies. *Long Range Planning*, 54(5), 102045. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102045>

## 1. İlk Adımda Büyük Potansiyel Taşıyanlar (Taze Yükselenler)

“Taze yükselenler” yani uluslararası bilinen adı ile “Fresh Scale-up’lar”, girişimciliğin erken aşamalarını başarıyla tamamlamış ve ölçeklenebilirlik yolunda ilk somut adımlarını atan scale-up’ları temsil eder. Genellikle küçük ölçekli girişimlerden başlayarak hızlı büyüme için gerekli yatırım ve pazar odaklı stratejileri hayata geçiren bu işletmeler, taze bir enerji ve yenilikçi fikirlerle sektörde yer edinmeye çalışırlar.

Bu işletmeler, BT sektörünün dinamik yapısından cesaretle hareket eden ve henüz büyük bir müşteri tabanı oluşturmasa da ürün veya hizmetleriyle büyük bir büyüme potansiyeli vadeden yapılardır. Genellikle şu ortak özelliklere sahiptirler:

- Henüz sınırlı bir pazar varlığına sahiptirler ancak büyüme göstergeleri hızla artmaktadır.
- Temel ürün veya hizmet yeniliklerini geliştirip müşterilere sunmaya odaklanırlar.
- Dış yatırımlara ve sermaye desteğine duyulan ihtiyaç yüksektir.

Taze yükselen BT scale-up’lar, yüksek risk ve büyük getiri arasında bir denge arayışı içindedir. Çoğu, girişimcilik kuluçka merkezlerinden, hızlandırıcı programlardan veya melek yatırımcılardan destek alır. Bu aşamadaki işletmelerin en büyük avantajı, esneklikleri ve yenilikçi çözümler üretebilme kabiliyetleridir.

## 2. Deneyimli ve Yükselme Sürecinde Olanlar (Kıdemli Yükselenler)

“Kıdemli yükselenler” yani uluslararası bilinen adı ile “Senior Scale-up’lar”, pazarda yer edinmiş, müşteri tabanını oluşturmuş ve düzenli gelir akışına sahip olan teknoloji işletmeleridir. Bu işletmeler, büyüme süreçlerinde daha istikrarlı bir konuma ulaşmış ve yeni iş fırsatlarıyla ölçeklenme kapasitelerini artırmaya odaklanmıştır.

Bu scale-up’lar için en belirgin özellik, hem yerel hem de uluslararası pazarlarda deneyim kazanmalarıdır. Ürünlerini veya hizmetlerini geniş bir müşteri kitlesine ulaştıran bu işletmeler, organizasyon süreçleri açısından daha profesyonel bir yapıya kavuşmuştur. Genellikle şu özelliklere sahiptirler:

- Düzenli bir gelir modeline ulaşmışlardır ve Ar-Ge yatırımlarına önem verirler.
- İnsan kaynağını artırır ve nitelikli çalışanları ekiplerine dahil etmeye odaklanırlar.
- İş modelleri, genellikle pazarın değişen talep ve trendlerine göre yenilikçi çözümler sunar.

Kıdemli yükselenler, istikrarlı büyümelerini sürdürmelerine rağmen, rekabet avantajlarını kaybetmemek için sürekli yenilik yapmak ve pazar koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Bu aşamada yatırımcılar için güvenli bir yatırım fırsatı sunarlar.

## 3. Olgun Ölçeklenebilir Scale-up’lar (Yerleşik Yükselenler)

“Yerleşik yükselenler” yani uluslararası bilinen adı ile “Mature Scale-up’lar”, sektörde yerini sağlamlaştırmış, önemli bir pazar payına ulaşmış ve istikrarlı büyüme süreçlerini tamamlamış KOBİ’lerdir. Türkiye’deki BT sektörü için bu tür scale-up’lar, çok uluslu firmaların veya büyük şirketlerin çözüm ortakları olarak konumlanır. Olgunluk seviyesine ulaşmış bu işletmeler, genellikle sürdürülebilirlik odaklı bir iş modeli geliştirir.

Yerleşik yükselenler, şu tür özelliklere sahiptir:

- Teknolojik altyapıları ve operasyonel süreçleri oldukça gelişmiştir.
- Hedef pazarlarını genişletmiş ve uluslararası müşterilere hizmet sunmaya başlamışlardır.

Önemli bir inovasyon geçmişine sahip olsalar da genellikle bu aşamada büyümenin sürdürülebilirliği ve operasyonel verimlilik odaklıdır. Bu aşamadaki işletmelerin rekabet avantajını koruması, ulusal ve uluslararası pazarlardaki iş modellerine bağlıdır. Onlar için büyüme, artık sektörel liderlik ve marka bilinirliği oluşturma sürecine dönüşmüştür.

## 4. Unicorn Adayları (Unicorn Olmaya Yakın Scale-up'lar)

“Unicorn adayları” yani uluslararası bilinen adı ile “Unicorn-ish Scale-up'lar”, BT sektöründeki en başarılı scale-up'ları temsil eder. Değerlemeleri hızla artan, yenilikçi ve küresel düzeyde büyük bir potansiyel vadeden bu işletmeler, kendi alanlarında lider pozisyona ulaşmış ve özel sektör yatırımlarından büyük destek elde etmiştir. Türkiye’de bu aşamada öne çıkan bazı örnekler arasında Insider, Peak Games ve Getir gibi şirketler bulunmaktadır.

Bu tür KOBİ’ler genellikle:

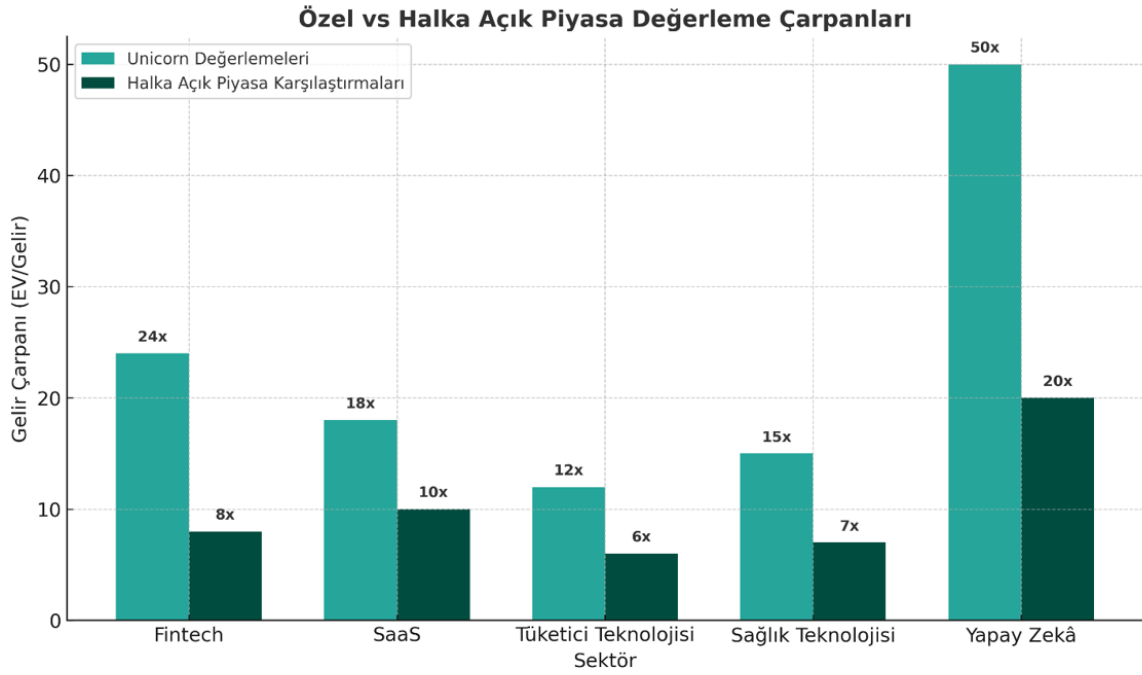
- Büyük yatırım fonları ve risk sermayesi desteğiyle hızla büyüme gösterir.
- Çoğunlukla bölgesel değil, küresel piyasada liderlik hedefler.
- Geliştirdikleri ürün ve hizmetlerde piyasa lideri veya eşsiz bir oyuncu pozisyonuna sahiptirler.

Unicorn adayları için en büyük zorluk, rekabetin yoğun olduğu uluslararası pazarlarda sürekli öncü bir yenilik sağlayarak pazardaki liderlik pozisyonlarını korumaktır. Bu işletmeler, globalleşme stratejileri ve yoğun teknolojik yatırımlarıyla hem Türkiye ekonomisine döviz kazandırır hem de diğer BT sektöründeki scale-up'lar için bir ilham kaynağı olur.

### Unicorn Şirket Nedir?

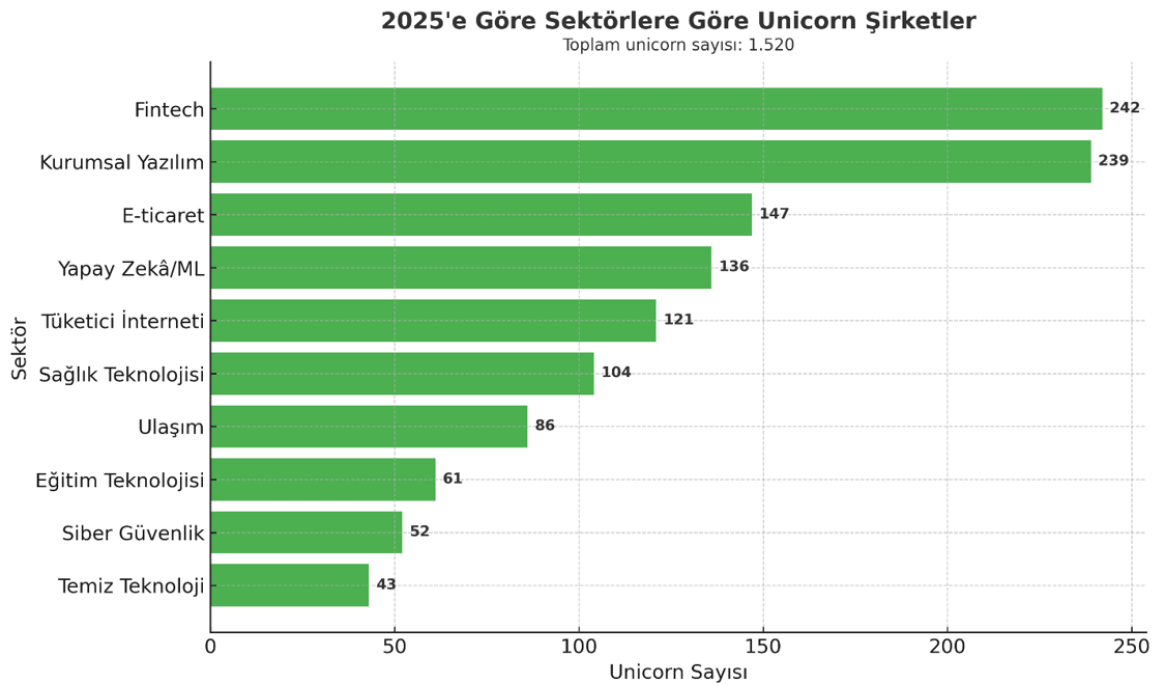
Temel Kriter Özellikleri





Tablo 5.  
Kaynak: CB Insights, PitchBook, Capital IQ (2025), Founders Forum

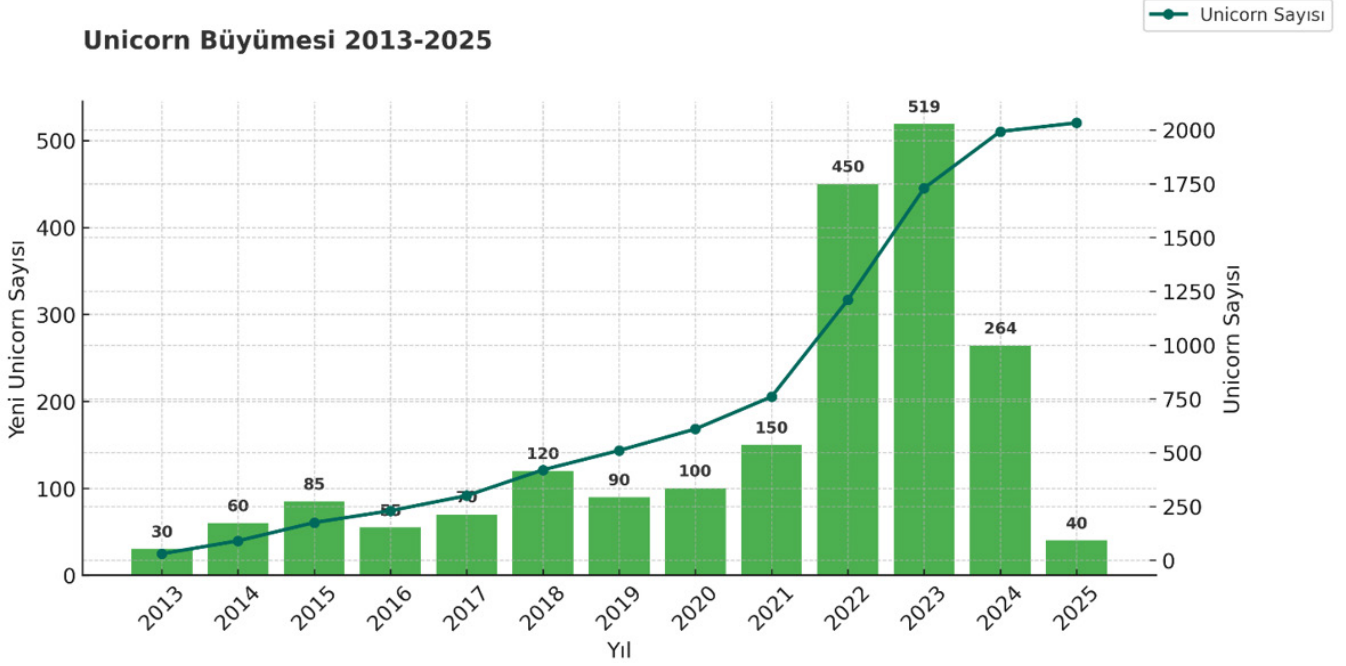
Bu tablo, unicorn şirketlerin değerlemelerinin özellikle Yapay Zekâ ve Fintech sektörlerinde halka açık piyasa şirketlerine kıyasla çok daha yüksek çarpanlarla gerçekleştiğini göstermektedir.



Tablo 6.  
Kaynak: Unicorn Companies 2025: Global List, Statistics & Valuation Data, Founders Forum (Founders Forum Group), ff.co

Tablo, 2025 itibarıyla en fazla unicorn şirketin Fintech ve Kurumsal Yazılım sektörlerinde yoğunlaştığını, buna karşın Temiz Teknoloji ve Siber Güvenlik alanlarının daha sınırlı sayıda unicorn barındırdığını göstermektedir.

### Unicorn Büyümesi 2013-2025



Tablo 7.

Kaynak: Unicorn Companies 2025: Global List, Statistics & Valuation Data, Founders Forum (Founders Forum Group), ff.co

Tablo, 2013–2025 döneminde unicorn sayısında özellikle 2021 ve 2022 yıllarında zirveye ulaşıldığını, sonrasında ise artış hızının yavaşladığını ortaya koymaktadır.

## Türkiye Unicorn Firma Listesi

	Kuruluş: 1998 Unicorn olma süresi: 23 yıl
	Kuruluş: 2010 Unicorn olma süresi: 11 yıl
	Kuruluş: 2010 Unicorn olma süresi: 10 yıl
	Kuruluş: 2012 Unicorn olma süresi: 10 yıl
	Kuruluş: 2015 Unicorn olma süresi: 6 yıl
	Kuruluş: 2019 Unicorn olma süresi: 2 yıl

BT sektöründe ölçeklenebilir scale-up'lar, farklı büyüme aşamalarına göre taze yükselenlerden olgun scale-up'lara ve unicorn adaylarına kadar uzanan bir yelpazede konumlanmaktadır. Bu ayrımlar, yalnızca bu işletmelerin sektörel katkılarını anlamak için değil, aynı zamanda onlara sağlanması gereken destek mekanizmalarını belirlemek açısından da kritik bir önem taşır. Taze yükselenlere odaklı finansal kaynaklar ve kuluçka programları, kıdemli yükselenlerin uluslararasılaşmasını destekleyen ihracat teşvikleri, olgun scale-up'lar için sürdürülebilirlik odaklı yatırımlarla birlikte unicorn adaylarına sağlanacak risk sermayesi, Türkiye'nin BT ekosistemini daha güçlü ve rekabetçi hale getirecek unsurlardır. Bu türlerin tamamı, Türkiye'nin dijitalleşme vizyonunda stratejik bir bileşen olarak değerlendirilmektedir.

## Bilişim Sektöründe Faaliyet Türleri

Bilgi teknolojileri (BT) sektöründe faaliyet gösteren scale-up'lar, sundukları yenilikçi çözümler ve iş modelleri doğrultusunda sektöre farklı alanlarda katkı sağlamaktadır. Bu işletmeler, kendi uzmanlık alanları çerçevesinde farklılaşarak, teknolojiyi üreten ve sunan taraf olarak sektörün temel yapı taşlarından birini oluşturur. BT sektöründeki scale-up'lar, son yıllarda ortaya çıkan dijitalleşme ivmesi sayesinde giderek daha stratejik bir konuma gelmiştir. Bunun yanı sıra bu işletmelerin iş yapma biçimlerinin anlaşılması ve doğru bir şekilde analiz edilmesi, sahip oldukları ekonomik potansiyelin değerlendirilmesi ve sağlanan katkının artırılması bakımından kritik bir öneme sahiptir.

BT odaklı scale-up'ların farklı faaliyet türleri, yalnızca sundukları nihai çözüm veya ürettikleri ürünlerden ibaret olmayıp, kullandıkları yaklaşım, iş modelleri ve hedef pazarlara yönelik stratejilerle de şekillenmektedir. Her bireysel işletme tipi, sektörün tüm mekanizmalarına değer katarak inovasyonu teşvik etmekte, rekabeti artırmakta ve ticari büyümeyi hızlandırmaktadır. Bununla birlikte, BT sektörüne ait geniş kapsam, bu işletmelerin farklı uzmanlık alanlarında çeşitlenmesine olanak tanır. Bir scale-up'ın kendini odakladığı faaliyet türü; işletmenin misyona bağlı teknolojik hedeflerini, sunduğu hizmetlerin kapsamını, müşteri tabanını ve nihai pazar hedeflerinde nasıl bir konuma ulaştıklarını doğrudan etkiler. Sınıflandırmanın bu nedenle dikkatle yapılması, işletmelere yönelik teşviklerin ve destek mekanizmalarının daha uygun bir şekilde tasarlanmasına da katkı sunar. BT sektörü, yapısı gereği hem geniş bir hizmet yelpazesi hem de çok yönlü ürün çeşitliliği sunma potansiyeline sahiptir. Bu durum, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin yalnızca günümüzde var olan ihtiyaçları karşılamakla kalmayıp, aynı zamanda gelecekteki talebi belirleyen ve dönüşümü şekillendiren aktörler haline gelmesini sağlar. Türkiye'deki BT odaklı scale-up'lar da bu çerçevede ele alındığında, iş yapış biçimlerine ve sektörün farklı alanlarına sağladıkları katkılara göre çeşitli faaliyet türleri altında sınıflandırılmayı gerektirir. Bu sınıflandırma, işletmelerin sektörel rolleri ve sundukları değer önerilerini belirginleştiren bir yapıya sahiptir.

Bu bağlamda, Türkiye BT sektörü özelinde bakıldığında, işletmeler başlıca **hizmet sağlayıcı/entegratör, ürün odaklı, Ar-Ge odaklı, donanım odaklı ve karma yaklaşımlar** benimseyen firmalar olarak gruplandırılabilir. Her bir kategori, işletmelerin uzmanlık alanlarını, sektördeki işlevlerini ve katma değer unsurlarını yansıtırken, aynı zamanda sektörel eğilimlerin ve yenilikçi gelişmelerin şekillendirilmesine de yardımcı olur. Bu gruplama, sadece mevcut işletmeler arasındaki farkları ortaya koymakla kalmaz, aynı zamanda sektörel büyümeyi hızlandıran yeni girişimler için yol haritası oluşturulmasına da olanak sağlar. Özellikle BT gibi son derece hızlı ilerleyen bir sektörde faaliyet türlerinin bu detaylı şekilde incelenmesi, işletmelerin daha doğru bir şekilde desteklenmesini ve global rekabette avantaj yaratılmasını sağlar.

Özetle, BT sektöründeki işletmelerin faaliyet türüne dayalı olarak gruplandırılması, onların sektöre olan katkılarını derinlemesine anlamayı ve her bir işletme türüne daha etkili politikalar ve teşvik mekanizmaları geliştirmeyi mümkün kılar. Bu sınıflandırma, hem mevcut işletmelerin potansiyelini artırmak hem de yeni girişimlere ilham kaynağı olmak açısından oldukça değerlidir. Her kategoride yer alan işletmeler, sektör ekosisteminin farklı noktalarında stratejik roller üstlenir ve böylelikle sektördeki yenilikçi ivmeye katkı sağlar.

## BT Sektöründe Scale-up Faaliyet Türleri

Birden fazla modeli harmanlayarak çalışan firmalar

Donanım, cihaz veya IoT çözümleri geliştiren firmalar

Yenilikçi teknolojiler üzerine odaklanan Ar-Ge yoğun firmalar

Yazılım, SaaS veya diğer dijital ürünleri geliştiren firmalar

Entegrasyon, danışmanlık ve BT altyapı hizmetleri sunan firmalar

Kaynak: Scalise, A., Bresciani, S., Ferraris, A., & Santoro, G. (2021). Scale-up modes: Profiling activity configurations in scaling strategies. *Long Range Planning*, 54(5), 102045. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102045>

## 1. Hizmet Sağlayıcı/Entegratör (Servis Tabanlı Yaklaşımlar)

Hizmet sağlayıcı ve entegratör odaklı scale-up'lar, doğrudan müşterilere dijital dönüşüm süreçlerinde altyapısal ve operasyonel destek sağlayan işletmelerdir. Bu scale-up'lar, yazılım entegrasyonundan teknik destek hizmetlerine, siber güvenlik danışmanlığından bulut bilişim altyapısı sunmaya kadar geniş bir hizmet yelpazesine sahiptir. Çoğunlukla büyük işletmeler, kamu kurumları veya diğer scale-up'lar ile çalışarak, iş süreçlerinin optimize edilmesinde kritik bir rol oynarlar.

Hizmet sağlayıcı/entegratör scale-up'ları şu şekilde karakterize edebiliriz:

- **Ana Faaliyet Alanı:** IT altyapı entegrasyonu, dijital dönüşüm destek hizmetleri, bulut hizmetleri.
- **Müşteri Profili:** Büyük kuruluşlar, scale-up'lar, devlet kurumları ve bireysel kullanıcılar.
- **Katma Değer:** Mevcut sistemlerin iyileştirilmesi ve yenilenmesi yoluyla müşterilerin operasyonel verimliliklerini artırır.

Örneğin, Türkiye'de siber güvenlik altyapısı sağlayan ve çeşitli sektörlere IT entegrasyon hizmetleri sunan BT scale-up'ları, bu kategori içinde önemli bir yere sahiptir. Bu firmalar, dijital güvenlik gibi sektörler için kritik bir destek işlevi görerek rekabet avantajı yaratmaktadır.

## 2. Ürün Odaklı İşletmeler

Ürün odaklı BT scale-up'ları, spesifik bir yazılım veya platform tasarlayarak müşteri ihtiyaçlarını karşılayan çözümler geliştiren işletmelerdir. Bu işletmeler, genellikle kendine özgü bir ürünü pazarlar ve bu ürün üzerinden gelir elde eder. Yazılım ürünleri, mobil uygulamalar, SaaS (Hizmet olarak Yazılım) çözümleri, oyun geliştirme ve e-ticaret platformları bu yaklaşımın başlıca örneklerindedir.

Ürün odaklı işletmeleri tanımlayan özellikler şunlardır:

- **Ana Faaliyet Alanı:** Benzersiz yazılım veya dijital ürün geliştirme.
- **Müşteri Profili:** Küresel ölçekte son kullanıcılar ya da işletmeler.
- **Katma Değer:** İhtiyaca özel tasarlanmış çözüm ve platformlar yoluyla müşteri memnuniyetini artıran yüksek teknolojiye sahip ürünler.

Türkiye, son yıllarda küresel oyun piyasasında önemli bir oyuncu haline gelmiştir. Peak Games ve Gram Games gibi şirketlerin geliştirdiği ürünler, yerli BT ürünlerinin dünya çapında kabul gördüğünü ve bu kategoride büyük bir potansiyel olduğunu göstermektedir.

### 3. Ar-Ge Odaklı İşletmeler

Ar-Ge odaklı BT scale-up'ları genel olarak yenilikçi teknolojiler geliştirmeye yoğunlaşan ve pazar beklentilerini aşan çözümler sunmayı hedefleyen işletmelerdir. Bu işletmeler, yüksek katma değerli ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde kritik bir role sahiptir ve genellikle yapay zekâ, nesnelerin interneti (IoT), blok zincir ve veri analitiği gibi geleceği şekillendiren teknolojiler üzerine çalışırlar.

Ar-Ge odaklı işletmelerin temel özellikleri şunlardır:

- **Ana Faaliyet Alanı:** İleri teknoloji araştırma ve ürün geliştirme.
- **Müşteri Profili:** Özel sektör kuruluşları, devlet projeleri ve uluslararası firmalar.
- **Katma Değer:** Yüksek teknoloji geliştirme yoluyla sektör genelinde inovasyon sağlama.

Bu kategorideki işletmeler, genellikle teknoparklar ve üniversitelerle yakın iş birliği içerisinde. Türkiye'de Ar-Ge'ye dayalı BT işletmeleri, yenilikçi fikirlere odaklanarak hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda rekabet avantajı yaratmaktadır.

### 4. Donanım Odaklı İşletmeler

Donanım odaklı BT işletmeleri, bilgi teknolojileri sektörünün fiziksel altyapısını oluşturmak için donanım ürünleri tasarlayan, üreten ve pazarlayan firmalardır. Veri merkezleri, ağ bileşenleri, bilgisayar ekipmanları ve IoT cihazları, bu tip işletmelerin geliştirdiği ürünlerden bazılarıdır. Türkiye'de donanım odaklı scale-up'lar, özellikle yerli üretim konusundaki yatırım fırsatlarıyla öne çıkmaktadır.

Donanım odaklı işletmelerin belirgin özellikleri:

- **Ana Faaliyet Alanı:** Donanım tasarımı ve üretimi.
- **Müşteri Profili:** Kamu kurumları, bireysel kullanıcılar ve büyük ölçekli işletmeler.
- **Katma Değer:** Yerel üretime yapılan yatırımlarla dışa bağımlılığı azaltır ve yenilikçi fiziksel altyapı çözümleri sunar.

Örneğin, veri merkezi çözümleri geliştiren Türk firmaları, dijitalleşme süreçlerine fiziksel altyapı sağlama anlamında stratejik bir öneme sahiptir.

## 5. Karma Model İşletmeler

Karma model işletmeler, yukarıda belirtilen çeşitli iş modellerini birleşik bir yapıda buluşturarak faaliyet gösteren scale-up'ları ifade eder. Hem ürün hem hizmet sağlayan bu işletmeler, müşteri tabanlarına göre esneklik gösterir ve donanımdan Ar-Ge'ye kadar pek çok alanda faaliyet gösterir. Karma model işletmeler, çoğu zaman küçük bir girişim olarak başlayıp, büyüdükçe çeşitli iş modellerini bir araya getirir.

Bu işletmelerin temel özellikleri:

- **Ana Faaliyet Alanı:** Çoklu hizmet ve ürün ekosistemi.
- **Müşteri Profili:** Farklı sektördeki işletmeler ve bireysel kullanıcılar.
- **Katma Değer:** Entegre hizmet ve ürün ekosistemiyle müşterilere tam kapsamlı çözümler sunma.

Türkiye'de karma model BT scale-up'ları genellikle hem dijital dönüşüm projeleri sunar hem de kendi yazılımlarını geliştirme yönünde çalışır. Bu işletmeler, özellikle büyük kurumlarla uzun vadeli iş birliklerinde etkin rol oynar.

## Ek Faaliyet Türleri ve Öne Çıkma Alanları

Yukarıda belirtilen kategorilere ek olarak, veri madenciliği, yapay zekâ eğitimi, yazılım danışmanlığı ve e-ticaret altyapısı geliştirme gibi alt alanlar da Türkiye'de BT sektöründe faaliyet gösteren scale-up'lar arasında yaygın olarak görülmektedir. Her biri, ülkenin teknoloji tabanlı ekonomisine katkıda bulunurken, uluslararası rekabet gücünü artırmaktadır.

Neticede BT sektörü, çeşitlilik ve yenilik açısından oldukça zengin bir yapıya sahiptir. Hizmet sağlayıcı, ürün odaklı, Ar-Ge merkezli, donanım tabanlı ve karma yaklaşımlara dayalı iş modelleri, scale-up'ların sektöre farklı açılardan katkılar sunmasını sağlamaktadır. Türkiye'de BT sektöründeki bu işletmelerin desteklenmesi adına her iş modeline uygun finansman, teşvik mekanizmaları ve ekosistem iş birlikleri sağlanmalıdır. Bu, ülkenin yerli üretim kapasitesini artırırken, yenilikçi çözümlerle uluslararası pazar payını büyütmesine yardımcı olacaktır.

# Yüksek Büyüme Gösteren Scale-up'ların Ekonomik Katkısı

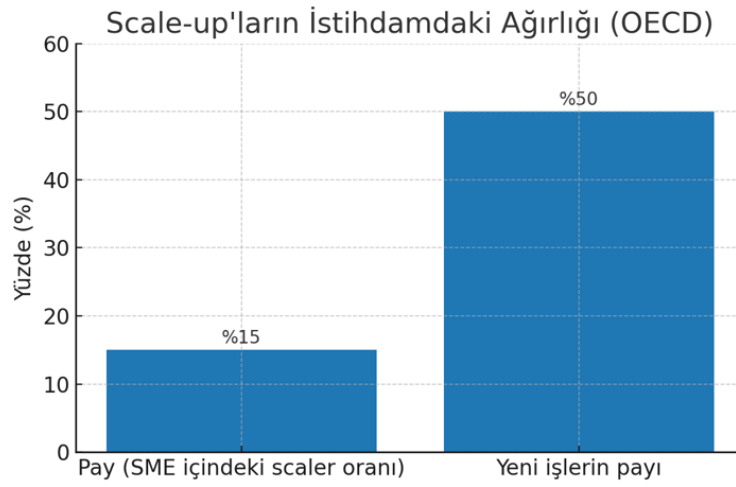
Bilgi teknolojileri (BT) sektöründe yer alan yüksek büyüme potansiyeline sahip scale-up'lar, yalnızca büyüme oranlarıyla değil, aynı zamanda ekonomiye sağladıkları çok yönlü katkılarla da öne çıkmaktadır. Hızlı büyüyen bu işletmeler, inovasyona dayalı iş modelleri, genişleyen istihdam kapasiteleri ve uluslararası ticaret hacimleriyle kendi sektörlerinin ötesine geçerek ulusal ve küresel ekonomi için stratejik faydalar yaratır. Yüksek büyüme gösteren scale-up'lar, hem Türkiye'nin bilişim odaklı dönüşüm sürecindeki itici güçlerden biri olarak hem de dijital ekonominin temel yapı taşlarını oluşturarak ekonomiye farklı katmanlarda katkı sağlar.

Bu tür işletmelerin katkıları, doğrudan ölçülebilir ekonomik çıktılardan (istihdam oranları, ihracat geliri gibi) daha fazlasını kapsar. Aynı zamanda, ekonomik dönüşümü hızlandırıcı roller üstlenerek dijitalleşmeyi teşvik eder, teknoloji odaklı girişimcilik ekosisteminin gelişmesini destekler ve farklı sektörlerle entegre olarak üretkenliği artırır. Bu etkileri incelerken üç temel alan ön plana çıkmaktadır: **istihdam, ihracat ve dijitalleşme**. Bu katkılar, sadece ekonomik büyüklük açısından değil, aynı zamanda Türkiye'nin ekonomik altyapısını dönüştürme potansiyeli açısından değerlendirilmelidir.

## İstihdama Sağlanan Katkı

Yüksek büyüme gösteren scale-up'ların ekonomiye en belirgin katkılarından biri, iş gücü piyasasında yarattıkları canlanmadır. Özellikle BT sektörü gibi sürekli gelişen ve yeniliklere açık bir alanda faaliyet gösteren bu işletmeler, teknoloji odaklı bir ekonomi oluşturulmasına, nitelikli istihdamın artırılmasına ve iş gücünün çağın gerekliliklerine uygun şekilde şekillenmesine öncülük eder.

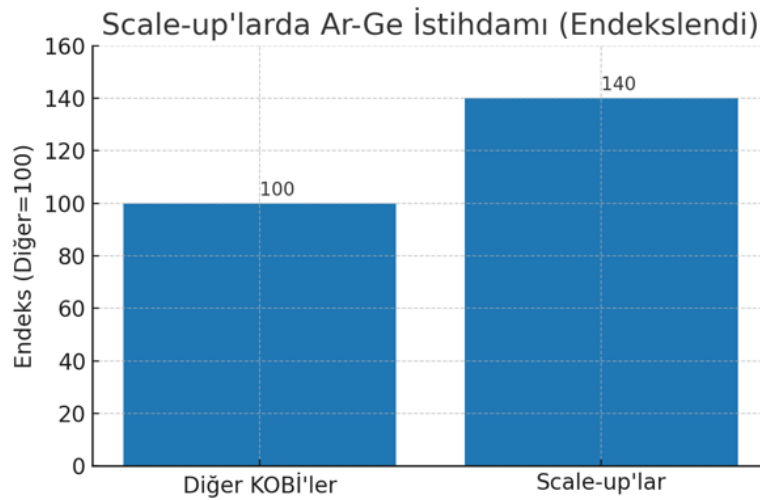
Bu işletmeler, başlangıçta küçük bir ekip ile faaliyetlerine başlasa da büyüme süreçlerinde hem şirket içinde hem de dolaylı olarak çevrelerinde ciddi bir istihdam kapasitesi oluştururlar. Hızlı büyüme sürecindeki teknoloji şirketlerinin katkıları şu şekilde detaylandırılabilir:



OECD ülkelerinde, ölçeklenen KOBİ'ler (scalers), KOBİ'lerin yalnızca **%10–15'ini** oluştururken **yeni istihdamın yaklaşık %50'sini** yaratıyor.

Tablo 8.

Kaynak: *Different strokes for different folks: A diverse scale-up population needs new policies. OECD COGITO Blog, 13 Şubat 2023. <https://oecdcoigito.blog/2023/02/13/different-strokes-for-different-folks-a-diverse-scale-up-population-needs-new-policies/>*



Scale-up şirketler, diğer KOBİ'lere kıyasla %40'a kadar daha fazla Ar-Ge çalışanı istihdam ediyor.

Tablo 9.

Kaynak: *Different strokes for different folks: A diverse scale-up population needs new policies. OECD COGITO Blog, 13 Şubat 2023. <https://oecdcoigito.blog/2023/02/13/different-strokes-for-different-folks-a-diverse-scale-up-population-needs-new-policies/>*

- 1. Nitelikli İş Gücü İçin Fırsatlar:** Türkiye'nin genç ve dinamik nüfusu dikkate alındığında, teknoloji odaklı bu işletmeler, üniversite mezunları ve deneyimli profesyoneller için cazip istihdam fırsatları sunar. Yazılım mühendisleri, veri analitik uzmanları, UX/UI tasarımcıları, yapay zekâ mühendisleri gibi teknik yetkinlik gerektiren rollerde bu işletmeler önemli bir istihdam kaynağıdır.
- 2. Yüksek Katma Değerli Mesleklerin Yaygınlaşması:** Geleneksel sektörlere kıyasla, teknoloji odaklı KOBİ'ler çalışanlarına daha yüksek maaş, gelişim odaklı beceri eğitimleri ve uluslararası projelerde çalışma fırsatları sunar. Bu durum, yüksek katma değerli iş gücünün hem oluşturulmasına hem de ülke içinde tutulmasına yardımcı olur.
- 3. Beyin Göçünü Tersine Döndürme:** Türkiye, özellikle teknoloji alanında yurt dışına giden yetenekli çalışan sayısında yüksek oranlara sahip olsa da bu işletmelerin sunduğu kariyer fırsatları beyin göçünü tersine çevirebilir. Uluslararası rekabet edebilir projelere imza atan teknoloji odaklı KOBİ'ler, yurt dışında eğitim almış veya deneyim kazanmış profesyonelleri yeniden Türkiye'ye kazandırabilecek bir yapı sunmaktadır.
- 4. Dolaylı İstihdam Yaratımı:** Bu işletmelerin büyümesi sadece kendi çalışanlarına olan talebi artırmakla kalmaz, aynı zamanda tedarik zinciri, danışmanlık hizmetleri ve iş ortaklığından kaynaklı dolaylı bir iş gücü oluşturur. Örneğin, bir yazılım geliştirme firması projelerinin büyümesiyle teknik ekiplerin yanı sıra pazarlama, satış, lojistik gibi alanlarda da istihdam yaratır.

Yüksek büyüme gösteren bu işletmeler, Türkiye'nin bölgesel kalkınma ve işsizlikle mücadele stratejilerine doğrudan katkıda bulunurlar. Teknoloji ve inovasyona dayalı iş imkânlarının yaygınlaşması, Türkiye'nin iş gücü piyasasını daha üst seviyelere taşır.

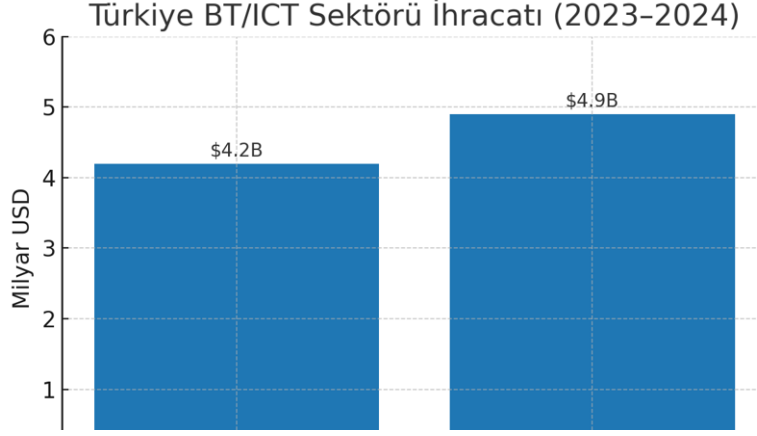
## İhracat Açısından Katkı

Bu tür işletmelerin ekonomik katkılarındaki ikinci temel alan, uluslararası pazarlara yönelik ihracat faaliyetleridir. Özellikle teknoloji sektörü, ürün ve hizmetlerin global ölçekte erişilebilir olması sayesinde diğer alanlara göre çok daha yüksek ihracat potansiyeline sahiptir. Türkiye'de hızlı büyüme gösteren BT işletmeleri, yazılım, oyun ve dijital hizmet çözümleriyle yalnızca yerel pazara değil, dünya genelindeki müşterilere de hitap eder. Bu durum, ülke ekonomisine büyük bir döviz girişi sağlama potansiyelini ortaya koyar.

## İhracatta Öne Çıkan Katkılar:

- 1. Dijital Ürün ve Hizmet Satışı:** Yazılım çözümleri ve dijital hizmetler, Türkiye'nin bu alanda döviz kazandırıcı faaliyetlerini artıran en önemli unsurlar arasındadır. Hizmet olarak yazılım (SaaS) ve mobil uygulamaların bulut tabanlı çözüm sağlayıcıları, döviz girdisine yüksek katkı sunar.
- 2. Oyun Sektöründeki Başarılar:** Türkiye'deki oyun geliştirme firmaları, global kullanıcı kitlesi ve gelir modelleriyle dikkat çeker. Oyun sektörü, inovasyona dayalı en önemli ihracat kalemlerinden biri haline gelmiştir. Peak Games, Roller Games gibi örneklerin uluslararası pazarlarda elde ettiği başarılar, teknoloji tabanlı ihracatta alışlagelmiş kalıpların ötesine geçildiğini göstermektedir.
- 3. Marka Algısının Geliştirilmesi:** Türk teknoloji firmalarının inovatif ihracat çalışmaları, Türkiye'nin uluslararası arenada bir teknoloji markası olarak tanınmasına da katkı sağlar. Türk ürünlerinin global pazarda kaliteli ve rekabetçi bir konumda algılanması, hem FDI (doğrudan yabancı yatırım) girişlerini artırır hem de diğer yerli teknoloji şirketleri için pazar kapılarını açar.
- 4. Küresel Yarışın Bir Parçası Olmak:** Bu işletmelerin küresel pazarda yer edinmesi, Türkiye'ye global BT sektöründe daha fazla fırsat yaratılmasını sağlar. Örneğin, uluslararası bir alıcı Türkiye pazarındaki mevcut teknolojilerle bir kontrat geliştirdiğinde bu, sektördeki başka işletmeler için potansiyel müşterilerin kapısını aralayabilir.

Sonuç olarak, yüksek büyüme gösteren KOBİ'ler, ihracatı yalnızca ekonomik bir değer değil, aynı zamanda stratejik bir kalkınma unsuru olarak şekillendiren aktörlerdir.



BT/ICT ihracatı 2024'te 4.9 milyar USD'a yükseldi (2023'te 4.2 milyar USD).

Tablo 10.

Kaynak: Turkish IT industry's exports reached 4.9 billion in 2024. Hürriyet Daily News, URL: <https://www.hurriyetdailynews.com/turkish-it-industrys-exports-reached-4-9-billion-in-2024-206806>

## Dijitalleşmeye Katalizör Olma

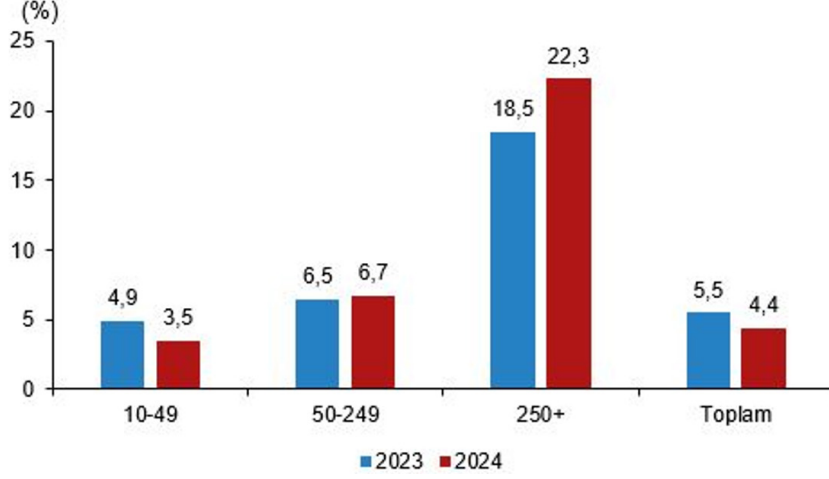
Dijitalleşme, hem bireyler hem de şirketler için 21. yüzyılın en kritik dönüşüm süreçlerinden biri haline gelmiştir. Yüksek büyüme gösteren teknoloji işletmeleri, sundukları yenilikçi ürün ve hizmetlerle sadece BT sektörünü değil, hizmet verdikleri tüm sektörleri de kapsayan bir dijital modernleşme sürecini teşvik eder. Dijitalleşmeyle sağlanan avantajların başında iş süreçlerinin optimize edilmesi, verimliliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi gelir. Bu dönüşüm süreçlerinde bu işletmeler kritik bir rol oynar.

## Dijitalleşmeye katkıları:

- İşletmelerin Dijital Dönüşümüne Destek:** Küçük ölçekli şirketlerden kurumsal firmalara kadar farklı türdeki işletmeler için dijital altyapı sağlayan bu şirketler, özellikle bulut bilişim, IoT (nesnelerin interneti) ve işletme yazılımları ile süreçleri daha etkili hale getirir.
- Kamuya Yönelik Dijital Çözümler:** Özellikle eğitim, sağlık ve ulaşım sektörlerinde dijitalleşme projeleri sunarak hem bireylerin hem de kamu kurumlarının dönüşümüne katkı sağlarlar.
- Toplumda Dijital Okuryazarlığın Yaygınlaşması:** Teknolojik hizmet sunan bu scale-up'lar, bireylerin daha fazla teknolojiye erişmesini sağlayarak dijital okuryazarlık seviyesini yükseltir.

Türkiye'deki yüksek büyüme gösteren BT firmaları, dijitalleşmenin sadece büyük firmalara değil, bütün sektörlerle nüfuz etmesine olanak sağlayarak ülke genelinde verimlilik ve modernizasyon yaratmaktadır.

### Çalışan sayısı büyüklük grubuna göre yapay zekâ kullanan girişimlerin oranı, 2023, 2024



Tablo 11.

Kaynak: Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı Araştırması – 2024, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), data.tuik.gov.tr

Yüksek büyüme gösteren teknoloji işletmeleri, Türkiye'nin dijital geleceği için yalnızca ekonomik başarılarıyla değil, yarattıkları kapsamlı faydalarla da kritik bir role sahiptir. İstihdam yaratma, ihracat hacmini artırma ve dijitalleşme süreçlerine katalizör olma rolleri sayesinde bu işletmeler, Türkiye'nin teknolojik ve ekonomik dönüşüm hedeflerinin merkezinde yer almaktadır. Bu güçlü katkılar, Türkiye'nin global pazarlarda daha rekabetçi bir pozisyona gelmesine ve dijital ekonomiye geçişinde hız kazanmasına yardımcı olmaktadır. Bu işletmelere yönelik özel teşvik programları ve altyapılar sadece Türkiye'nin değil, küresel teknolojik ekosistemin de kazanmasına olanak tanıyacaktır.

## Türkiye'deki Bilişim Scale-up'larının Temel Motivasyonları

Türkiye'de bilişim sektöründe faaliyet gösteren scale-up'lar, ülkenin teknoloji altyapısına ve dijitalleşme süreçlerine sağladıkları katkılarla ekonomik kalkınmanın temel bir parçası haline gelmiştir. Bu işletmeler, sınırlı kaynaklarla çalışıyor olsalar da büyük bir inovasyon gücü ve büyüme potansiyeline sahiptir. Scale-up'ların temel motivasyonlarını anlamak ve doğru politikalarla desteklemek hem sektörün genel büyümesini hızlandırmak hem de Türkiye'nin dijitalleşme vizyonuna hizmet etmek açısından kritik bir öneme sahiptir. Bilişim scale-up'larının motivasyonları, ekonomik çıkarların ötesinde iş geliştirme, rekabet avantajı sağlama ve uluslararası pazarlarda konumlanma hedeflerini barındırır. Bu çerçevede, büyüme, ihracat, teknoloji geliştirme ve ekosistem entegrasyonu gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır.

Bilişim scale-up'ları için en önemli hedeflerden biri operasyonlarını büyütme ve ölçeklenebilir iş modelleriyle yerel ve uluslararası pazara daha etkin bir şekilde ulaşmaktır. Türkiye'deki işletmeler, mevcut teknolojilerini geliştirme ve hizmet ağlarını genişletme gerekliliği hissederken, bu hedeflerin gerçekleşmesi için çeşitli zorlukları aşmak zorunda kalmaktadır. Özellikle rekabetin yoğun olduğu bir sektörde faaliyet göstermek, bu işletmeler için sadece inovasyon üretme gerekliliği değil, aynı zamanda pazarın hızlı değişen ihtiyaçlarına uyum sağlama zorunluluğu anlamına gelir. Bu da scale-up'ların yalnızca yerel pazarda kalmakla yetinmeyip uluslararası platformlarda büyüme üzerine strateji geliştirmelerini ve daha geniş ağlara entegre olmayı hedeflemelerini sağlamaktadır.

Türkiye'deki bilişim scale-up'ları, ihracat faaliyetleriyle hem finansal sürdürülebilirlik elde etmeyi hem de uluslararası tanınırlık kazanmayı öncelikli hedefler arasında görmektedir. Özellikle yazılım ve teknoloji ürünlerinin küresel erişim kolaylığı, ihracatı bu sektör için çok cazip hale getirmektedir. Birçok scale-up, ihracat faaliyetlerine odaklanırken, ürünlerini Avrupa, Orta Doğu ve ABD gibi büyük pazarlara sunmayı hedeflemektedir. Bu süreçte yalnızca döviz girdisi sağlamakla kalmıyor, aynı zamanda Türkiye'nin teknoloji ürünleri ve hizmetleri açısından global bir marka algısı yaratılmasına katkıda bulunuyorlar. Bu motivasyonlar hem çalışan eksikleri hem de pazarlama bütçelerindeki yetersizlik gibi sınırlamalarla karşılaşılsa da, girişimciliğin doğal bir sonucu olarak büyüme isteklerini canlı tutan başlıca unsurlar arasında yer alıyor.

Bilişim scale-up'larının bir diğer motivasyonu, sürekli inovasyon yaratma ve sektörde farklılık ortaya koymaktır. Teknoloji dünyasında başarı, büyük ölçüde yenilikçi çözümlerle sürdürülebilir hale gelir. Bu nedenle bilişim scale-up'ları, özellikle yapay zekâ, veri analitiği, nesnelerin interneti (IoT) ve blok zincir gibi ileri teknolojilere yatırım yapmayı hedeflemektedir. İnovasyon, bu işletmelerin kendilerini diğerlerinden ayırtmalarını ve rekabetçi kalmalarını sağlayan temel bir unsurdur. Yalın bütçelerle büyük Ar-Ge projeleri yürütmeye çalışan bilişim firmaları, genellikle risk sermayesi ve yatırım fonlarına ulaşmayı en önemli iş geliştirme hedeflerinden biri olarak görmektedir. Bu noktada, global pazarlarda faaliyet gösteren Türk teknoloji şirketlerinin başarıları, motivasyonunu artıran örnekler olarak öne çıkmaktadır. Örneğin, Türkiye merkezli bir oyun geliştirme firmasının global başarısı, hem sektördeki diğer scale-up'ları hem de yatırımcıları bu alanda daha fazla destek sunmaya teşvik etmektedir. Finansman erişimi, bilişim scale-up'larının motivasyonlarını şekillendiren en kritik unsurlardan biridir. Bilişim sektörü, genellikle kısa vadeli gelir modellerinden ziyade sürdürülebilir büyüme ve ölçeklenebilir projelere dayalı bir iş yaklaşımı gerektirir. Ancak birçok scale-up'ın en büyük sorunu, bu büyüme hedeflerini gerçekleştirebilmek için gerekli finansal kaynaklara erişimde yaşanan zorluklardır. Özellikle melek yatırımcılar ve risk sermayesi fonlarının Türkiye'de henüz istenen düzeyde olmaması, bilişim scale-up'larının daha fazla kamu teşvikine ve uluslararası yatırım desteğine yönelmesine sebep olmaktadır. Finansman sağlanmadığında Ar-Ge projeleri sınırlı kalmakta ve bu durum sektördeki inovasyonun hızını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Türk bilişim sektörü özelinde yapılan birçok bağımsız çalışmada, scale-up'ların büyüme ve yenilikçi teknolojiler geliştirme yolunda finansal engellerle mücadele ettiği belirtilmiştir. Bu nedenle scale-up'ların, büyük ölçekli projelere odaklanmak için ortaklıklar ve iş birliği fırsatlarını değerlendirme eğilimleri artmaktadır.

Son olarak, bilişim scale-up'larının sektörel ekosistemde daha merkezi bir konuma gelmek istemesi, temel bir motivasyon olarak öne çıkmaktadır. Türkiye'nin bilişim ekosistemi, teknoparklar, kuluçka merkezleri ve hızlandırıcı programlar gibi yapılarla şekillenmektedir. Bu yapılar, scale-up'ların büyüme ve uluslararasılaşma süreçlerinde bir ağ etkisi yaratmakta ve işletmelerin iş birliği yapmasını kolaylaştırmaktadır. Scale-up'lar için ekosistemde güçlü bir konuma sahip olmak, yalnızca ticari kazanç değil, aynı zamanda sektördeki bilinirliklerini artırması, daha fazla yatırımcıya ulaşma fırsatı sunması ve geniş bir pazarlama etkisi yaratması anlamına gelir. Özellikle Ankara ve İstanbul gibi şehirlerde yer alan bilişim teknoparklarının sunduğu avantajlar hem inovasyon geliştirme hem de iş ortaklıkları fırsatlarını artırmaktadır. Bu motivasyon, scale-up'ların ekosistemle daha fazla entegre olmak istemelerinin başlıca sebeplerindedir.

Özetle, Türkiye'de bilişim sektöründe faaliyet gösteren scale-up'ların motivasyonları, sadece ekonomik büyüme hedefleriyle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda inovasyon yaratma, global pazarlarda yer edinme ve ekosistem içinde güçlü bir oyuncu olarak konumlanma istekleriyle şekillenmektedir. Bu motivasyonlar, doğrudan işletmelerin stratejilerini ve sektörel hedeflerini belirlerken, aynı zamanda Türkiye'nin teknolojiye dayalı kalkınma vizyonu içinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu işletmelerin finansal zorluklarının giderilmesi, uluslararası pazarlara erişimlerinin kolaylaştırılması ve inovasyon projelerinin desteklenmesi, bilişim sektörünü daha güçlü bir yapıya kavuşturacaktır.

# Türkiye'deki Bilişim Scale-up'larının Karşı Karşıya Olduğu Sorunlar

Türkiye'de bilişim sektöründe faaliyet gösteren scale-up'lar, ülkenin dijital ekonomiye geçiş sürecinin en kritik aktörleri arasında yer almaktadır. Akıllı teknolojilere dayanarak çevik çözümler üretebilmek kapasitelerine rağmen, bu işletmeler birçok yapısal ve operasyonel sorunla mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Bilişim scale-up'ları, gerek yerel pazarlardaki artan talebi karşılamada gerekse küresel pazarda rekabet edebilmek için stratejik açıdan önemli bir yere sahiptir. Ancak bu dinamik yapıdaki sektörde, büyümeyi sürdürülebilir kılmak ve uluslararası bir oyuncu haline gelmek için karşılaşılan temel sorunların giderilmesi gerekmektedir.

Bilişim sektöründeki scale-up'lar, teknoloji odaklı büyümenin zorunlu olduğu rekabetçi bir ortamda faaliyet gösterirken, **büyüme, inovasyon, müşteri yönetimi, operasyonel verimlilik, finansal sürdürülebilirlik ve organizasyonel yapı** gibi konularda çok yönlü zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle dijitalleşmenin hız kazandığı sektörlerde, işletmelerin bilgi teknolojilerini yalnızca kendi süreçlerinde kullanmaktan ziyade, bu teknolojileri stratejik bir rekabet avantajına dönüştürmeleri gerekmektedir. Ancak pek çok Türk bilişim scale-up'ı, yapısal eksiklikleri nedeniyle bu dönüşümde yeterince etkin bir rol üstlenememekte ve pazardaki rekabet gücünü sürdürülebilir bir büyümeye dönüştürmede zorlanmaktadır.

Bir diğer önemli husus, bilişim scale-up'larının yerel pazarda elde ettikleri başarıyı global pazarlara taşıırken karşılaştıkları sınırlardır. İşletmelerin birçoğu, uluslararası pazarlardaki dinamikleri yeterince analiz edememekte ve bu nedenle büyümek için gerekli hamleleri yapmaya çalışırken yetersiz stratejilerle kaynak israfına yol açmaktadır. Küresel ölçekte büyük teknoloji şirketlerinin sunduğu yüksek bütçeli hizmetlerle rekabet etmek isteyen scale-up'lar, pazara uyum sağlayamamaktan kaynaklanan operasyonel sorunlarla sıklıkla karşılaşmaktadır. Örneğin, ihracata yönelen ancak uluslararası müşteri beklentilerini karşılamakta zorlanan pek çok işletme, sürdürülebilir büyüme hedefine ulaşmadan yerel pazara geri dönmek zorunda kalmaktadır.

Türkiye'deki bilişim scale-up'larının yaşadığı en büyük diğer sorun kaynak eksikliği ve bu kaynağı etkin bir şekilde nasıl dönüştüreceklerini bilememeleridir. Teknoloji geliştirme sürecinde yeterli miktarda Ar-Ge bütçesi ayıramamak, bu işletmelerin yenilikçi çözümler üretmesini sınırlandıran temel faktörlerden biridir. Aynı şekilde, nitelikli insan kaynağına erişimde yaşanan sıkıntılar da bu işletmelerin uzun vadeli rekabet kapasitelerini olumsuz etkilemektedir. Özellikle genç ve dinamik profesyonellerin yurt dışında çalışmayı tercih etmesi ya da daha büyük ölçekli teknoloji şirketlerine yönelmesi, scale-up'ların iç süreçlerinde çalışan devir hızının artmasına ve iş gücü sürekliliğinin azalmasına yol açmaktadır. Bu da operasyonel süreçlerde kalite sorunlarına ve yetişmiş personel eksikliğiyle birlikte büyümenin yavaşlamasına neden olmaktadır.

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren bu işletmelerin başarıya ulaşmasının ve uzun vadeli bir büyüme modeli yaratmasının yalnızca işletme içindeki operasyonel sorunların çözülmesiyle mümkün olmadığı da açıktır. Devlet desteklerinin geniş bir çerçevede ele alınarak bu tür işletmelerin önündeki finansal yüklerin hafifletilmesi, aynı zamanda uluslararası girişim sermayesi ekosistemine daha etkin bir şekilde entegrasyonlarının sağlanması gerekmektedir. Scale-up'ların düzenli finansmana erişim konusunda yaşadığı sıkıntılar, büyüme hedeflerini yavaşlatırken, bu durum aynı zamanda Türkiye'nin teknoloji üretim kapasitesine de olumsuz bir şekilde yansımaktadır. Risk sermayesine, melek yatırım ağlarına ya da geniş çaplı Ar-Ge desteklerine olan gereksinim, küçük ölçekli işletmelerin daha büyük teknoloji oyuncularıyla aynı sahnede yer alabilmesi için en önemli unsurlardan biri haline gelmektedir.

Son olarak, Türkiye'de bilişim scale-up'larının karşılaştığı operasyonel ve yapısal sorunların çözülmesi, yalnızca bu işletmelere değil, Türkiye ekonomisine ve toplumuna geniş çaplı fayda sağlayacaktır. Türkiye'nin dijital dönüşüm stratejilerinde bilişim sektörünün kritik bir rol üstlendiği düşünülürse, bu scale-up'ların karşılaştığı zorlukların çözümü, ekonomik büyümeye olduğu kadar küresel teknoloji ligine giriş sürecine de doğrudan katkıda bulunacaktır. Ancak bu başarı, işletme içi süreçlerin iyileştirilmesi ve kamu-özel sektör destek yapılarının daha uyumlu bir hale getirilmesiyle mümkündür.

Bu çerçevede, bilişim sektöründe faaliyet gösteren scale-up'ların sorunlarının çözümü, onların daha güçlü bir uluslararası oyuncu olmalarının önünü açarken, aynı zamanda Türkiye'nin küresel ekonomideki rekabetçiliğini artırma yönünde de kritik bir adım olacaktır.

## Gelişmiş Pazar Anlayışı ve Doğru Konumlandırmanın Önemi

Gelişmiş pazar anlayışı ve doğru konumlandırma, Türk bilişim KOBİ'lerinin yerel ve uluslararası arenada büyüme potansiyellerini gerçekleştirmeleri için

stratejik bir öneme sahiptir. Ancak bu işletmelerin büyük bir kısmı, hedefledikleri pazarlar üzerinde derinlemesine analiz yapamamakta, ürün ve hizmetlerini doğru bir şekilde konumlandıramamaktadır. Pazarların ihtiyaç ve beklentilerine yönelik eksik ya da hatalı değerlendirmeler, bu scale-up'ların rekabet gücünü kaybetmesine ve genişleme hedeflerini gerçekleştirememesine neden olmaktadır. Özellikle küresel pazarlara açılmaya çalışan işletmeler için uluslararası dinamizmi anlamak ve buna uygun bir strateji geliştirmek, başarılı bir büyümenin temel koşullarından biridir.

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren scale-up'ların karşılaştığı pazar uyumsuzlukları hem yerel hem de uluslararası pazarda ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Hedef pazarlardaki müşteri taleplerine göre optimize edilmemiş ürünler ve hizmetler, potansiyel müşterilerin kaybına ve marka bilinirliğinin zayıflamasına yol açmaktadır. Bu durum, yalnızca müşteri memnuniyetini olumsuz etkilemekle kalmaz, aynı zamanda işletmelerin kaynaklarını yanlış yerlere aktararak büyüme stratejilerini aksatır. Yerel pazarlarda bile müşteriye uygun çözümler üretemeyen bir işletmenin, uluslararası alanda rekabet edebilmesi ise neredeyse imkânsız hale gelmektedir.

Konumlandırma eksikliği genellikle şu temel sorunlarla kendini göstermektedir: Hedef müşteri segmentlerini doğru belirleyememe, ürünlerin hedef pazarın ihtiyaçlarına uyumlu olmaması, rekabet ortamını analiz etmekte yetersizlik ve markanın doğru bir imajla sunulmaması. Örneğin, uluslararası pazarlara açılmaya çalışan bir Türk bilişim firmasının, Avrupa pazarına uygun veri güvenliği standartlarını taşıyamaması, o bölgede operasyon yürütmesini engelleyebilir. Benzer şekilde, yerel bir pazar için oluşturulan ürünün, bölgedeki kullanıcı alışkanlıklarına hitap etmemesi büyük bir gelir kaybına neden olabilir.

Bu bağlamda, yanlış pazar konumlandırması sonucu biriken sorunlar, yalnızca kısa vadeli finansal zararlar doğurmakla kalmaz; aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli müşteri bağlılığı yaratarak markalarını büyütme şansını da ciddi şekilde sınırlar. Birçok Türk scale-up'ın, ürünlerini büyük pazarlarda konumlandıramadığı için potansiyel müşteri bazını kaybetmesi veya kendi alanlarındaki küresel standartlara uyum sağlayamaması, sektörde daha büyük sorunlara yol açmaktadır. Özellikle marka bilinirliğinin zayıf olduğu küresel pazarlarda, bu eksiklikler rakiplere göre büyük bir dezavantaj yaratmaktadır.

Pazar konumlandırma probleminin bir diğer önemli boyutu da müşteri talepleriyle uyumu yakalayacak şekilde ürünlerin geliştirilmemesidir.

Türkiye'deki birçok scale-up'ın ürün geliştirme süreçlerinde müşteriye odağına alan bir yaklaşımdan uzak olması, sonuç olarak üretilen hizmet veya ürünün hedef pazarda yankı uyandırmamasına neden olmaktadır. Bu durum, yetersiz müşteri araştırmaları ve eksik içgörülerden kaynaklanmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarını anlamadan oluşturulan pazarlama ve satış stratejileri ise ürünlerin sunduğu çözümlerle müşterilerin aradığı değer arasında bir uyumsuzluk yaratır. Bu, müşterilerin hizmet veya ürünlerden memnun kalmamasına ve scale-up güven kaybına neden olur.

Pazar uyum sorunlarına ek olarak konumlandırmanın başarısız olmasının bir diğer nedeni de etkili bir marka iletişiminin kurulamamasıdır. Güçlü bir marka stratejisi oluşturulamayan bilişim firmaları, küresel ölçekte hem tanınırlık hem de güven oluşturmada zayıf kalmaktadır. Örneğin, bu tür işletmelerin Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) belgelerine sahip olmaması ya da lokalize pazarlama materyalleri hazırlamaması, hedef müşteri kitlesini büyük ölçüde sınırlar. Bu tür işletmeler, yüksek talep olan pazarlarda bile rekabet avantajını kaybetmektedir.

Ayrıca, doğru bir pazar konumlandırmasının yerel pazarda bile başarıya nasıl olumlu etki edebileceği dikkate alınmalıdır. Yerel müşterilerin taleplerini anlayıp buna uygun çözümler geliştiren scale-up'lar, aynı zamanda uluslararası pazarlara geçişte daha esnek ve sağlam bir temel oluşturabilir. Ancak birçok işletme, yerel pazarda büyüme stratejilerini oluştururken kısa vadeli satış hedeflerine odaklanıp müşteri sadakatini artıracak stratejilere gerektiği gibi yatırım yapmamaktadır. Bunun bir sonucu olarak, hem müşteri bazında büyümekte zorlanılmakta hem de müşteri kaybı oranları artmaktadır.

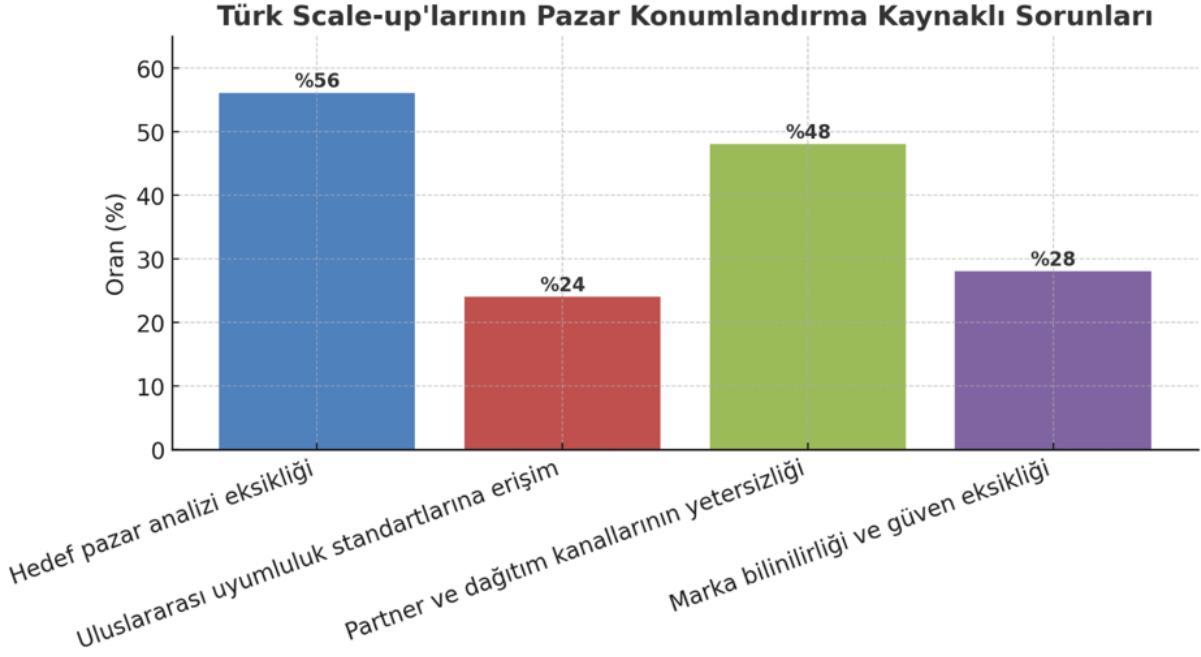
Pazarlama ve satış stratejilerinin belirlenmesinde kullanılan sınırlı bütçeler ve yeterli bilgi birikimine sahip olmayan iş geliştirme ekipleri de bu sorunun büyümesine neden olmaktadır. Özellikle uluslararası pazarlarda daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşmak isteyen bilişim scale-up'larının, uygun partnerlik kanalları kuramaması ve yerel dağıtım ağlarını iyi organize edememesi, bu pazarlara girişte büyük engeller oluşturur. Stratejik bir planlama eksikliği, doğru müşteri segmentine ulaşma olasılığını ciddi şekilde zayıflatırken, etkili olmayan dağıtım kanalları kaynakların boşa harcanmasına yol açabilir.

Sonuç olarak, gelişmiş pazar anlayışı ve doğru konumlandırma, bilişim scale-up'larının operasyonel ve finansal sürdürülebilirliği için hayati öneme sahiptir. Pazarla dair doğru anlayış geliştirmek yalnızca ürün veya hizmetlerin satılabilirliğini artırmaz, aynı zamanda markalaşma sürecine doğrudan katkı sağlar. Türkiye'deki bilişim sektörünün küresel pazarda daha güçlü bir konum elde edebilmesi için, işletmelerin pazar araştırmalarına daha fazla önem vermesi, güçlü partner ağları ve dağıtım stratejileri geliştirmesi, müşteri odaklı düşünceyi benimseyerek buna uygun ürünler yaratması gerekmektedir. Bu hedeflere ulaşmak, yalnızca işletmelerin başarısını sağlamaz, aynı zamanda Türkiye'nin teknoloji ihracatındaki potansiyelini artırarak ekonomik kalkınmaya katkıda bulunur.

## Hedef Pazar Belirleme Başarısızlıkları

Yapılan araştırmalar, Türk bilişim scale-up'larının pazar konumlandırma kaynaklı sorunlarını şu başlıklarda özetlemektedir:

Sorun Alanı	Türk Scale-up'larındaki Durum (%)	Sonuç
Hedef pazar analizi eksikliği	%56	Eksik pazar bilgisi, düşük müşteri memnuniyeti ve kayıplar
Uluslararası uyumluluk standartlarına erişim	%24	İhraç edilen ürünlerin pazarda reddedilme oranı yüksek
Partner ve dağıtım kanallarının yetersizliği	%48	Satış yapamama, pazar erişimi engelleri
Marka bilinirliği ve güven eksikliği	%28	Global pazarlarda düşük başarı oranı



Tablo 13. Türk bilişim scale-up'larının pazar konumlandırma kaynaklı sorunları

Bu veriler, Türk bilişim scale-up'larının yalnızca ürün ve hizmet geliştirmekle kalmayıp, aynı zamanda bu ürünleri doğru hedef kitleyle buluşturacak pazar analizlerini ve stratejilerini ilerletmeleri gerektiğini gözler önüne sermektedir.

## Ürün Geliştirme ve Yenilik Bakımından Yetersizlikler

Ürün geliştirme ve yenilik, bilişim sektöründe faaliyet gösteren scale-up başarısını belirleyen en temel unsurlardan biridir. Teknolojinin sürekli değiştiği ve yeniliklerin sektörde rekabet avantajı sağladığı günümüz şartlarında, bu işletmelerin yenilikçi ürünler ve çözümler sunması adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak Türk bilişim scale-up'ları bu noktada ciddi zorluklar yaşamaktadır. Özellikle, Ar-Ge yatırımları yapabilme olanaklarının sınırlı olması ve yenilikçi teknolojilere erişimde karşılaşılan maliyet yükleri, Türk scale-up'larının küresel pazarlarda rekabet gücünü düşürmektedir. Yeniliklere öncülük etmek için gerekli fiziksel, mali ve zihinsel kaynakların yetersizliği, bu işletmelerin hem ürün geliştirme kapasitelerini hem de uzun vadeli sürdürülebilirliklerini tehdit etmektedir.

Ürün geliştirme ve yenilik süreçlerinde karşılaşılan sorunları şu başlıklar altında inceleyebiliriz:

### 1. Ar-Ge Kapasitesindeki Sınırlılıklar

Türk bilişim scale-up'ları Ar-Ge yatırımları konusunda rakip ülkelere kıyasla ciddi eksiklikler yaşamaktadır. İleri teknoloji geliştirme süreçlerine yönelik altyapı eksiklikleri ve yetersiz finansal olanaklar, inovatif ürünlerin tasarımı ve hayata geçirilmesini büyük ölçüde sınırlamaktadır. Bilişim alanındaki yenilikçi teknolojiler, genellikle uzun soluklu ve kaynak yoğun projeler gerektirmektedir. Ancak Türkiye'deki scale-up'ların sadece %25'inin düzenli bir Ar-Ge bütçesine sahip olduğu görülmektedir.

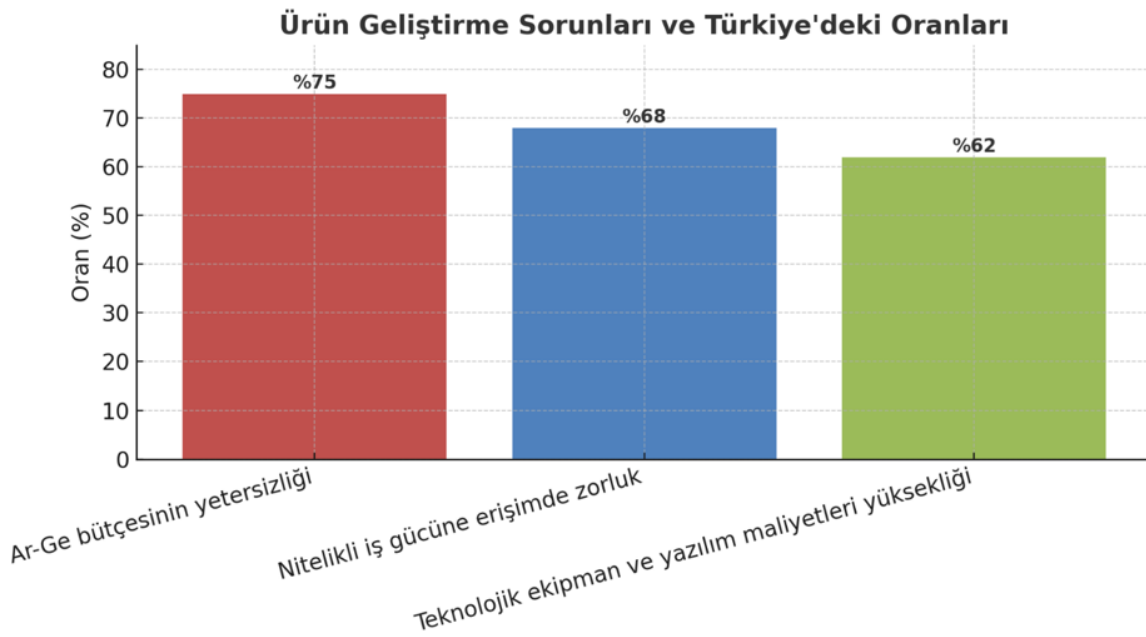
- **Maliyet Yükü ve Devlet Desteği Eksikliği:** Ar-Ge projeleri, özellikle yüksek maliyetlerle yürütüldüğü için küçük işletmeler için fawzlasıyla yük oluşturur. Ar-Ge teşvikleri ve proje desteklerinin karmaşık başvuru süreçleri ise birçok işletmenin bu desteklere ulaşmasını zorlaştırmaktadır.
- **Uzun Süreç Sorunu:** Ar-Ge projeleri, ürünün piyasaya sürülmesine kadar uzun bir zaman gerektirir. İşletmeler genellikle kısa vadeli geri dönüş hedefleri güttüğünden, ekonomik belirsizlikler bu uzun süreli projelere olan motivasyonu azaltmaktadır.

## 2. Nitelikli İnsan Kaynağı Yetersizliği

Ar-Ge'nin en önemli unsurlarından biri, nitelikli ve uzman insan kaynağına sahip olmaktır. Ancak Türkiye'de bilişim sektöründeki scale-up'lar, spesifik bilgi ve becerilere sahip profesyonelleri işe alma konusunda ciddi zorluklarla karşı karşıyadır. Özellikle yüksek maaş eksenli uluslararası rekabet, nitelikli iş gücünün yurt dışına göç etmesine neden olmaktadır. Yeterli teknik yetkinliklere sahip çalışan eksikliği, Ar-Ge projelerinin sürdürülebilirliğini doğrudan tehdit etmektedir.

Ürün Geliştirme Sorunları ve Etkileri	Türkiye'deki Oranı	Sonuç
Ar-Ge için ayrılan bütçenin yetersizliği	%75	İnovasyon faaliyetlerinde yetersizlik
Eğitilmiş/nitelikli iş gücüne erişimde zorluk	%68	Personel açığı, düşük proje verimliliği
Teknolojik ekipman ve yazılım maliyetlerinin yüksekliği	%62	Ürün geliştirme kapasitelerinin daralması

Kaynak:



Tablo 14.

### 3. Teknolojilere Ulaşımında Maliyet Engeli

Birçok Türk bilişim KOBİ'si için ürün geliştirme ve yenilik süreçlerinin maliyetini artıran diğer bir unsur, gelişmiş yazılım, teknoloji ve donanımlara erişimde karşılaşılan yüksek masraflardır. Bulut bilişim altyapıları, yapay zekâ tabanlı sistemler, gelişmiş yazılım platformları gibi yeniliklere ihtiyaç duyan bu işletmeler, yüksek maliyetler nedeniyle bu teknolojilere ulaşmada sıkıntı yaşamaktadır.

- **Örnek:** Küresel pazarda rekabet avantajı sağlamak için kullanılan bulut tabanlı yazılım geliştirme araçları, yerel bilişim KOBİ'leri için erişilmesi yüksek maliyetlerden dolayı sınırlıdır. Bu durum, ürün performanslarının düşmesine veya ürünlerin modern pazarlardaki teknolojik standartlara uyum sağlayamamasına neden olur.

### 4. Lisans ve Patent Süreçlerindeki Belirsizlikler

Yeniliklerin korunması ve ticari başarıya dönüşmesi için gerekli olan patent alma süreci de başka bir engel oluşturmaktadır. Türk bilişim scale-up'ları, teknolojik inovasyonlarını korumak ve bunları başarıyla ticarileştirmek için patent ve lisanslama süreçlerini etkin şekilde yönetmekte eksiklik yaşamaktadır. Bu durum, sıkça başka firmaların ürünlerini kopyalaması veya yerel firmaların yenilikçi ürünlerini optimize edememesiyle sonuçlanmaktadır.

## Türkiye'deki Scale-up'ların Unicorn'a Dönüşümünün Ekonomik Etkisi

Türkiye teknoloji ekosistemi, son yıllarda kaydettiği ivmeyle birlikte yaklaşık 100 scale-up barındırmaktadır. Bu şirketlerin her birinin unicorn seviyesine ( $\geq 1$  milyar USD değerlendirme) ulaşması durumunda, toplamda 100 milyar dolar düzeyinde bir şirket değeri yaratılması öngörülmektedir. Bu büyüme, yalnızca finansal göstergelerle sınırlı kalmamakta; istihdam, ihracat, yabancı yatırım ve inovasyon ekosistemi açısından da çok boyutlu etkiler barındırmaktadır.

#### 1. GSYİH Katkısı

Unicorn seviyesine ulaşan scale-up'ların üretim, hizmet ve harcama faaliyetleri aracılığıyla GSYİH'ye %5–10 arasında katkı yapabileceği tahmin edilmektedir. Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BIT) sektörünün 2022'deki büyüklüğü 24,7 milyar dolar olup, GSYİH içindeki payı %2'dir. Unicorn sayısındaki artışla bu payın iki katına çıkması mümkündür. Orta vadede unicorn'ların, yıllık 25 milyar dolara kadar ek katkı sağlaması beklenmektedir.

#### 2. İstihdam

Unicorn statüsüne ulaşan şirketler, ortalama 500–1000 kişilik doğrudan, dolaylı olarak ise on binlerce kişilik istihdam yaratma kapasitesine sahiptir. Örneğin, Trendyol'un 2020 yılı etki analizine göre şirket doğrudan 360.000, dolaylı olarak ise 708.000 kişiye istihdam sağlamış, 2023 hedefi 2.4 milyon kişiye ulaşmıştır. Bu çerçevede, tüm scale-up'ların unicorn'a dönüşmesi durumunda toplam 1–2 milyon kişilik ek istihdam yaratılması mümkündür.

### 3. İhracat ve Döviz Geliri

2022 yılında Türkiye'nin bilgi teknolojileri ihracatı 3.4 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Unicorn seviyesindeki şirketlerin küresel pazarlara açılmasıyla bu rakamın iki ila üç kat artması, orta vadede 10 milyar doların üzerine çıkması öngörülmektedir. Nitekim Dream Games'in 2024 yılında 2.5 milyar dolar gelir ve 500 milyon dolar EBITDA üretmesi, ölçeklenmiş teknoloji şirketlerinin ihracat potansiyelini göstermektedir.

### 4. Yabancı Doğrudan Yatırım (FDI)

Unicorn statüsü, uluslararası yatırımcılar için güven ve cazibe unsuru oluşturmaktadır. Dream Games'in CVC Capital ve Blackstone'dan aldığı 2.5 milyar dolarlık yatırım, bu eğilimi doğrulamaktadır. Türkiye'nin 2023 yılı doğrudan yabancı yatırım girişi 10.6 milyar dolardır. Unicorn sayısındaki artışın bu tutarı 15–20 milyar dolar bandına taşıması beklenmektedir.

### 5. Stratejik ve Sosyoekonomik Etkiler

Unicorn sayısındaki artış, yalnızca ekonomik göstergelerle sınırlı kalmayacak, aynı zamanda Türkiye'nin sosyal ve stratejik dönüşümünde de önemli bir rol oynayacaktır. Bu süreç, ülkede inovasyon kültürünün kökleşmesini sağlayarak yeni fikirlerin ve teknolojilerin daha hızlı hayata geçirilmesine zemin hazırlayacaktır. Ayrıca, genç ve yetenekli iş gücünün yurt dışına yönelme eğilimini azaltarak, beyin göçünün önüne geçilmesine katkıda bulunacaktır. Türkiye'nin küresel girişimcilik ekosistemindeki görünürlüğü ve itibarı da bu gelişmelerle birlikte güçlenecek; ülke yalnızca bölgesel değil, uluslararası ölçekte de girişimcilik merkezi olarak konumlanabilecektir.

## Türkiye'deki Tüm Scale-up'ların Unicorn Olması Durumunda Ekonomik Etkisi



Türkiye'de mevcut tüm scale-up'ların unicorn seviyesine ulaşması halinde ekonomik etkiler oldukça belirgin olacaktır. Yapılan hesaplamalar, bu dönüşümün ülke ekonomisine 25–50 milyar dolar arasında ek GSYİH katkısı, 1–2 milyon yeni istihdam, 5–10 milyar dolar ilave ihracat ve uluslararası yatırımlarda kayda değer bir artış getireceğini göstermektedir. Bunun ötesinde, unicorn'ların çoğalması Türkiye'nin kalkınma vizyonunun ekonomik olduğu kadar toplumsal ve stratejik boyutlarını da besleyecek; ülkeyi yenilikçilik, girişimcilik ve küresel rekabetçilik açısından çok daha güçlü bir konuma taşıyacaktır.

## 1. Trendyol ve İstihdam Etkisi

- **“Trendyol helped create 1.1 million jobs in Turkey” (Çalışma-Otulum Raporu, 2020)**  
<https://www.scribd.com/document/504106490/Trendyol-helped-create-1-1-million-jobs-in-Turkey>
- **Anadolu Ajansı Haberi: “E-commerce giant helps 1.1M job creation in Turkey”**  
<https://www.aa.com.tr/en/economy/e-commerce-giant-helps-1-1m-job-creation-in-turkey/2108714>
- **E-commerce News: Trendyol'da 347 milyon ürün satışı (2020 verisi)**  
<https://ecommercenews.eu/trendyol-347-million-products-in-2020/>
- **Trendyol'un resmi Wikipedia sayfası (decacorn statüsü dahil)**  
<https://en.wikipedia.org/wiki/Trendyol>

## 2. Dream Games ve Değerlemesi

- **FT (Financial Times): “‘Royal Match’ maker Dream Games valued at almost \$5 bn in CVC deal”**  
<https://www.ft.com/content/eeb1343e-9e69-41d1-84ad-07d531ad0fcc>
- **MenaBytes: “Turkey’s Dream Games, maker of Royal Match, valued at \$5 billion...”**  
<https://www.menabytes.com/dream-games-5b/>
- **Bridgemen: “Dream Games Makes History with \$5B Valuation”**  
<https://bridgemen.com/12108/>
- **Tech in Asia: “Turkish mobile game startup Dream Games nets \$2.5b in debt-equity”**  
<https://www.techinasia.com/news/turkish-mobile-game-startup-dream-games-nets-25b-debt-equity>
- **Intellinews: “Turkish unicorn Dream Games raises \$2.5bn in private equity round at \$5bn valuation”**  
<https://www.intellinews.com/turkish-unicorn-dream-games-raises-2-5bn-in-private-equity-round-at-5bn-valuation-379226/?source=turkey-sectors-and-companies>

## 3. Peak Games ve Zynga Satın Alımı

- **Bloomberg: “Zynga to Buy Peak for \$1.8 Billion in Its Largest Deal Ever”**  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-06-01/zynga-to-buy-peak-for-1-8-billion-in-its-largest-deal-ever>
- **TechCrunch: “Zynga acquires Turkey’s Peak Games for \$1.8B...”**  
<https://techcrunch.com/2020/06/01/zynga-acquires-turkeys-peak-games-for-1-8b-after-buying-its-card-games-studio-for-100m-in-2017/>
- **Wikipedia: Peak Games sayfası**  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Peak\\_Games](https://en.wikipedia.org/wiki/Peak_Games)
- **Axios Haber: “Zynga buys Turkish mobile-game maker Peak for \$1.8 billion”**  
<https://www.axios.com/2020/06/01/zynga-peak-acquisition>

## 1. Türkiye'nin 2024 GSYH Verileri

- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu): "Türkiye ekonomisi 2024 yılında 1,32 trilyon dolar büyüklüğe ulaştı; kişi başına düşen GSYH 15.463 USD."**  
<https://www.turkishtimedergi.com/ekonomi/turkiyenin-2024-yili-gayrisafi-yurt-ici-hasilasi-belli-oldu-iste-kisi-basina-dusen-milli-gelirimiz/>
- Anadolu Ajansı (AA): "Türkiye ekonomisi 2024'te %3,2 büyüdü; kişi başına GSYH 15.463 USD."**  
<https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/turkiye-ekonomisi-2024te-yuzde-3-2-buyudu/3495753>
- Dünya Bankası (World Bank) – Ülke Profili: "Türkiye, 2024 itibarıyla 1,32 trilyon USD GSYH'yla dünyanın 17'nci büyük ekonomisidir."**  
<https://www.worldbank.org/tr/country/turkey/overview>

## 2. Türkiye Startup / Unicorn Ekosistemi Raporları

- Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı – 2024 Startup Yatırım Raporu: "Yapay zekâ, pazarlama ve sağlık gibi alanlara güçlü yatırım."**  
<https://www.turcorn.gov.tr/upload/Node/100092/files/2024-Turkiye-Startup-Ekosistemi-Yatirim-Raporu.pdf>
- Oyunlaştırma platformu "2024 Türkiye'nin Unicorn Yolculuğu: Şimdi ve Gelecek" incelemesi: "Günümüz itibarıyla Türkiye'de 7 unicorn, sektörel ve coğrafi analiz."**  
<https://oyunlastirma.co/makale/gamfed-turkiye-gonullusu-esra-aydintas-ve-omer-faruk-yildirim-yaziyor-2024-turkiyenin-unicorn-yolculugu-simdi-ve-gelecek/>

## 3. Diğer Kaynaklar ve Ek Veriler

- Wikipedia – Türkiye Ekonomisi sayfası (güncel GSYH, büyüme, dış ticaret vb. veriler):**  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Economy\\_of\\_Turkey](https://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Turkey)

Türkiye'de Scale-up'ların Unicorn'lara Dönüşmesinin Ekonomik Etkisi

Türkiye, son yıllarda hızla büyüyen girişimcilik ekosistemi sayesinde küresel ölçekte dikkat çeken bir ülke haline gelmiştir. Özellikle oyun, e-ticaret, finansal teknolojiler ve yazılım alanlarında unicorn seviyesine ulaşan girişimler, hem doğrudan ekonomik katkı hem de ekosistemin gelişimi açısından önemli bir çarpan etkisi yaratmaktadır [1].

Günümüzde Türkiye'de **35'in üzerinde scale-up** bulunduğu tahmin edilmektedir [2]. Bu şirketlerin her birinin unicorn statüsüne ulaşması durumunda, yalnızca finansal değerlendirme değil, aynı zamanda istihdam, ihracat ve teknoloji üretiminde de büyük bir sıçrama yaşanması beklenmektedir.

## Kısa Vadeli (Mevcut Durum) Etki

Türkiye'nin mevcut unicorn'ları (ör. Trendyol, Getir, Dream Games, Insider), toplamda **15 milyar doların üzerinde değerlendirme** yaratmıştır [3]. Bu girişimler doğrudan on binlerce kişiye istihdam sağlamış, dolaylı olarak ise yüz binlerce kişiyi etkilemiştir [4]. Ayrıca bu şirketler, Türkiye'nin teknoloji ihracatında önemli bir paya sahiptir.

Eğer mevcut scale-up'lar da unicorn seviyesine ulaşırsa, toplam değerlemenin **50 milyar doların üzerine çıkabileceği** öngörülmektedir [5]. Bu da Türkiye'nin teknoloji odaklı GSYH katkısında %1-1,5'luk bir artışa karşılık gelmektedir [6].

## Orta Vadeli (5 Yıl) Etki

Beş yıl içerisinde scale-up'ların unicorn statüsüne geçmesi, şu sonuçları doğurabilir:

- **GSYH'ye Katkı:** Teknoloji girişimlerinin ekonomik katkısı 100 milyar dolar seviyesine ulaşabilir [7].
- **İstihdam:** Doğrudan istihdam 200.000 kişiye, dolaylı etkiyle birlikte 500.000 kişiye çıkabilir [8].
- **Yatırım Çekiciliği:** Türkiye, bölgesel bir inovasyon ve girişimcilik merkezi haline gelebilir. Bu durum, yabancı sermaye girişini hızlandırarak döviz rezervlerine olumlu katkı sağlar [9].
- **İhracat:** Yazılım ve teknoloji tabanlı ihracat, klasik sanayi ihracatına kıyasla daha hızlı artarak Türkiye'nin ihracat sepetinde çeşitlenme sağlar [10].

## Uzun Vadeli Etki

Unicorn statüsüne ulaşan şirketlerin çoğu, küresel pazarlara açılarak Türkiye'nin "marka değeri"ni artırır. Silikon Vadisi örneğinde olduğu gibi, bir ekosistem zincirleme biçimde büyür. Türkiye için bu, bölgesel bir inovasyon merkezi olma yolunda stratejik bir adım olacaktır [11].

## Sonuç

Tüm scale-up'ların unicorn seviyesine ulaşması, yalnızca şirketlerin değerlemesini artırmakla kalmayacak; aynı zamanda Türkiye'nin makroekonomik yapısında da kalıcı bir etki yaratacaktır. Bu etki, GSYH'nin teknoloji odaklı büyüme oranını hızlandıracak, yüksek nitelikli istihdam yaratacak, ihracat gelirlerini çeşitlendirecek ve Türkiye'yi bölgesel bir girişimcilik üssü haline getirecektir.

## Kaynakça

- [1] Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Türkiye Startup Ekosistemi Yatırım Raporu 2024, <https://www.invest.gov.tr/tr/library/publications/lists/investpublications/turkiye-startup-ekosistemi-yatirim-raporu-2024.pdf>
- [2] Crunchbase, Turkey Scaleup and Startup Ecosystem Data, <https://www.crunchbase.com>
- [3] Tech.eu, Turkey's Unicorns Overview, <https://tech.eu>
- [4] Trendyol Resmi Sitesi, Hakkımızda, <https://www.trendyol.com>
- [5] Startup Centrium, Scaleup to Unicorn Potential in Emerging Markets, <https://startupcentrium.com>
- [6] TÜİK, Milli Gelir İstatistikleri, <https://www.tuik.gov.tr>
- [7] Dünya Bankası, Turkey Economic Monitor, <https://www.worldbank.org/en/country/turkey>
- [8] OECD, Entrepreneurship at a Glance, <https://www.oecd.org>
- [9] Invest in Turkey, Why Invest in Turkey, <https://www.invest.gov.tr>
- [10] Gamfed Turkey, Turcorn Analizi, <https://gamfed.com.tr>
- [11] Wired, Unicorns and the Startup Ecosystem Effect, <https://www.wired.com>

## Sonuç ve Özet

Türkiye'nin bilgi teknolojileri (BT) sektörü, dijitalleşen küresel ekonomide ülkemizin rekabetçiliğini artıran stratejik bir kalkınma aracına dönüşmüştür. Bu sektör içinde hızla ölçeklenebilen girişimler olan scale-up'lar, sadece kendi büyümelerini sürdürmekle kalmayıp; istihdam yaratımı, ihracat artışı, dijital dönüşümün hızlandırılması gibi alanlarda ülke ekonomisine doğrudan katkı sağlamaktadır. Ancak bu katkıların sürdürülebilir ve ölçeklenebilir hale gelmesi, işletmelerin karşılaştığı yapısal sorunların giderilmesine bağlıdır. Özellikle finansmana erişim, bu şirketlerin ulusal ve küresel ölçekte büyümesinin önündeki en yaygın ve kritik engel olarak öne çıkmaktadır.

Raporda ortaya konan bulgular, scale-up'ların teknoloji geliştirme, ihracat, istihdam ve inovasyon ekosistemine katkı sağlamak adına yüksek potansiyele sahip olduğunu açıkça göstermektedir. Ancak bu potansiyelin etkin bir şekilde açığa çıkarılabilmesi için finansal kaynaklara sürdürülebilir erişim sağlanması zorunludur. Ne yazık ki mevcut durumda Türkiye'deki birçok bilişim scale-up'ı, yatırım sermayesi, melek yatırımcı ve risk fonlarına ulaşmakta zorluk çekmekte; bu da büyüme hedeflerini geciktirmekte veya sınırlandırmaktadır. Bu işletmelerin ihtiyaç duyduğu en önemli destek, finansal sistemle olan bağlarının güçlendirilmesi ve stratejik ortaklıklar aracılığıyla sermaye erişiminin kolaylaştırılmasıdır.

Bu bağlamda, bankacılık sektörü başta olmak üzere tüm finansal kuruluşlar, Türkiye'nin dijitalleşme hedeflerine doğrudan katkı sağlayabilecek stratejik çözüm ortakları olarak davet edilmektedir. Özellikle teknoloji odaklı girişimlere özel finansman ürünleri, ölçeklenebilir kredi modelleri, teminatsız destek programları ve risk paylaşım mekanizmaları geliştirilerek bu ekosistemin büyümesine ivme kazandırılabilir. Kamu teşvikleri ile özel sektör kaynaklarının entegrasyonu, ülkemizdeki scale-up'ların uluslararası başarı hikâyelerine dönüşmesinde kilit rol oynayacaktır. Bankalar, sadece kredi sağlayıcı değil; aynı zamanda dijitalleşmenin yaygınlaştırılmasında katalizör rolü üstlenerek Türkiye ekonomisinin bilgi temelli dönüşümüne aktif bir şekilde katkıda bulunabilir.

