

# Startup'larda Büyüme İkilemi

## Büyüme Motorunu (Growth Engine) İnşa Etmek

Her hızlı büyüyen startup'ın önünde kaçınılmaz bir stratejik kavşak durur: **In-House Çekirdek Ekip mi, yoksa Outsource Ekosistemi mi?** Bu karar, yalnızca bir işe alım tercihi değil; şirketin sermaye verimliliğini, pazar hızını ve uzun vadeli değerlemesini doğrudan belirleyen kritik bir strateji sorusudur.

# Model Seçimi: Şirket Değerlemesini Belirleyen 4 Kritik Kaldıraç

"In-House vs. Outsource" kararı, sadece bir İK kararı değil; sermaye ve hız optimizasyonudur. Doğru modeli seçmek için dört temel kaldıraç net biçimde analiz etmek gerekir.

## Hız (Time-to-Value)

**In-House:** Ürün ekibiyle saniyelik iterasyon imkânı sunar.

**Outsource:** İşe alım döngülerini atlayıp anında yayına girme avantajı sağlar.

## Esneklik (Scalability)

P&L ve pazar dinamiklerine göre bariyere takılmadan anında küçülme veya büyüme kapasitesi — gerçek elastikiyet budur.

## Kurumsal Hafıza (IP)

Kritik 1st-party verinin ve özel attribution modellerinin şirket içinde birikmesi. Outsource'a bırakılamayacak en büyük stratejik risktir.

## Finansal Dinamikler

**CapEx:** Sabit maaş ve yan hak yükü (Overhead).

**OpEx:** İstenildiğinde durdurulabilir değişken maliyetler.

 Sabit giderleri (Overhead) artırmadan kurumsal zekayı (IP) içeride tutabilen model, en yüksek değerlemeye ulaşır.

# Stratejik Teşhis: Yetkinlik mi, Kapasite mi?

Darboğazın kök nedenini yanlış teşhis etmek, büyüme bütçesini doğrudan sermaye kaybına dönüştürür. Reçeteden önce doğru tanıyı koymak şarttır.

## Capability Gap

*"Nasıl Yapacağımızı Bilmiyoruz"*

- **Stratejik Vizyon Boşluğu:** PLG ve MarTech mimarisini uçtan uca kurgulayacak liderlik eksikliği.
- **Veri ve Atıf Çıkmazı:** İleri analitik ve özel attribution modellerini işletecek teknik kasların yokluğu.
- **Bütçe Orkestrasyonu Riski:** Teknoloji yığını (Tooling) optimize edecek know-how yetersizliği.

📌 Reçete: Kıdemli lider transferi veya üst düzey danışmanlık ile entelektüel sermaye inşası.

## Capacity Gap

*"Biliyoruz Ama Yetiştiremiyoruz"*

- **Odak Kayması (Velocity Loss):** Çekirdek ekibin rutin operasyonlarda sıkışarak makro stratejiden uzaklaşması.
- **Test Hızında Çürüme:** A/B test döngülerinin iş gücü sınırları nedeniyle pazar hızının gerisinde kalması.
- **Ölçeklenme Bariyeri:** Sezonsal peak dönemlerinde ihtiyaç duyulan esnek eforun karşılanamaması.

✅ Reçete: Sabit giderleri (CapEx) artırmadan premium ajans entegrasyonu ile çevik icra gücü.

# Toplam Sahip Olma Maliyeti (TCO)

Buzdağının görünmeyen yüzü: Adaptasyon ve teknoloji yükü (CapEx), gerçek büyüme maliyetini **2.4 katına** çıkarıyor. Aşağıdaki karşılaştırma, her modelin gerçek yıllık toplam maliyetini ortaya koymaktadır.

| Maliyet Grubu                              | In-House (1 Mgr + 1 Spec.) | Outsource (Premium Ajans) | Hibrit (1 Core Mgr + Ajans) |
|--------------------------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Tam Yüklü İK Maliyeti (Fully Loaded)       | 4M – 4.5M ₺/yıl            | —                         | 2.7M – 2.8M ₺/yıl           |
| Ajans Retainer & İcra Bedeli               | —                          | 3M – 3.5M ₺/yıl           | 1.2M – 1.5M ₺/yıl           |
| MarTech & Veri Altyapısı (Tooling Stack)   | 600K – 700K ₺/yıl          | —                         | 300K – 400K ₺/yıl           |
| Gizli Fırsat Maliyeti (İşe Alım & Ramp-up) | 400K – 500K ₺/yıl          | —                         | 200K – 300K ₺/yıl           |
| <b>TOPLAM YILLIK TCO</b>                   | <b>5M – 5.7M ₺/yıl</b>     | <b>3M ₺/yıl</b>           | <b>4.5M – 5M ₺/yıl</b>      |

⚠ In-House modelde görünür maaş maliyeti, gerçek TCO'nun yalnızca %70'ini oluşturur. Tooling, ramp-up kaybı ve fırsat maliyeti hesaba katıldığında rakam ciddi biçimde yükselir.

# Hangi Model Ne Zaman?

Her startup'ın büyüme modeli kararı, şirketin **olgunluk seviyesine**, mevcut **yetkinlik portföyüne** ve **finansal koşullarına** göre farklılaşır. Doğru modeli seçmek için aşağıdaki senaryoları değerlendirin.

1

## Erken Aşama (Pre-Seed / Seed)

Runway kısıtlı, ekip küçük ve iş modeli hâlâ test aşamasında. **Outsource** modeli en düşük riskli seçenektir; sabit overhead yaratmadan hız ve uzmanlığa erişim sağlanır.

2

## Büyüme Aşaması (Series A)

PMF kanıtlandı, kanallar netleşti. Kurumsal hafızayı içeride tutmak için **Hibrit model** idealdir: 1 güçlü in-house lider + çevik ajans desteği.

3

## Ölçekleme Aşaması (Series B+)

\$5M+ ARR, tekrar eden büyüme ritüelleri ve güçlü veri altyapısı mevcut. **In-House ağırlıklı** yapıya geçiş; ajansı taktiksel destek için koruma zamanı.

# Yönetici Skorkartı

Büyüme Ekonomisi (Unit Economics) ve Operasyonel Sağlık Göstergeleri — bu metrikler, seçilen modelin gerçekten işe yarayıp yaramadığını nesnel biçimde ortaya koyar.

**<12 Ay**

**CAC Payback**

Müşteri edinim maliyetinin geri kazanım süresi. 12 ayın altı hedef performans eşliğidir.

**%22+**

**MQL to SQL Conversion**

Pazarlama nitelikli leadlerin satış nitelikli leadlere dönüşüm oranı. Hedef: %22 ve üzeri.

**3.5x+**

**Agency ROI / ROAS**

Ajans yatırımının geri dönüş çarpanı. 3.5x altı, model değişikliğini tetikler.

**<1.5**

**Burn Multiple**

Her 1 ₺ net yeni ARR için harcanan tutar. 1.5 altı verimli büyümeye işaret eder.

**2x**

**Velocity (YoY Growth)**

Yıldan yıla büyüme hızı çarpanı. Sürdürülebilir ölçekleme için minimum 2x hedeflenir.

**4x**

**Pipeline Coverage**

Satış hedefine karşı mevcut pipeline büyüklüğü. 4x coverage sağlıklı bir büyüme tamponudur.

## 3 Soruda Doğru Modeli Bulun

Karmaşık analizleri bir kenara bırakın. Aşağıdaki üç kritik soru, çoğu startup CEO'sunun doğru büyüme modelini hızla tespit etmesini sağlar.

1

### 1 — Runway 18 Ay Altında mı?

**EVET** → **Outsource** seç. Sabit gider yaratma, maliyet kontrolünü koru.

**HAYIR** → Sonraki soruya geç.

2

### 2 — Growth'da Core Yetkinlik Var mı?

**EVET** → **In-House** güçlendir. Capability zaten mevcut, ölçekle.

**HAYIR** → Hibrit ile başla. Önce yetkinlik inşa et.

3

### 3 — \$5M+ ARR ve Ölçekleniyor musun?

**EVET** → **Hibrit** → **In-House** yol haritasına geç.

**HAYIR** → Outsource + 1 FTE ile devam et, metrikleri izle.

# Neler Ters Gidebilir?

Her modelin kendine özgü kırılganlıkları vardır. Bu riskleri önceden tanımlamak, yönetim planı oluşturmayı ve doğru modeli seçmeyi kolaylaştırır.

## ! In-House Riskleri

### Mis-Hire Maliyeti

Yanlış işe alımın toplam maliyeti ortalama **6 aylık brüt maaşa** eşittir; işe alım, eğitim ve çıkış maliyetleri dahil.

### Talent War Baskısı

Senior growth marketer profillerinde yıllık **%40 zam baskısı**; bütçe planlamalarını ve ekip stabilitesini tehdit eder.

### Scalability Açığı

Sezonsal peak dönemlerinde sabit ekip kapasitesinin yetersiz kalması; fırsat maliyeti olarak doğrudan gelire yansır.

### Velocity Kaybı

Yeni işe alımların onboarding süreci **3–6 ay** alır; bu süre zarfında pazar hızı fırsatları kaçırılır.

## ! Outsource Riskleri

### Agency Churn

Ajansların ortalama müşteri ömrü **14 aydır**; her değişimde ilişki yeniden kurulur ve verim düşer.

### Data Silosu

First-party data ve özel attribution modelleri ajans tarafında kalabilir; sözleşme bittiğinde stratejik varlık kaybolur.

### Institutional Memory Kaybı

Ajans değişiminde birikmiş pazar bilgisi, test geçmişi ve öğrenimler sıfırlanır; yeni başlangıç maliyeti oluşur.

### Gizli Operasyonel Yük

Revizyon döngüleri, brief hazırlama ve onay süreçleri in-house ekibin zamanını sessizce tüketir.

# CEO'ya 5 Kritik Tavsiye

01

## TCO'yu Doğru Hesapla

Görünür maaş maliyetinin **2.4x'i** gerçek maliyettir. Fully loaded headcount hesabı; tooling, ramp-up ve fırsat maliyetlerini mutlaka içermelidir.

02

## Capability Gap'i Önce Tanımla

Darboğaz bir **yetkinlik eksikliği mi** yoksa **kapasite yetersizliği mi**? Yanlış teşhis, doğru reçeteyi geçersiz kılar.

03

## Hibrit ile Başla

Çoğu startup için optimal başlangıç modeli: **1 güçlü in-house lider + 1-2 uzman ajans**. Bu yapı hem IP biriktirir hem esnekliği korur.

04

## Data Ownership'i Korum

First-party data ve attribution modelleri **her zaman şirket içinde** kalmalı. Bu, outsource edilemeyecek tek stratejik varlıktır.

05

## 18 Ay Sonra Değerlendir ve Optimize Et

CAC payback süresini ve institutional memory birikimini ölç. Metrikler konuştuğunda yapıyı yeniden kurgula; sezgiyle değil, veriyle karar ver.

# Büyüme Modelinizi İnşa Etmeye Hazır mısınız?

In-House, Outsource veya Hibrit — doğru model, şirketinizin bugünkü konumuna, hedeflerine ve kaynak gerçekliğine göre belirlenir. Evrensel bir cevap yoktur; ama **evrensel bir süreç** vardır: teşhis et, maliyeti gerçekçi hesapla, veriyle karar ver ve 18 ayda bir gözden geçir.

## Teşhis

Capability Gap mi, Capacity Gap mi? Önce kök nedeni doğru tanımla.

## Maliyet Gerçekliği

TCO hesabında görünmeyenleri görünür kıl. 2.4x çarpanı her zaman geçerli.

## Model Seçimi

CEO karar ağacını kullan. Runway, yetkinlik ve ARR seni doğru modele götürür.

## Ölç & Optimize

KPI skorkartını takip et. 18 ayda bir yapıyı veriye dayalı olarak yeniden değerlendir.

Sabit giderleri artırmadan kurumsal zekayı içeride tutan model, en yüksek değerlemeye ulaşır. — **Growth Strategy Framework**