



T.C. SANAYİ VE  
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



# GİRİŞİMCİ ŞEHİR EKOSİSTEMLERİ & POLİTİKALARI: SEUL RAPORU







T.C. SANAYİ VE  
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



# GİRİŞİMCİ ŞEHİR EKOSİSTEMLERİ & POLİTİKALARI: SEUL RAPORU



## **İSTANBUL KALKINMA AJANSI**

Asmalı Mescit Mahallesi İstiklal Caddesi No:142,  
Odakule Kat: 6-7-8 34430  
Beyoğlu İSTANBUL/ TÜRKİYE

### **2026, İstanbul**

Proje Koordinatörleri

Serkan Korkmaz Arslan  
Ahmet Karakuş

Hazırlayanlar

Hazal Bedir  
Melis Evirgen  
Mert Avcı

ISBN: 978-605-73078-5-9  
Sayfa Sayısı: 78

---

## **GİRİŞİMCİ ŞEHİR EKOSİSTEMLERİ & POLİTİKALARI: SEUL RAPORU**

---

### **Yayın Sahibi**

İstanbul Kalkınma Ajansı

Yayının kısmen ya da tamamen yayınlanması ve çoğaltması fikri mülkiyet hukukuna tabidir.  
Kaynak gösterilmek kaydı ile İstanbul Kalkınma Ajansı yayınları üçüncü kişilerce kullanılır.

# İÇİNDEKİLER

## 01

### GİRİŞ

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 1.1 Tablolar .....       | 02 |
| 1.2 Grafikler .....      | 02 |
| 1.3 Yönetici Özeti ..... | 03 |
| 1.4 Giriş .....          | 05 |

## 02

### GÜNEY KORE EKONOMİK KALKINMA MODELİ VE GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Güney Kore Ekonomi Politikaları ve Kalkınma Modeli .....                           | 06 |
| 2.2. Ekonomi Politikalarının Güney Kore Girişimcilik Ekosistemi Üzerindeki Etkisi ..... | 09 |
| 2.3. Kamu Politikaları, Girişimcilik Stratejileri ve Regülasyonlar .....                | 12 |
| 2.4. Teknoloji Girişimciliğinin Güney Kore'nin Kalkınmasındaki Ağırlığı ve Önemi .....  | 16 |

## 03

### SEUL GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİNE GENEL BAKIŞ

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Güney Kore ve Küresel Girişimcilik Ekosisteminde Seul'un Konumu ve Ağırlığı ..... | 21 |
| 3.2. Seul Girişimcilik Ekosisteminin Son Dönemki Gelişimi .....                        | 27 |
| 3.3. Yetenek ve Girişimcilik Kültürü .....                                             | 28 |

## 04

### SEUL GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ TEMEL AKTÖRLERİ VE HİZMETLERİ

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1. Girişimcilik Merkezleri, Kuluçkalar ve Hızlandırma Programları .....           | 32 |
| 4.2. Fonlar ve Yatırımcılar (VC'ler, CVC'ler, Melek Yatırımcılar) .....             | 41 |
| 4.3. Üniversiteler, Ar-Ge ve İnovasyon Merkezleri .....                             | 43 |
| 4.4. Seul'deki Kamu İnsiyatifleri ve Uygulamaları .....                             | 45 |
| 4.5. Özel Sektör Destekleri ve Yatırımları .....                                    | 48 |
| 4.6. Seul Girişimcilik Ekosisteminin Uluslararasılaşması ve Küresel Etkileşim ..... | 50 |

## 05

### SONUÇ VE ÖNERİLER

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 5.1. Genel Değerlendirme .....               | 57 |
| 5.2. Öneriler ve Uygulama Stratejileri ..... | 66 |

# TABLolar

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1: 2013-2025 Yılları Arasında Güney Kore ve Türkiye Girişimcilik Ekosistemi Karşılaştırması ... | 11 |
| Tablo 2: Seul ve İstanbul'un Girişimcilik Odaklı Karşılaştırılması .....                              | 26 |
| Tablo 3: Seul Ekosisteminin Küresel Ortalama ile Karşılaştırılması .....                              | 50 |
| Tablo 4: Kamu Kurumları, Ajanslar ve Kamu Destek Mekanizmaları .....                                  | 58 |
| Tablo 5: Startup Hub'lar, Kuluçka Merkezleri ve Tematik İnovasyon Kampüsleri .....                    | 59 |
| Tablo 6: Hızlandırıcılar, VC Odaklı Programlar ve Kurumsal İnovasyon .....                            | 61 |
| Tablo 7: Yatırım Programları, Finansal Teşvikler, Etkinlikler ve Regülasyon Mekanizmaları .....       | 62 |
| Tablo 8: Türkiye ve Güney Kore'nin Uygulama Stratejilerine Yönelik Karşılaştırılması .....            | 67 |

# GRAFIKLER

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafik 1: Güney Kore'de 1962 İtibariyle Devreye Alınan Beş Yıllık Kalkınma Planları'nın Ana Odak Noktaları ve Ülkenin Büyüme Oranları ..... | 06 |
| Grafik 2: Güney Kore Girişimcilik Ekosisteminde Dönüm Noktaları (2013-2025) .....                                                           | 10 |
| Grafik 3: Güney Kore'de Bölgesel Girişim Yoğunluğu .....                                                                                    | 18 |
| Grafik 4: Güney Kore'nin Asya Pasifik Bölgesinde ve Globaldeki Sıralaması .....                                                             | 20 |
| Grafik 5: Güney Kore Girişimcilik Ekosistemine Bakış .....                                                                                  | 21 |
| Grafik 6: Seul'un Bölgedeki Şehirlere Göre Sıralaması .....                                                                                 | 24 |

# Yönetici Özeti

Güney Kore, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren uyguladığı devlet öncülüğündeki sanayi politikaları, ihracata dayalı büyüme stratejisi ve teknoloji odaklı dönüşüm yaklaşımı sayesinde kısa sürede küresel ölçekte rekabetçi bir ekonomik yapı inşa etmiştir. Literatürde “Han Nehri Mucizesi” olarak tanımlanan bu kalkınma süreci, yalnızca sanayileşme başarısı ile değil; aynı zamanda kamu politikalarının girişimcilik, inovasyon ve teknoloji üretimiyle bütüncül biçimde ele alınmasıyla dikkat çekmektedir. Bu dönüşümün merkezinde yer alan Seul ise Güney Kore’nin girişimcilik ve inovasyon ekosisteminin ana omurgasını oluşturmaktadır.

Bu rapor, Güney Kore’nin ekonomik kalkınma modeli ile Seul girişimcilik ekosisteminin yapısal dinamiklerini analiz ederek, başarıyı mümkün kılan politika araçlarını, kurumsal yapılanmaları ve uygulama mekanizmalarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmanın temel hedefi, Seul örneğinden hareketle, başta İstanbul olmak üzere Türkiye için politika, program ve proje geliştirme süreçlerine referans oluşturabilecek dersleri sistematik biçimde değerlendirmektir.

Raporda ilk olarak Güney Kore’nin kalkınma modelinin tarihsel evrimi ele alınmakta; devlet-özel sektör iş birliğine dayalı sanayi politikaları, chaebol yapılarının ekonomik sistemdeki rolü ve bu modelin zaman içinde geçirdiği dönüşüm ayrıntılı biçimde incelenmektedir. 1997 Asya Finans Krizi sonrası uygulanan yapısal reformlar, 2000’li yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı büyüme stratejileri ve 2020 sonrası dönemde hayata geçirilen Korean New Deal gibi bütüncül politika çerçeveleri, girişimcilik ekosisteminin gelişiminde kritik kırılma noktaları olarak değerlendirilmektedir.

İkinci bölümde, bu makroekonomik ve sektörel politikaların girişimcilik ekosistemi üzerindeki etkileri analiz edilmekte; Güney Kore’de girişimciliğin, uzun süre büyük ölçekli sanayi gruplarının gölgesinde kalmasının ardından, bilinçli kamu müdahaleleriyle stratejik bir büyüme alanı olarak yeniden konumlandırıldığı ortaya konulmaktadır. Özellikle kamu destekli risk sermayesi fonları, kamu-özel sektör ortaklığına dayalı hızlandırma programları ve girişimciliği teşvik eden düzenleyici reformlar sayesinde ekosistemin niceliksel ve niteliksel olarak güçlendiği görülmektedir.

Raporda, Seul girişimcilik ekosistemi özel bir odak alanı olarak ele alınmakta; şehrin Güney Kore ve küresel girişimcilik ekosistemindeki konumu, son yıllardaki gelişimi ve temel aktörleri kapsamlı biçimde değerlendirilmektedir. Seul; güçlü üniversite ve Ar-Ge altyapısı, derin teknoloji odaklı girişimleri, yoğun fonlama kapasitesi ve yerel yönetimlerin aktif rolü sayesinde Asya’nın önde gelen girişimcilik merkezlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Seul Büyükşehir Belediyesi ve merkezi kamu kurumları tarafından yürütülen girişimcilik merkezleri, fon mekanizmaları ve uluslararasılaşma programları, ekosistemin kurumsal derinliğini ve sürdürülebilirliğini artıran temel unsurlar olarak tanımlanmaktadır.



Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde; girişimcilik merkezleri, kuluçka ve hızlandırma programları, yatırımcı yapıları, üniversite-sanayi iş birlikleri, kamu inisiyatifleri ve özel sektör destekleri bütüncül bir ekosistem perspektifiyle ele alınmaktadır. Ayrıca Seul'ün uluslararası girişimcilik ağlarıyla kurduğu ilişkiler, yabancı girişimleri çekmeye yönelik vize ve destek programları ile küresel pazarlara açılım stratejileri ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Raporun sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular ışığında genel bir değerlendirme yapılmakta; Seul örneğinden hareketle İstanbul için uyarlanabilir politika, program ve proje önerileri sunulmaktadır. Bu kapsamda; kamu-özel sektör iş birliklerinin güçlendirilmesi, girişimcilik desteklerinin bütüncül bir strateji altında koordine edilmesi, derin teknoloji ve ölçeklenebilir girişimlere odaklanması, üniversite temelli bilgi üretiminin ticarileştirilmesi ve uluslararasılaşma mekanizmalarının geliştirilmesi öncelikli alanlar olarak öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak bu rapor, Seul girişimcilik ekosistemini yalnızca başarılı bir şehir örneği olarak değil; planlı kamu müdahalesi, uzun vadeli vizyon ve kurumsal koordinasyonun girişimcilik üzerindeki etkisini gösteren güçlü bir politika modeli olarak ele almaktadır. Sunulan analiz ve önerilerin, İstanbul'un ve Türkiye'nin girişimcilik ekosistemini daha rekabetçi, sürdürülebilir ve küresel ölçekte etkili bir yapıya kavuşturma sürecine katkı sağlaması hedeflenmektedir.

# GİRİŞ

Küresel ekonomi; dijitalleşme, ileri teknoloji yatırımları, yeşil dönüşüm ve artan jeopolitik belirsizlikler ekseninde hızlı ve çok katmanlı bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Bu yeni dönemde şehirler, yalnızca ülkelerin ekonomik merkezleri değil; aynı zamanda girişimcilik, inovasyon ve teknoloji üretiminin ana taşıyıcıları haline gelmiştir. Rekabet gücü giderek ulusal sınırların ötesinde, şehir temelli girişimcilik ve inovasyon ekosistemlerinin kapasitesi üzerinden şekillenmektedir. Bu bağlamda girişimcilik, ekonomik büyümenin destekleyici bir unsuru olmanın ötesine geçerek, şehirlerin küresel konumlanmasını belirleyen stratejik bir politika alanı haline gelmiştir.

Türkiye açısından bu dönüşümün doğal odağı İstanbul'dur. Ülkenin finansal, ticari, beşerî ve teknolojik kaynaklarının büyük bölümünü bünyesinde barındıran İstanbul, son yıllarda girişimcilik ekosisteminde sergilediği performansla bölgesel bir merkez olma yönünde güçlü bir ivme yakalamıştır. Küresel girişimcilik endekslerinde yükselen konumu, artan yatırım hacmi, genç ve nitelikli girişimci profili ile İstanbul; yalnızca ulusal ölçekte değil, Avrupa ve yakın coğrafya için de stratejik bir girişimcilik ve inovasyon merkezi olma potansiyeline sahiptir. Bununla birlikte, bu potansiyelin sürdürülebilir ve ölçeklenebilir bir yapıya dönüşmesi, ekosistemin daha planlı, bütüncül ve uzun vadeli bir politika çerçevesiyle ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Bu noktada Güney Kore ve özellikle Seul örneği, İstanbul için karşılaştırmalı ve öğretici bir referans sunmaktadır. Güney Kore, kalkınma sürecinde kamu politikalarını girişimcilik ve teknoloji üretimiyle bütünleştirmiş; Seul ise bu yaklaşımın mekânsal, kurumsal ve finansal olarak en yoğun uygulandığı merkez haline gelmiştir. Seul'ün başarısı, piyasa dinamiklerinin kendiliğinden gelişimine bırakılmayan; merkezi ve yerel kamu aktörlerinin eşgüdüm içinde hareket ettiği, net hedeflerle yönlendirilen ve performans odaklı bir ekosistem inşasına dayanmaktadır.

Bu rapor, Seul girişimcilik ekosistemini yalnızca başarılı bir şehir örneği olarak ele almakla yetinmemekte; bu ekosistemin arkasındaki politika tercihlerini, kurumsal mimariyi ve uygulama araçlarını, İstanbul'un mevcut yapısı ve hedefleriyle ilişkilendirerek analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında Güney Kore'nin kalkınma modeli, girişimcilik politikaları ve Seul özelinde geliştirilen uygulamalar; İstanbul'un girişimcilik ekosisteminin derinleşmesi, ölçeklenmesi ve uluslararasılaşması açısından değerlendirilmektedir.

İstanbul'un güçlü insan kaynağı, üniversite ve teknopark altyapısı, artan yatırımcı ilgisi ve stratejik coğrafi konumu; Seul deneyiminden çıkarılabilecek derslerin yerel koşullara uyarlanması açısından önemli bir avantaj sunmaktadır. Ancak bu avantajların etkin biçimde değerlendirilebilmesi; kamu politikalarının daha güçlü bir koordinasyonla ele alınmasını, girişimcilik desteklerinin ortak hedefler etrafında bütünleştirilmesini ve şehir ölçeğinde net bir girişimcilik vizyonu oluşturulmasını gerektirmektedir.

Bu çerçevede rapor; Güney Kore'nin ekonomik kalkınma modeli ve girişimcilik ekosisteminin evrimini ortaya koyduktan sonra, Seul girişimcilik ekosisteminin temel aktörlerini, politika araçlarını ve uygulama mekanizmalarını detaylı biçimde incelemekte; sonuç bölümünde ise İstanbul için politika, program ve iş birliği odaklı somut öneriler sunmaktadır. Amaç, İstanbul'un küresel girişimcilik ekosistemleri içinde daha üst bir konuma taşınmasına katkı sağlayacak analitik ve uygulanabilir bir referans çerçevesi oluşturmaktır.

# 2. GÜNEY KORE EKONOMİK KALKINMA MODELİ VE GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ

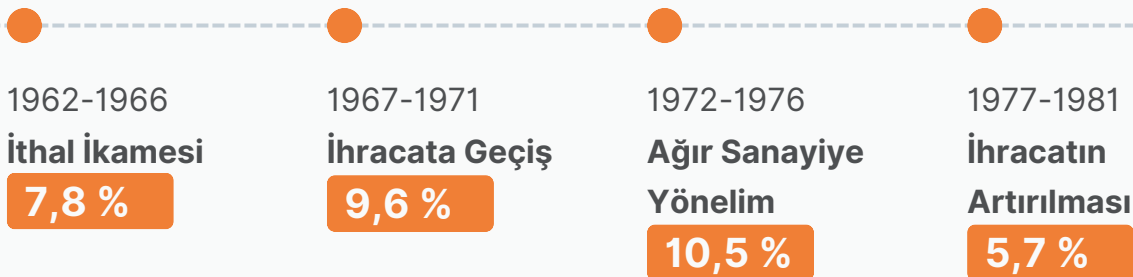
## 2.1. Güney Kore Ekonomi Politikaları ve Kalkınma Modeli

Güney Kore, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren dünya ekonomisinin en dikkat çekici kalkınma örneklerinden birini temsil etmektedir. 1950'lerde Kore Savaşı'nın ardından yıkıma uğramış, kişi başına düşen geliri düşük olan bir ülke konumundayken, birkaç on yıl içerisinde dünyanın en büyük ekonomilerinden biri haline gelmiştir. Güney Kore'nin deneyimi, literatürde 'Han Nehri Mucizesi'<sup>1</sup> kavramıyla tanımlanmakta ve özellikle gelişmekte olan ülkelerin kalkınma stratejileri için örnek vaka olarak incelenmektedir.

Güney Kore, 1960'lardan itibaren uyguladığı kalkınma stratejileri sayesinde derin bir ekonomik dönüşüm geçirmiştir. Devlet öncülüğünde uygulanan sanayi politikaları ve ihracata dayalı büyüme modeli hızlı ekonomik kalkınmanın temelinde bulunmaktadır. Güney Kore, etkin makroekonomik yönetim, beş yıllık kalkınma planları ile planlı yatırımlar, beşerî ve fiziki sermayeye yoğun yatırım ve dış pazarlara açılım gibi politikalarla kısa sürede sanayileşmeyi başarmıştır. Devlet Planlama Teşkilatı'nın kurulması ile birlikte aynı dönemde Türkiye ile benzer bir şekilde 1962'den itibaren devreye alınan ardışık Beş Yıllık Kalkınma Planları, ülkenin ekonomi politikasına yön vermiştir.

**Grafik 1: Güney Kore'de 1962 İtibariyle Devreye Alınan Beş Yıllık Kalkınma Planları'nın Ana Odak Noktaları ve Ülkenin Büyüme Oranları**

### Beş Yıllık Kalkınma Planları



(1) Güney Kore'nin Kore Savaşı (1950-1953) sonrasında gelişmekte olan bir ülkeden, gelişmiş bir ülkeye dönüştüğü hızlı ekonomik büyüme dönemidir.

Devlet, Ekonomik Planlama Kurumu (EPB) gibi kurumlar aracılığıyla ekonomiyi yönlendirmiş; altyapı yatırımlarını hızlandırmış, sanayileşme için öncelikli sektörleri tanımlamış ve özel sektöre yol gösterici olmuştur. Kamu otoritesi, sanayi politikası kapsamında özel şirketlere çeşitli teşvikler sunmuştur. Özellikle ihracat performansını artırmak amacıyla şirketlere düşük faizli krediler, vergi indirimleri ve sübvansiyonlar sağlanmıştır. Bankacılık sistemi büyük ölçüde devlet kontrolüne alınmış; 1960'ların başında hükümet bankaları millileştirerek finansal kaynakları planlı bir şekilde yönlendirmiştir. Özel sektörün önde gelen grupları, belirlenen yatırım ve ihracat hedeflerine ulaşmaları koşuluyla devlet desteğinden yararlanmışlardır. Böylece güçlü bir devlet-özel sektör iş birliği içinde, ekonomi politikaları uygulanmıştır.

1970'lerde Güney Kore, sanayileşmede bir üst aşamaya geçerek Ağır ve Kimyasal Sanayi Hamlesi başlatmıştır. Elektronik, gemi yapımı, makine, petrokimya ve demir-dışı metaller gibi beş sektörü stratejik öncelikli alanlar olarak ilan etmiştir. Bu dönemde Pohang Çelik (POSCO) gibi entegre çelik tesisleri, büyük petrokimya kompleksleri ve tersaneler kurularak Güney Kore'nin sanayi altyapısı güçlendirilmiştir. Ağır sanayiye yapılan yatırımlar ile ülkenin ithalatı ikame eden ve ihracata yönelik üretim kapasitesini önemli ölçüde artırılmıştır.

Güney Kore kalkınma modelinin temel aktörlerinden biri, chaebol<sup>2</sup> olarak adlandırılan büyük aile şirketi grupları olmuştur. Samsung, Hyundai, LG gibi chaebol'lar devletin yönlendirmesiyle yeni sanayi kollarına girmiş, ihracatı sürükleyen lokomotifler haline gelmiştir. Uygun krediler, vergi muafiyetleri ve altyapı kolaylıkları sağlanarak uluslararası ölçekte rekabetçi markaların doğması teşvik edilmiştir. Karşılığında chaebol'lardan plan hedeflerine uymaları, yatırım ve ihracat hedeflerini tutturmaları beklenmiştir. Devlet-özel sektör iş birliğine dayanan model, Güney Kore'yi "Asya Kaplanları" arasında öne çıkaran hızlı sanayileşmenin kilit unsurlarındandır. Chaebol'lar, Güney Kore'nin Ar-Ge harcamalarının ve ihracat üretiminin büyük bölümünü üstlenerek ekonomiyi büyümüşlerdir. Günümüzde dahi ülkenin en büyük beş chaebol grubu, borsa değerinin yaklaşık yarısını oluşturacak kadar ekonomide ağırlıklıdır.<sup>3</sup> Öte yandan chaebol merkezli yapının zamanla tekelci eğilimler, finansal risk birikimi gibi sorunları da beraberinde getirdiği ifade edilmektedir. MMckinsey Global Institute'un Kore ekonomisine ilişkin raporları, büyük holdinglerin gölgesinde KOBİ'lerin ölçeklenmekte zorlandığını da incelemiştir. Bu nedenle günümüzde, chaebol modelinin sağladığı rekabet gücü korunurken rekabet koşullarının güçlendirilmesi ve verimliliğin KOBİ'lere ve hizmetlere yayılması politika önceliği olarak öne çıkmaktadır.<sup>4</sup>

1997 Asya Finans Krizi, Güney Kore'nin kalkınma modelinde ciddi kırılmalıkları ortaya çıkarmıştır. Kriz öncesinde chaebol'ların aşırı borçlanma ve kontrolsüz genişleme eğilimleri finansal sistemi zayıflatmış; krizle birlikte ulusal para biriminin hızla değer kaybetmesi şirketlerin döviz yükümlülüklerini karşılayamamasına yol açmıştır. 1997-98 krizi sonrasında Güney Kore, finansal sistemi yeniden yapılandırmak amacıyla kapsamlı reformlar uygulamıştır. Finansal denetim kurumları yeniden yapılandırılmış, bankacılık sektörü kamu kaynaklarıyla desteklenerek zayıf kurumlar tasfiye edilmiştir. Kredi sınıflandırma ve risk yönetimi standartları uluslararası normlara uyulanmış, mevduat sigortasında üst sınır getirilerek piyasa disiplini sağlanmıştır. Sermaye piyasaları yabancı yatırımcılara açılmış, kurumsal yönetim ilkeleri güçlendirilmiş ve kısa vadeli dış borçlanmaya yönelik düzenlemeler sıkılaştırılmıştır.<sup>5</sup> Chaebol sistemini dizginlemek amacıyla kurumsal şeffaflık standartları yükseltilmiş; mali raporlama ve hesap verebilirlik kuralları sıkılaştırılmıştır. 1997 krizi sonrasında uygulanan yapısal reformlar neticesinde Güney Kore ekonomisi daha piyasa odaklı ve dirençli hale gelirken, büyüme modeli de belirli bir dönüşüm geçirmiştir.

(2) Chaebol, Güney Kore'de ortaya çıkan ve genellikle bir aile tarafından kontrol edilen, birbirine bağlı çok sayıda şirketten oluşan büyük ölçekli iş gruplarını ifade eder. Günümüzde Samsung, Hyundai, LG, SK ve Lotte en bilinen chaebol örnekleri arasında yer almaktadır.

(3) <https://www.cfr.org/background/south-koreas-chaebol-challenge>

(4) <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-asia/koreas-next-s-curve-a-new-economic-growth-model-for-2040>

(5) Kim, K. (2006, July 10). *The 1997-98 Korean Financial Crisis: Causes, Policy Response, and Lessons*.

2000'li yıllarla birlikte Güney Kore, bilgi ve iletişim teknolojileri alanına yaptığı atılımlarla yeni bir büyüme rotasına girmiştir. Özellikle telekomünikasyon ve internete yönelik öncü yatırımlar ülkenin rekabet gücünü artırmıştır. Samsung, LG gibi yerli firmaların Ar-Ge kapasitesi ve devletin desteği sayesinde CDMA<sup>6</sup> teknolojisi hızla olgunlaşmış; Güney Kore bu alanda küresel bir lider konumuna gelmiştir. Aynı dönemde, geniş bant internet altyapısının ülke geneline yayılması için kapsamlı politikalar uygulanmıştır. Telekom sektörü kademeli olarak rekabete açılırken, internet hizmetlerini teşvik edici düzenlemeler getirilmiştir. 1998'de özel sektör tarafından ilk kablo internet servisleri sunulmaya başlamış ve kısa sürede DSL ve kablo modem abone sayısı milyonlara ulaşmıştır. Erken dönemde yapılan bilgi ve iletişim teknolojileri yatırımları, Güney Kore'nin elektronik, yarı iletken ve dijital hizmetler gibi yüksek teknolojlili sektörlerde küresel rekabet üstünlüğü kazanmasına zemin hazırlamıştır. 2010'lu yıllarda ise Güney Kore'nin büyüme modeli daha sınırlı ancak belirgin bir yön değişimi göstermiştir. Bu dönemde hükümet politikaları, ihracata dayalı imalat sanayisini korurken, aynı zamanda yazılım, oyun, içerik, ekonomisi ve platform temelli hizmetler gibi yeni dijital sektörleri desteklemeye yönelmiştir. Girişimcilik ekosisteminin geliştirilmesi amacıyla kamu fonları, teknoparklar ve üniversite-sanayi iş birlikleri genişletilmiş; Seul başta olmak üzere büyük şehirlerde start-up odaklı kuluçka ve hızlandırma programları yaygınlaştırılmıştır.

2020 sonrasında Güney Kore, değişen küresel dinamiklere ve teknolojik dönüşümlere uyum sağlamak üzere yeni sanayi politikalarını devreye sokmuştur. COVID-19 sonrası toparlanma ve uzun vadeli dönüşüm hedefiyle Temmuz 2020'de başlatılan Korean New Deal (Kore Yeni Düzen) girişimi bunların başında gelmektedir. Kamu otoriteleri, dijital ekonomi ve yeşil enerji odaklı projelere 2020-2025 döneminde toplam 130 milyar ABD doları yatırım yapmayı planladığını duyurmuştur.<sup>7</sup>



Ar-Ge yatırımlarının büyük bölümü özel sektör, özellikle de büyük chaebol grupları tarafından gerçekleştirilmektedir.

Kapsamlı program, iki ana eksen üzerine inşa edilmiştir:

Dijital Yeni Düzen, 5G telekomünikasyon, yapay zekâ, büyük veri ve akıllı altyapılara yönelik yatırımlarla ekonomiyi dijital

dönüşüme hazırlamayı hedeflerken; Yeşil Yeni Düzen ise yenilenebilir enerji, enerji verimliliği ve sürdürülebilir ulaşım alanlarına odaklanarak karbon emisyonlarını azaltmayı ve çevresel sürdürülebilirliği güçlendirmeyi amaçlamaktadır. K-New Deal Programı'na 2021 yılında yeni bir boyut daha kazandırılarak Human New Deal başlığı eklenmiştir. İstihdam ve sosyal güvenlik desteği kapsamını ele alan bu kısım ise işsizliğe karşı sosyal güvenlik ağlarının güçlendirilmesi; gençlere ve dezavantajlı gruplara iş olanakları yaratılması; dijital ve yeşil işler için yeniden eğitim programları gibi bu dijital ve yeşil dönüşüme uyum süreçlerine uyum sağlanmasını amaçlayan sosyal politikaları içermektedir. Korean New Deal, Güney Kore'nin sadece pandemi sonrası toparlanmasını değil, 2040 ve sonrasında yönelik ekonomik vizyonunu da şekillendirmeyi hedeflemektedir. Aynı zamanda Kore'nin "dijital ve yeşil süper güç" olma yolundaki stratejik adımlarından biridir.

Güney Kore'nin güncel sanayi politikalarının bir diğer odağı, yarı iletken sektöründe küresel liderliği sürdürmektir. Özellikle ABD-Çin rekabeti ve küresel tedarik zinciri kaygıları ışığında, yerli çip üreticilerinin desteklenmesi amacıyla K-Chips Act olarak anılan yasa paketi 2023 yılında onaylamıştır. Yapılan düzenleme ile stratejik görülen yarı iletken yatırımlarına vergi indirimleri artırılmış; büyük şirketlerin Kore'de yapacağı çip fabrikası yatırımları için vergi indirim oranı %8'den %15'e yükseltilirken, KOBİ'ler için bu oran %16'dan %25'e çıkarılmıştır. Söz konusu yasa, Samsung Electronics ve SK Hynix gibi dünya çapındaki Koreli çip üreticilerinin yurt içi yatırımlarını teşvik ederek Tayvan ve diğer rakipler karşısında teknoloji üstünlüğünü koruma hedefi taşımaktadır. Diğer yandan, Güney Kore yapay zekâ alanında da iddialı bir atılım stratejisi gütmektedir.

(6) CDMA (Code Division Multiple Access), birden fazla kullanıcının aynı frekans bandı üzerinden veri iletimini mümkün kılan dijital hücresel iletişim teknolojisidir. 1996 yılında CDMA'yı dünyada ilk kez ticari olarak yaygınlaştıran ülke olmuştur.

(7) <https://english.moef.go.kr/pc/selectTbPressCenterDtl.do?boardCd=N0001&seq=4948>



2020'ler ile devreye alınan yeni sanayi politikaları, Güney Kore'nin dijital dönüşümde lider konumunu pekiştirmeyi ve kritik teknolojilerde dışa bağımlılığı azaltarak ekonomik güvenliği sağlamayı amaçlamaktadır.

Yapay zeka alanında stratejiler Kore diline ve kültürel ihtiyaçlarına özel yapay zekâ sistemleri geliştirilmesini, devasa veri merkezleri ve bulut altyapılarının kurulmasını ve özel sektörle kamu arasında yapay zeka odaklı ortaklıklar oluşturulmasını kapsamaktadır.

Güney Kore ekonomisi, yüksek teknoloji sektörlerdeki başarıları ve güçlü üretim altyapısıyla dikkat çekerken, verimlilik ve kapsayıcı büyüme alanlarında bazı yapısal kırılganlıklar barındırmaktadır. Ülke, GSYİH'sine oranla en yüksek Ar-Ge harcaması yapan ekonomilerden biridir. Kore ekonomisinde, sanayi temelli büyüme modelinden kaynaklanan yüksek üretkenlik düzeyine sahip büyük ölçekli firmalarla, düşük verimlilikle faaliyet gösteren KOBİ'ler arasında verimlilik farkı olması dikkat çekmektedir. Verimlilik farkı sadece ölçek farkından kaynaklanmamakla birlikte hizmet ve imalat sektörleri arasında da verimlilik farklarının olması dikkat çekmektedir. Kore'nin ihracata dayalı büyüme stratejisi, kaynakların verimli sanayi sektörlerine yönlendirilmesini teşvik etmiş, hizmet sektörü ise bu gelişimin gölgesinde kalmıştır. İmalat sektörüne yönelik destekler, düşük vergi oranları ve altyapı avantajları ile güçlendirilirken, hizmet sektörünün rekabetçi yapısı zayıf kaldığı değerlendirilmektedir. Kore'de KOBİ'lerin önemli bir kısmı hizmet sektöründe faaliyet göstermekte ve hizmet sektöründe Ar-Ge yatırımı ve inovasyon düşüklüğünün imalat sektörüne göre daha fazla olması da bu verimlilik farkını açıklamaktadır.<sup>8</sup>

Güney Kore, büyük ölçekli şirketlerle KOBİ'ler arasındaki derinleşen verimlilik farkını azaltmak amacıyla çok boyutlu politika araçları geliştirmektedir. OECD Economic Surveys: Korea 2024 Raporuna göre bu kapsamda, merkezi ve yerel düzeyde yürütülen toplamda 1.300'ün üzerinde destek programı aracılığıyla KOBİ'lere finansman, Ar-Ge desteği ve kurumsal kapasite geliştirme olanakları sunulmaktadır. Özellikle dijitalleşme ve üretim teknolojilerinde dönüşüm hedefiyle geliştirilen Akıllı Fabrika (Smart Factory) programları, KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmaya yönelik olarak uygulanmaktadır. Bu çerçevede, küçük işletmelerin üretim süreçlerini otomasyon, veri analitiği ve yazılım sistemleriyle entegre etmeleri teşvik edilmekte; kamu kaynaklarıyla altyapı ve danışmanlık desteği sağlanmaktadır.<sup>9</sup> Dış ticaret kaynaklı maliyet baskılarına karşı ise 2025 yılında açıklanan özel bir destek paketiyle KOBİ'lere toplam 3 milyar ABD doları tutarında mali teşvik sağlanmıştır. Destek paketi, ihracat kredileri, navlun sübvansiyonları ve yeni pazarlara giriş için finansman araçlarını içermektedir. Güney Kore bugüne dek elde ettiği sanayi başarılarını yeni bir yapısal reform dalgası ile pekiştirerek, "yenilikçi ve kapsayıcı bir ekonomi" vizyonunu gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

## 2.2. Ekonomi Politikalarının Güney Kore Girişimcilik Ekosistemi Üzerindeki Etkisi

Güney Kore'nin ekonomik kalkınma modelinde, uzun yıllar boyunca büyümenin temel itici gücü büyük ölçekli sanayi grupları olan chaebol yapıları olmuştur. Devletin yönlendirdiği ve finansal olarak desteklediği bu işletmeler, ülkenin hızlı sanayileşmesinde önemli bir rol oynarken, küçük işletmelerin ve bireysel girişimciliğin gelişimi açısından sınırlayıcı bir ortam oluşturmuştur. Özellikle 1960'lardan 1990'lara kadar olan dönemde, ekonomik kaynakların chaebol gruplarına tahsis edilmesi, alternatif girişimlerin finansmana ve kamu teşviklerine erişimini zorlaştırmış; KOBİ'ler ve yeni girişimler uzun süre sistemin gerisinde kalmıştır. Ancak bu yapının yarattığı kırılganlıklar, 1997 Asya Finans Krizi sonrasında daha görünür hale gelmiş ve politika yapıcılar, daha kapsayıcı ve çok paydaşlı bir

(8) Randall S. Jones, Technology Adoption and Productivity of Korean Firms, 11 April 2023

(9) Hyeon Ju, Smart Factory Policies and SMEs' Productivity in Korea, June 2021



ekonomik modelin gerekliliğini kabul etmiştir. Kriz sonrasında IMF destekli yapısal reformlar kapsamında finans sektöründe şeffaflık artırılırken, girişimcilik ve KOBİ desteklerinin kurumsallaşmasına yönelik ilk adımlar da atılmıştır. Bu dönemde kurumsal yönetim ilkeleri yaygınlaştırılmış, özel sektörün çeşitlenmesi teşvik edilmiş ve Ar-Ge desteklerinin kapsamı genişletilmiştir. Böylelikle, girişimcilik ekosisteminin temelleri atılmaya başlanmıştır.

2000'li yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerine yapılan yoğun yatırımlar, girişimcilik için yeni fırsat alanları yaratmıştır. Özellikle dijitalleşme eksenli dönüşümle birlikte internet tabanlı iş modelleri yaygınlaşmış; e-ticaret, mobil uygulamalar ve dijital içerik üretimi gibi alanlarda yeni nesil girişimler ortaya çıkmıştır. Bu süreçte Güney Kore, girişimciliği sadece ekonomik çeşitlenme aracı olmasının yanında küresel rekabetçilik için stratejik bir öncelik olarak görmeye başlamıştır. Bu doğrultuda 2013 yılında dönemin Devlet Başkanı Park Geun-hye tarafından başlatılan "Creative Economy" (Yaratıcı Ekonomi) politikası, girişimciliğin doğrudan bir kalkınma aracı olarak konumlandırıldığı ilk kapsamlı girişim olmuştur. Politika kapsamında 17 bölgesel inovasyon merkezinin kurulması, kamu-özel sektör iş birliğinde kuluçka programlarının yaygınlaştırılması ve girişim sermayesi fonlarının güçlendirilmesi gibi adımlar atılmıştır.

Girişimcilik ekosistemini desteklemeye yönelik ikinci dönüm noktası ise 2020 sonrası dönemde hayata geçirilen Korean New Deal programıdır. Dijital dönüşüm ve yeşil büyüme eksenlerinde planlanan bu program kapsamında, girişimcilere yönelik doğrudan hibeler, teknoloji geliştirme destekleri ve yeniden beceri kazandırma (reskilling) programları devreye alınmıştır. Özellikle "K-Startup Grand Challenge" gibi uluslararası girişim destek programları sayesinde Güney Kore, Asya'nın en girişimci dostu ülkelerinden biri olarak konumlanmaya başlamıştır. Bu süreçte, kamu fonlu risk sermayesi fonları oluşturulmuş; girişim hızlandırma programları, teknoloji transfer merkezleri ve üniversite-kamu iş birlikleri genişletilmiştir. 2013 sonrası uygulamaya konulan Yaratıcı Ekonomi politikaları ve kamu destekli fon mekanizmaları, Güney Kore'de startup sayısını on yıl içinde yaklaşık %30 oranında artırmış ve girişimcilik faaliyetlerini niceliksel olarak güçlendirmiştir.

#### **Grafik 2: Güney Kore girişimcilik ekosisteminde dönüm noktaları (2013-2025)**



2013

##### **Yaratıcı Ekonomi Politikaları**

- Kamu destekli fon mekanizmalarının kurulması
- 10 yıl içinde startup sayısında %30 artış



2020

##### **Korean New Deal Programı**

- Girişimcilere doğrudan hibeler
- Teknoloji geliştirme fonları
- Yeniden beceri kazandırma programları



2021

##### **Kamu Fonlu Risk Sermaye Artışı**

- Risk sermayesi yatırımları 6,4 milyar USD'ye ulaştı.
- Girişim finansmanı altyapısı yükseldi, hızlandırıcı sayısı arttı.



2024 -  
2025

##### **Küresel Ekonomi Güçlenmesi**

- Ekosistem %23,6 büyüdü.
- Ülke genelinde 9 şehir küresel sıralamada
- Asya'nın en girişimci dostu ülkelerinden biri

Ekonomi politikalarının en belirgin sonuçlarından biri ise risk sermayesi yatırımlarındaki artış olmuştur. Girişim sermayesi yatırımları, kamu destekli fon eşleştirme mekanizmalarının etkisiyle 2021’de 6,4 milyar ABD dolarına yükselmiştir.

Ekosistemin Nisan 2024-Nisan 2025 döneminde %23,6 oranında büyüme kaydederek istikrarlı bir gelişim sergilemesi, devletin girişimcilik ekosistemini güçlendirmeye yönelik dijital dönüşüm, finansman destekleri ve uluslararası girişim programları gibi politikalarının somut bir yansımasıdır.

**Tablo 1: 2013-2025 Yılları Arasında Güney Kore ve Türkiye Girişimcilik Ekosistemi Karşılaştırması**

| Yıl/ Dönem  | Güney Kore                                                                                | Türkiye                                                                                                                          |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2011 - 2013 | Yaratıcı Ekonomi Politikaları başlatıldı.                                                 | Teknoparklar ve KOSGEB destekleri yaygınlaştı.                                                                                   |
|             | Kamu fonlu risk sermayesi mekanizmaları kuruldu.                                          | TÜBİTAK 1512 gibi erken dönem destek programları başladı.                                                                        |
|             | Girişimcilik devlet stratejisine entegre edildi.                                          | Melek yatırımcı ağları oluşmaya başladı.                                                                                         |
|             | Girişimcilere çeşitli destekler sunan Asan Nanum Foundation kuruldu.                      | İTÜ Çekirdek 2011 yılında hayata geçti. 212 ise 2012’de, Revo ve Collex’in 2013’te kurulmasının ardından faaliyetlerine başladı. |
|             | Tech Incubator Program for Startup programı başlatıldı.                                   |                                                                                                                                  |
| 2014 - 2016 | Üniversite-kamu iş birlikleri güçlendi.                                                   | Üniversite kuluçka merkezleri artış gösterdi.                                                                                    |
|             | “Creative Economy Innovation Centers” kuruldu.                                            | Girişimcilik dersleri ve hızlandırma programları güç kazandı.                                                                    |
|             | Erken aşama teknoloji fonları büyüdü.                                                     |                                                                                                                                  |
| 2017 - 2019 | Asya’daki en yüksek hızlandırıcı yoğunluğuna sahip ülke konumuna geldi.                   | Fintech, oyun ve e-ticaret girişimleri öne çıktı.                                                                                |
|             | Startup’ların küresel pazarlara açılımı için teşvikler başladı.                           | TÜBİTAK Tech-InvesTR Girişim Sermayesi Destekleme Programı başlatıldı.                                                           |
| 2020        | Korean New Deal Programı başlatıldı.                                                      | COVID-19 sonrası dijital sıçrama dönemi başladı.                                                                                 |
|             | Dijital dönüşüm ve yeşil büyüme temelli devlet yatırımları hayata geçirildi.              | E-ticaret, lojistik, oyun ve SaaS girişimleri hızla büyüdü.                                                                      |
|             | “K-Startup Grand Challenge” uluslararası program haline geldi.                            | Türkiye’de girişim yatırımları 1 milyar USD’yi aştı.                                                                             |
| 2021        | Kamu eşleştirmeli risk sermayesi fonlarıyla girişim yatırımları 6,4 milyar USD’ye ulaştı. | Unicorn dönemi başladı. Getir, Trendyol, Dream Games, Hepsiburada ve Insider gibi girişimler milyar dolar değerlemeye ulaştı.    |
|             | Girişimcilik finansman altyapısı derinleşti.                                              | Türkiye, Avrupa’da unicorn sayısında ilk 10 ülke arasına girdi.                                                                  |



|                    |                                                                                 |                                                                                                  |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2022 - 2023</b> | Green Deal uyumlu teknoloji ve sürdürülebilirlik girişimlerine fon akışı arttı. | Yatırım hacmi artmaya devam etti ve 2022'de 1,8 milyar USD seviyesine ulaştı.                    |
|                    | Seul, global girişim şehirleri arasında ilk 25'e yükseldi.                      | Girişimcilik politikaları "Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi" ile entegre edildi.                  |
| <b>2024 - 2025</b> | Ekosistem %23,6 büyüme kaydetti.                                                | Yavaşlama sinyalleri görüldü. 2025'te 306 girişim 586 milyon USD yatırım aldı.                   |
|                    | 9 şehir küresel endekste yer aldı.                                              | Buna rağmen girişimcilik kültürü güçlenmeye devam ediyor ve bölgesel merkez olma hedefi sürüyor. |
|                    | Küresel sıralamada ülke 20., Doğu Asya'da 3. sırada konumlandı.                 |                                                                                                  |

### 2.3. Kamu Politikaları, Girişimcilik Stratejileri ve Regülasyonlar

Güney Kore'de girişimcilik ekosisteminin gelişimi, kamu politikalarının yönlendirici rolü ile şekillenmektedir. Kamu otoritelerinin politika çerçevesi, özellikle MSS (Ministry of SMEs and Startups), MSIT (Ministry of Science and ICT) ve MOTIE (Ministry of Trade, Industry and Energy) gibi kurumlar aracılığıyla yürütülen programlarla somutlaşmaktadır.



Girişimcilik "yeni büyüme motoru" olarak konumlandırılmaktadır.

Bu kurumlar girişimcilere doğrudan finansman, vergi teşvikleri, Ar-Ge hibeleri ve küreselleşme destekleri sunarak ekosistemin ölçeklenmesini hedeflemektedir. Güney Kore'nin

girişimcilik ekosistemi ve stratejiler incelendiğinde piyasa koşullarıyla şekillenen organik bir yapının ötesine geçilmekte; kamu politikaları, stratejik yönlendirmeler ve hedef odaklı regülasyonlar yoluyla sistematik biçimde inşa edilmektedir. Özellikle 2020'li yıllardan itibaren, ülkenin girişimcilik vizyonu; dijitalleşme, derin teknoloji yatırımları, uluslararasılaşma ve sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu olarak kapsamlı bir dönüşüm sürecine girmiştir.



*Girişimcilik ekseninde politikaların üç temel eksen; finansman ile yatırım, düzenleme ile uyum ve küreselleşme ile ölçeklenmedir.*

Güney Kore'nin küresel bir startup gücü olma amacı sonucunda 2023 itibarıyla Start-up Korea adlı kapsamlı politika paketi yürürlüğe girmiştir. Bu politika çerçevesinde en önemli destek hedefleri, erken aşama girişimlerin kurulması ve başlangıç destekleri; teknoloji yoğun ve yüksek büyüme potansiyeline sahip girişimlerin desteklenmesi ve girişimciliğe dair sosyal ve kültürel engellerin azaltılmasıdır.

Seul girişimcilik ekosistemi, Güney Kore'nin kalkınma paradigmasında devletin stratejik kapasitesini girişimcilik ve inovasyon alanına sistematik biçimde yansıttığı en gelişmiş örneklerden biridir. Ekosistemin oluşumu ve derinleşmesi, piyasa mekanizmalarının kendiliğinden evrimine bırakılmamış; aksine merkezi hükümet ile yerel yönetimlerin uzun vadeli planlama, doğrudan kaynak tahsisi ve kurumsal koordinasyon yoluyla şekillendirilmiştir. Bu yaklaşım, Güney Kore'nin sanayi politikalarında tarihsel olarak benimsediği "kalkımcı devlet" modelinin, 21. yüzyıl koşullarına ve teknoloji temelli büyüme hedeflerine uyarlanmış bir devamı niteliğindedir. Merkezi düzeyde girişimcilik politikalarının ana sorumluluğu, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Girişimler Bakanlığı'na (Ministry of SMEs and

Startups - MSS) verilmiştir. Odağında KOBİ ve startupların bulunduğu yapı girişimcilik politikalarını desteklemekle birlikte aynı zamanda yönlendirici ve dönüştürücü bir rol üstlenmektedir. 2025 yılı itibarıyla, Güney Kore tarafından uygulamaya konulan ve MSS öncülüğünde yürütülen yeni girişimcilik stratejileri, çok boyutlu bir kamu müdahalesi ve güçlü finansal teşviklerle desteklenmektedir.

MSS'nin kurulmasıyla birlikte girişimcilik politikaları, dağınık teşvik uygulamalarının ötesine geçerek müstakil bir politika alanı olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bakanlık, girişimcilik ekosistemini erken aşama fikir aşamasından başlayarak ölçeklenme, uluslararasılaşma ve olgunlaşma evrelerine kadar kapsayan bütüncül bir değer zinciri perspektifiyle kurgulamaktadır. Bu çerçevede kamu müdahalesi; doğrudan finansman sağlama, özel sektörle eş-finansman kurma, düzenleyici ortamı iyileştirme ve destekleyici altyapılar oluşturma gibi çok katmanlı araçlar üzerinden yürütülmektedir.

Güney Kore KOBİ ve Girişimler Bakanlığı (MSS), KOBİ'ler, girişimler ve mikro işletmelerin rekabet gücü ile yenilik kapasitesini artırmaya yönelik politikalar geliştiren bir kamu kurumudur. Bakanlık; işletmelerin ölçeklenmesini destekleyen, girişimciliği teşvik eden ve mikro işletmelerin sürdürülebilirliğini güçlendiren uygulamalarıyla, İstanbul girişimcilik ekosistemi için de örnek alınabilecek politika ve programlar ortaya koymaktadır.

TIPS Programı, özel sektör yatırımcıları ile kamunun birlikte hareket ettiği, teknoloji odaklı girişimlerin erken aşamadan itibaren ölçeklenmesini hedefleyen bir destek modelidir. Mentörlük, Ar-Ge desteği ve finansmanı entegre biçimde sunan bu yapı, İstanbul girişimcilik ekosistemi açısından kamu-özel sektör iş birliklerine dayalı, sonuç odaklı bir hızlandırma modeli olarak örnek teşkil etmektedir.

Bu politika mimarisinin merkezinde yer alan Tech Incubator Program for Startup (TIPS), K-Startup Grand Challenge ve Re-Challenge Fund gibi ulusal programlar doğrudan bu bakanlık altında yürütülmektedir. Böylece fonların amaca uygun, performans bazlı şekilde yönetilmesi sağlanmaktadır. Bu bağlamda özellikle TIPS kamu-özel iş birliğini kurumsal bir çerçeveye oturtan temel mekanizma olarak öne çıkmaktadır. TIPS modeli, kamu kaynaklarının doğrudan girişimcilere dağıtılması yerine, devlet tarafından akredite edilen özel hızlandırıcılar ve yatırımcı ağları aracılığıyla yönlendirilmesini esas almaktadır.

*K-Startup Grand Challenge*, yabancı ve yerli girişimleri ülkeye çekerek küresel ölçekte rekabet edebilen start-up'lar yaratmayı amaçlayan uluslararası bir hızlandırma programıdır. Program; vize, ofis, mentörlük ve yatırım erişimini tek çatı altında sunmasıyla, İstanbul'un bölgesel bir girişimcilik ve teknoloji merkezi olma hedefi için uygulanabilir bir uluslararasılaşma modeli ortaya koymaktadır.

*Re-Challenge Fund*, başarısız olmuş ancak yeniden girişimde bulunmak isteyen girişimcilere finansal ve yapısal destek sağlayan yenilikçi bir fon mekanizmasıdır. Girişimciliği öğrenme ve yeniden deneme kültürü üzerinden ele almasıyla, İstanbul girişimcilik ekosisteminde risk alma kültürünü ve ikinci şans mekanizmalarını güçlendirebilecek önemli bir iyi uygulama örneği sunmaktadır.

Böylece kamu otoritesi, girişim seçimi ve erken aşama değerlendirme süreçlerinde özel sektörün bilgi birikimi ve piyasa sinyallerinden yararlanmakta; aynı zamanda kamu fonlarıyla risk paylaşımını üstlenmektedir. Bu yapı, kamu müdahalesinin piyasa mekanizmalarını ikame etmekten ziyade, onları

disipline eden ve tamamlayan bir rol üstlendiğini göstermektedir. Seul, TIPS kapsamındaki girişimlerin ve hızlandırıcıların yoğunlaştığı başlıca merkezlerden biri olarak, ulusal girişimcilik politikasının fiili uygulama sahası haline gelmiştir.

*Yerel yönetim düzeyinde Seul Büyükşehir Belediyesi, girişimcilik ekosisteminin mekansal, kurumsal ve sosyal altyapısını inşa eden tamamlayıcı bir aktör olarak öne çıkmaktadır.*

Belediye, girişimciliği yalnızca ekonomik büyüme aracı olarak değil; istihdam yaratma, genç ve nitelikli nüfusu şehirde tutma, kentsel rekabet gücünü artırma ve Seul'ü küresel bir inovasyon merkezi olarak konumlandırma hedeflerinin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirmektedir. Bu doğrultuda belediye tarafından kurulan ve işletilen Seoul Startup Hub yapıları, kamu eliyle oluşturulmuş büyük ölçekli girişimcilik merkezleri olarak işlev görmektedir. Bu merkezler, girişimcilere ofis ve kuluçka alanı sağlamanın ötesinde; hızlandırma programları, mentörlük, kamu desteklerine erişim rehberliği, yatırımcılarla eşleştirme ve uluslararası programlara bağlantı gibi çok boyutlu hizmetler sunmaktadır.

Seul girişimcilik ekosisteminin ayırt edici bir diğer yönü, mekansal planlama ve kümelenme politikalarının girişimcilik stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmasıdır. Şehir merkezindeki girişimcilik faaliyetleri, çevre bölgelerde planlı biçimde geliştirilen teknoloji ve Ar-Ge vadileriyle desteklenmektedir. Pangyo Techno Valley bu yaklaşımın en belirgin örneğidir. Kamu tarafından planlanan ve aşamalı biçimde geliştirilen Pangyo, bilgi teknolojileri, yazılım, oyun, dijital içerik ve biyoteknoloji gibi alanlarda faaliyet gösteren firmaları aynı coğrafyada yoğunlaştırarak bilgi paylaşımı, iş gücü mobilitesi ve yenilik kapasitesini artırmayı hedeflemektedir. Bu tür kümelenmeler, girişimcilik politikalarının bireysel firmalara yönelik teşviklerin ötesine geçerek, bütüncül ekosistemler yaratmayı amaçladığını ortaya koymaktadır.

İnsan kaynağı ve bilgi üretimi boyutu da Seul girişimcilik ekosisteminin kamu politikalarıyla şekillenen önemli bir unsurudur. Üniversiteler, araştırma enstitüleri ve kamu destekli Ar-Ge merkezleri, girişimcilik ekosisteminin temel bilgi altyapısını oluşturmaktadır. Kamu politikaları, üniversite-sanayi iş birliklerini teşvik eden programlar ve teknoloji transfer mekanizmaları aracılığıyla akademik bilginin ticarileştirilmesini desteklemektedir. Bu yaklaşım, girişimciliği yalnızca bireysel risk alma davranışı olarak değil, kurumsal bilgi üretimi ve teknoloji geliştirme süreçlerinin devamı olarak konumlandırmaktadır.

2020 sonrası dönemde Seul girişimcilik ekosisteminin politika çerçevesi, Korean New Deal programı ile daha geniş bir makroekonomik dönüşüm stratejisine entegre edilmiştir. Dijital dönüşüm ve yeşil büyüme eksenlerinde kamu yatırımlarının artırılmasını hedefleyen bu program, Seul'de faaliyet gösteren teknoloji girişimleri için yeni pazarlar ve uygulama alanları yaratmıştır. Dijital altyapı, veri ekonomisi, yapay zekâ, 5G ve yeşil teknolojilere yönelik kamu yatırımları, girişimcilik politikalarının sektörel önceliklerle uyumlu biçimde yeniden şekillendirilmesine yol açmıştır. Bu bağlamda girişimcilik, kısa vadeli desteklerin ötesinde, ulusal dönüşüm stratejisinin işlevsel bir aracı haline gelmiştir.

Uluslararasılaşma boyutu da Seul girişimcilik ekosisteminde kamu politikaları tarafından sistematik biçimde desteklenmektedir. Merkezi hükümet ve Seul Büyükşehir Belediyesi, yerel girişimlerin küresel pazarlara entegrasyonunu stratejik bir hedef olarak benimsemekte; bu amaçla uluslararası hızlandırıcılar, yabancı yatırımcı ağları ve küresel inovasyon merkezleriyle kurumsal iş birlikleri geliştirmektedir. Seul'ün küresel start-up endekslerinde üst sıralarda yer alması, bu politikaların uluslararası görünürlük ve çekicilik açısından somut çıktılar ürettiğini göstermektedir.

Öne çıkan stratejik programlar ve politika araçları arasında girişimciliği teşvik eden hukuki ve finansal reformlar yer almaktadır. 2025 yılında yayımlanan “Startup Policy 2025” kapsamında, yeniden iş kurmak isteyen girişimciler için ortak borç yükümlülüğü (joint liability) sisteminde önemli esneklikler sağlanmıştır. Böylece iflas eden girişimcilerin yeniden ekonomik hayata kazandırılması hedeflenmiş, girişimcilik üzerindeki finansal riskler hafifletilmiştir. Aynı zamanda “Re-Challenge Fund” gibi mekanizmalarla bu girişimcilere özel fon ve eğitim imkanları oluşturulmuştur.

Bunula birlikte MSS tarafından geliştirilen “Deep Tech Value-Up Program” ve ulusal yapay zekâ stratejisi, savunma, sağlık, yeşil enerji ve otomotiv gibi öncelikli sektörlerde yerli girişimlerin ölçeklenmesini hedeflemektedir. Kamu destekli Ar-Ge fonları, üniversite iş birlikleri ve birebir eşleştirmeli yatırım mekanizmaları aracılığıyla bu sektörlerde küresel rekabet gücü oluşturulması amaçlanmaktadır.

Startup Policy 2025, girişimcilik ekosistemini tekil destekler yerine bütüncül bir politika setiyle ele alması sayesinde, İstanbul’da da dağınık yapıdaki girişim desteklerinin ortak hedefler etrafında toplanmasına katkı sağlayabilecek bir yaklaşım sunmaktadır.

Deep Tech Value-Up Program, derin teknoloji girişimlerini doğrudan büyük ölçekli firmalarla buluşturarak ticarileşmeyi hızlandırması yönüyle, İstanbul ekosisteminde kurumsal-girişim iş birliklerinin güçlendirilmesine örnek oluşturabilir.

Güney Kore’nin girişimcilik stratejileri aynı zamanda uluslararası açılımı da kapsamaktadır. K-Startup Grand Challenge programı ile yabancı girişimcilerin Seul ve Pangyo’daki hızlandırma merkezlerine çekilmesi, ekosistemin küresel ağlarla bütünleşmesini sağlamıştır. K-Startup Grand Challenge, sağladığı finansal kaynakların yanı sıra küresel girişimcilik ağlarıyla kurduğu bağlantılar sayesinde Güney Kore’nin girişimcilik stratejisinin uluslararasılaşma boyutunu güçlendiren en önemli araçlardan biri olarak değerlendirilmektedir.<sup>10</sup>

Güney Kore’nin uluslararasılaşma stratejilerini desteklemek için diğer önemli araçları ise D-8-4 Startup Vizesi ve OASIS programı’dır. Bu programlar yabancı girişimciler için ikamet ve çalışma fırsatları sunmaktadır. Öte yandan, Startup Vizesi gibi uygulamalarla yabancı girişimcilerin ülkeye girişini ve şirket kurma süreçlerini desteklese de mevzuat tarafında bazı yapısal zorlukların ve pratikte uygulanabilirliği konusundaki sınırlılıklar dikkat çekmektedir.

Düzenleyici alanda ise girişimcilik faaliyetlerini destekleyen düzenleyici deney alanı uygulamaları dikkat çekmektedir. 2019’da başlatılan model ile fintek ve biyoteknoloji gibi sektörlerde girişimlere sınırlı ölçekte ve gözetimli şekilde ürün/hizmet test etme imkanı tanımaktadır. Ayrıca açık bankacılık ve MyData düzenlemeleri, finansal verinin taşınabilirliğini ve inovatif iş modellerinin gelişimini kolaylaştırmıştır.<sup>11</sup>

(10) <https://www.k-startupgc.org/>

(11) <https://sandbox.fintek.or.kr/financial/>

D-8-4 Startup Vizesi, yabancı girişimcilerin ülkeye erişimini kolaylaştıran yapısıyla, İstanbul'un uluslararası girişimciler için daha cazip bir merkez haline gelmesine katkı sağlayabilecek bir uygulama niteliğindedir.

OASIS Programı, ise yabancı girişimcilere eğitimden şirket kuruluşuna kadar tüm süreci tek noktadan sunması sayesinde, İstanbul'da girişimcilerin ekosisteme entegrasyonunu hızlandıracak entegre destek modelleri geliştirilmesine ilham verebilir.

Ulusal düzeyde şekillenen girişim ekosistemindeki stratejik yaklaşımın, en belirgin ve etkileyici yansımaları Seul'de gözlemlenmektedir. Başkent Seul hem altyapı yatırımları hem de politika uygulamaları açısından ülkenin girişimcilik vizyonunun odak noktası konumundadır. Güney Kore'nin girişimcilik politikalarının en somut ve dinamik şekilde hayata geçirildiği merkezlerden biri olan Seul, yerel yönetimlerin öncülüğünde geliştirilen bütüncül yaklaşımlarla hem yerli hem de yabancı girişimciler için cazip bir ekosistem sunmaktadır.

Seul, altyapı ve politika uygulamalarında Kore'nin girişimcilik vizyonunun merkezidir.

## 2.4. Teknoloji Girişimciliğinin Güney Kore'nin Kalkınmasındaki Ağırlığı ve Önemi

Güney Kore, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren gösterdiği ekonomik yükselişi büyük ölçüde teknolojiye dayalı üretim ve ihracat stratejilerine bağlıdır. 2000'li yıllar ile teknoloji tabanlı girişimcilik ivme kazanmış; Güney Kore'nin sanayileşme başarısının yanında bilgi ekonomisine de geçiş sürecinde belirleyici bir dönem olmuştur. Günümüzde Güney Kore, teknoloji girişimciliğini ulusal kalkınma stratejisinin merkezine yerleştirmiş hem ekonomik büyümenin hem de uluslararası rekabet gücünün temel sürükleyicisi olarak konumlandırmıştır.

Özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri, yapay zekâ, biyoteknoloji, yeşil enerji ve ileri üretim teknolojileri gibi alanlarda gelişen startup ekosistemi, Güney Kore'nin küresel teknoloji sahnesindeki konumunu pekiştirmektedir. Teknoloji girişimciliği, mevcut politikalar ve yatırımlar sayesinde inovasyon kapasitelerini artırmakta ve yeni fırsat alanlarına sahip olmaktadır. Özellikle Kore Gelişmiş Teknoloji Enstitüsü (KAIST) ve Pohang Bilim ve Teknoloji Üniversitesi (POSTECH) gibi kurumlar etrafında şekillenen teknoparklar ve inkübasyon merkezleri, teknoloji odaklı girişimciliğin yaygınlaşmasında önemli rol oynamaktadır. Söz konusu kurumlar, akademik araştırmaların ticarileştirilmesi, üniversite-sanayi iş birlikleri ve yetenek transferi gibi mekanizmalar aracılığıyla start-up ekosistemine doğrudan katkı sunmaktadır.

**KAIST**, ileri teknoloji ve dijital alanlarda araştırma, inovasyon ve girişimcilik odaklı yapısıyla öne çıkarken;

**POSTECH**, sanayiyle güçlü entegrasyonu ve özellikle malzeme bilimi ile mühendislik alanlarında araştırma çıktılarının ticarileştirilmesine odaklanan bir üniversite olarak konumlanmaktadır.

- **Yarı iletken sektörü**, Güney Kore'nin küresel rekabet gücünün temel taşlarından biridir. Samsung Electronics ve SK Hynix gibi devlerin başını çektiği bu sektörde, bellek çip üretiminde dünya lideri konumuna ulaşılmıştır. Yarı iletken ekosistemindeki KOBİ'ler ve startup'lar da uzmanlaştıkları çip tasarımı, ekipman ve malzeme alanlarında faaliyet göstererek yerli değer zincirini desteklemekte ve sektöre yenilik getirmektedir.



Samsung Electronics, geniş ürün yelpazesi ve güçlü Ar-Ge kapasitesiyle küresel teknoloji ve yarı iletken pazarında lider konumdayken; SK Hynix, özellikle bellek yongalarına odaklanarak veri merkezleri ve yapay zekâ gibi ileri teknoloji alanları için kritik yarı iletken çözümler sunmaktadır.

Devletin 2023'te çıkardığı K-CHIPS Yasası ile yarı iletken yatırımlarına vergi teşvikleri sağlanması ve Seul yakınlarında dünyanın en büyük çip üretim kümesini kurma planları bu alandaki girişimcilik potansiyelini artırmayı hedeflemektedir.



K-CHIPS Yasası, Güney Kore'nin yarı iletken sektöründe üretim ve Ar-Ge yatırımlarını teşvik ederek küresel rekabet gücünü artırmayı amaçlayan kapsamlı bir destek düzenlemesidir.

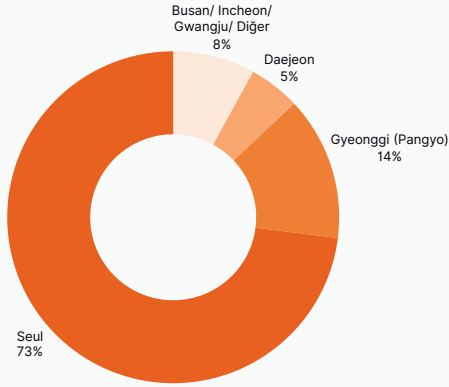
- **Mobil teknoloji sektörü**, Güney Kore'nin dijital ekonomisinde bir diğer lokomotif alandır. Ülke, dünyanın ilk 5G mobil iletişim şebekesini hizmete alarak yeni nesil iletişim teknolojilerinde liderlik yapmıştır. Yüksek hızlı internet altyapısı ve yaygın akıllı cihaz kullanımı sayesinde mobil oyun, e-ticaret, fintek ve sosyal medya girişimleri büyük başarı yakalamaktadır. Örneğin, Güney Kore menşeli bir mobil oyun şirketi olan Netmarble ve e-ticaret platformu Coupang gibi girişimler, yenilikçi iş modelleriyle milyar dolarlık değerlere ulaşarak küresel pazarda rekabet eder hale gelmiştir.

- **Yapay zeka**, Güney Kore'nin öncelik verdiği bir diğer teknoloji alanıdır. Özellikle bilgi iletişim, üretim, sağlık, savunma ve finans sektörlerinde yapay zekâ uygulamaları hız kazanmıştır. Bu alandaki startup şirketleri, gelişmiş makine öğrenimi, görüntü işleme ve doğal dil işleme çözümleriyle verimliliği artıran ürünler sunmaktadır. Güney Kore, 2023 sonunda Yapay Zekâ Çerçeve Yasası çıkararak bu sektöre yönelik kapsamlı bir düzenleyici çerçeve de oluşturmuştur.
- Güney Kore, **biyoteknoloji** ve **biyofarmasötik** alanlarında da ciddi atılımlar yapmaktadır. Ülke, küresel ölçekte jenerik ilaçtan ileri terapötiklere geçiş yaparak hücre ve gen terapileri ile biyobenzer (biosimilar) ürünlerde öncü roller üstlenmeye başlamıştır. Biyoteknoloji sektöründeki girişimciliği ve yatırımları teşvik etmek için Biyo-Farmasötik Gelişim Planı'nı açıklamıştır.

Teknoloji odaklı girişimler, Güney Kore'de istihdam artışının lokomotiflerinden biri haline gelmiştir. Küçük ölçekli ancak hızlı büyüyen bu şirketler, yeni iş pozisyonları oluşturarak özellikle genç nüfus ve nitelikli iş gücü için fırsatlar yaratmaktadır. Güney Kore'de genel ekonomi istihdam yaratma konusunda yavaşlarken, startup ve girişimler çok daha hızlı bir şekilde yeni işler üretmektedir. Girişimlerin sağladığı istihdamın niteliği de ülkenin sosyal ve ekonomik hedefleri açısından önem taşımaktadır. Girişimler esnek çalışma kültürü, yenilikçi iş alanları ve fırsat eşitliğine daha açık yapıları sayesinde, geleneksel sektörlerle kıyasla kadınlar ve gençler için daha çekici iş ortamları sunmaktadır. Teknoloji girişimciliğindeki artışın sosyal kapsayıcılık ve demografik dengeler açısından da olumlu etkiler yarattığını göstermektedir.



### Grafik 3: Güney Kore'de Bölgesel Girişim Yoğunluğu



Kaynak: Mind the Bridge, Tech Scaleup South Korea 2025 Report

payın ülke geneline yayılmaya başladığını göstermektedir. Gyeonggi bölgesi (özellikle Seul'ü çevreleyen Pangyo Teknoloji Vadisi), girişimlerin %14'ünü barındırarak ikinci büyük merkez haline gelişir. Ayrıca Daejeon, Busan ve Incheon gibi şehirlerde de girişim sayısı ve faaliyetleri istikrarlı bir şekilde artmaktadır.

Bölgesel kalkınmayı teşvik etmek amacıyla uygulanan politikalar, girişimcilik ekosisteminin coğrafi dağılımında önemli rol oynamaktadır. 1970'lerden beri faaliyet gösteren Daedeok Araştırma Kompleksi ile başlayan ve zamanla genişletilerek Innopolis adıyla kurumsallaştırılan Özel Ar-Ge Bölgeleri modeli, bunun çarpıcı bir örneğidir.

Zamanla diğer şehirlere de yaygınlaştırılan bu yapı, bugün itibarıyla ülke genelinde beş büyük Ar-Ge merkezi (Daedeok, Gwangju, Daegu, Busan ve Jeonbuk) ile 14 küçük ölçekli Ar-Ge bölgesini içeren bir ağ haline gelmiştir. Innopolis bölgeleri, ülkenin ekonomik gelişimini sürükleyen ileri teknolojilerin doğuşuna ev sahipliği yapmış ve Kore'nin bilim üssü haline gelmiştir. Bu bölgelerde üniversiteler, kamu araştırma enstitüleri ve özel sektör bir arada konumlanarak yoğun bir iş birliği içinde çalışmakta; sanayi-akademi-kamu entegrasyonu ile teknolojilerin geliştirilip ticarileştirilmesi hızlandırılmaktadır. Örneğin sadece Daedeok Innopolis, tek başına ülkenin Ar-Ge harcamalarının %12'sini gerçekleştirmekte ve Kore'deki doktora seviyesindeki araştırmacıların yaklaşık %11,8'ini barındırmaktadır. Bu veriler, Innopolis modelinin Kore'nin bilim ve teknoloji ekosistemindeki merkezi konumunu ortaya koymaktadır.

Güney Kore'deki Innopolis modeli, tek bir şehir veya bölge içinde yoğunlaşmış, devlet tarafından stratejik olarak planlanmış büyük ölçekli Ar-Ge kümelenmelerine dayanmaktadır. Özellikle Daedeok Innopolis, kamu araştırma enstitüleri, önde gelen üniversiteler ve teknoloji firmalarını aynı coğrafyada bir araya getirerek yüksek Ar-Ge yoğunluğu ve güçlü bir ticarileşme kapasitesi yaratmaktadır. Bu yapı, Innopolis'leri ulusal inovasyon politikalarının merkezine yerleştirmektedir. İstanbul ise önemli teknoparklara ev sahipliği yapmakla birlikte daha dağınık bir yapı sergilemektedir. Yoğunlukla üniversite odaklı olarak kurulan bu bölgeler, şehrin farklı noktalarına dağılmış durumdadır. İTÜ ARI Teknokent, Yıldız Teknopark ve Teknopark İstanbul gibi merkezler güçlü girişimcilik ve Ar-Ge faaliyetleri yürütse de, her biri sınırlı ölçekli ve kendi ekosistemi içinde konumlanmaktadır. Bu durum, İstanbul'da inovasyonun yaygınlaşmasını sağlarken, Kore'deki Innopolis örneğinde olduğu gibi tek bir merkezde yüksek yoğunluklu bir bilim ve teknoloji üssü oluşmasını zorlaştırmaktadır.

Teknoloji girişimciliği başkent ile birlikte farklı bölgelerde de faaliyet göstererek bölgesel kalkınmanın da önünü açmaktadır. İstanbul'un Türkiye girişimcilik ekosistemi içerisindeki konumuna oldukça benzer şekilde Seul de Güney Kore'deki startup ve ölçeklenebilir şirketlerin ana merkezi konumunda olup tüm girişimlerin yaklaşık %73'üne ev sahipliği yapmaktadır. Bu yoğunluk, dünya genelindeki diğer olgun ekosistemlerle kıyaslandığında makul bir seviyededir ve geri kalan %27'lik

Bu bilgilerden yola çıkarak Innopolis modeli merkezîyetçi, derinleşmiş ve ulusal ölçekte yönlendirilen bir Ar-Ge ekosistemi sunarken, İstanbul'daki teknoparklar daha esnek, üniversite temelli ve bölgesel girişimcilik odaklı bir yapı sergilediği yorumunu yapabiliriz. Bu fark, iki ülkenin inovasyon politikalarındaki ölçek ve öncelik ayrımını da net biçimde ortaya koymaktadır.<sup>12</sup>

Güney Kore'deki sektörel olarak ayrıışan araştırma ve inovasyon bölgeleri, benzer ve bazı farklı bileşenler içermekle birlikte bu yapıları Türkiye'deki teknoparklara benzetmek mümkündür. Örneğin savunma sanayi alanında uzmanlaşmış Teknopark İstanbul; tarım ve gıda teknolojileri alanında uzmanlaşmış Mersin Agropark.

Günümüzde Daedeok (Daejeon), Gwangju, Daegu, Busan ve Jeonbuk olmak üzere 5 bölgesel "Araştırma ve İnovasyon Bölgesi" bölgesel olarak da Güney Kore'nin teknoloji girişimciliğini desteklediğini göstermektedir. Bu bölgelerde üniversiteler, kamu araştırma enstitüleri ve start-up şirketleri bir araya gelerek yerel ekonomilere. inovasyon odaklı canlılık kazandırmaktadır. Örneğin, Daejeon'daki Daedeok Innopolis savunma, uzay ve malzeme teknolojileri girişimlerini beslerken; Gwangju ve Busan'daki özel bölgeler sırasıyla optik teknolojiler ve denizcilik teknolojileri üzerine uzmanlaşmış girişimleri teşvik etmektedir.

Seul yakınlarındaki Pangyo Techno Valley, Güney Kore'nin "Silicon Valley" eşdeğeri olarak anılmakta ve bölgesel girişimcilik başarılarına örnek teşkil etmektedir. Gyeonggi Eyaleti sınırlarında yer alan Pangyo, son yıllarda yüzlerce startup şirketi, çok sayıda hızlandırıcı (accelerator) ve Ar-Ge merkezini bünyesinde toplayarak ülkenin inovasyon üslerinden biri haline gelmiştir.

Pangyo Techno Valley; yazılım, bilişim, oyun, yapay zekâ, fintek, biyoteknoloji ve dijital içerik odaklı firmaların yoğunlaştığı, özel sektör ağırlıklı bir teknoloji kümelenmesidir.

Teknoloji girişimciliğinin Güney Kore'deki etkileri, ekonomik ve coğrafi boyutların ötesine geçerek toplumsal yaşamda da köklü dönüşümler yaratmaktadır. Dijital dönüşüm, girişimlerin yenilikçi ürün ve hizmetleri sayesinde geniş kitlelere yayılmış; günlük hayatın işleyişi, iletişim biçimleri ve hatta kültürel trendler bu sayede değişime uğramıştır. Güney Kore, yüksek teknolojinin toplumsal faydaya hizmet etmesi yaklaşımını benimseyen bir ülke konumundadır.

Örneğin, Gyeonggi Eyaleti yönetimi "insan merkezli ekonomi (humanomics)" felsefesiyle hareket ederek teknolojiye yapılan yatırımların toplumsal değere dönüşmesini amaçlamaktadır. Bu kapsamda Gyeonggi, ülkede ilk kez bir Yapay Zekâ Bürosu kurup yapay zekâ alanında yerel yasaları yürürlüğe koyan yerel yönetim olmuştur. Bu eyalette trafik talep tahminlerinden engelli ve yaşlı bakımına kadar pek çok kamu hizmetinde yapay zekâ uygulamaları kullanılmaktadır.<sup>13</sup>

Kültürel açıdan da girişimcilik, Güney Kore toplumunda yeni bir değer ve kariyer yolu olarak kabul görmeye başlamıştır. Yapılan araştırmalar, başarılı Koreli girişimcilerin yaklaşık üçte birinin kariyerlerine Samsung, LG, Hyundai gibi büyük şirketlerde başlayıp daha sonra kendi girişimlerini kurmak için ayrıldıklarını göstermektedir.<sup>14</sup> Kamu otoriteleri de kültürel dönüşümü desteklemek amacıyla girişimcilik eğitimlerini müfredatlara eklemekte, gençler için kuluçka programları düzenlemekte ve medya aracılığıyla başarı hikayelerini öne çıkarmaktadır.

(12) <https://www.iasp.ws/our-members/directory/@5996/innopolis---korea-innovation-foundation>

(13) <https://www.weforum.org/stories/2025/01/human-centred-technology-innovation-inclusion>

(14) World Economic Forum, This is how South Korea can become a global innovation hub, Jun 3, 2025



Kore’de Samsung, LG, Hyundai gibi “chaebol”lerin girişimcilik ekosistemine katkısı genelde 4 ana mekanizma üzerinden faaliyet göstermektedir.

- Hızlandırma/inkübasyon,
- Açık inovasyon-kurumsal iş birliği/pilot,
- Kurumsal girişim sermayesi (CVC) ve yatırım,
- Kurum içi girişim/spin-off.

Aşağıdaki tabloda Kore’deki chaebol’lerin başlıca faaliyetleri verilmiştir:

**Grafik 4: Güney Kore’nin Asya Pasifik Bölgesinde ve Globaldeki Sıralaması**

| Model Bileşeni                    | Firma Faaliyetleri                                                      | Firma                              |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Hızlandırma / Kuluçka</b>      | Girişimlere hibe, mentörlük ve altyapı desteği verilir; hisse alınmaz   | Samsung C-Lab                      |
| <b>Açık İnovasyon &amp; Pilot</b> | İş birimi problemleri tanımlanır, startup’larla kısa pilotlar yürütülür | Hyundai ZER01NE, CRADLE            |
| <b>Kurumsal Erişim</b>            | Girişimler şirketin müşteri, veri ve süreçlerine erişir                 | Samsung - LG iş birliği modelleri  |
| <b>Yatırım Opsiyonu (CVC)</b>     | Başarılı pilot sonrası azınlık yatırım veya stratejik ortaklık          | Samsung Ventures, LG Tech Ventures |
| <b>Yeni İş Geliştirme</b>         | Startup ile yeni ürün/hizmet veya gelir hattı oluşturulur               | LG NOVA                            |
| <b>Organizasyon Sahipliği</b>     | Modeli sahiplenen merkezi bir ekip bulunur                              | Kurumsal inovasyon ofisleri        |
| <b>Başarı Ölçümü (KPI)</b>        | Pilot sayısı, ölçeklenen proje, ticari çıktı izlenir                    | Kore’de performans bazlı yönetim   |

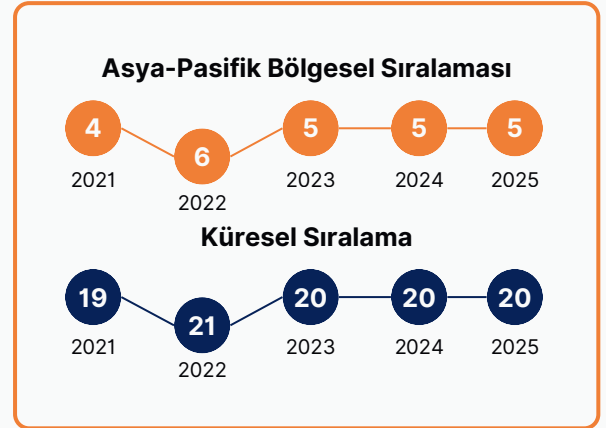
Sonuç olarak, teknoloji odaklı girişimcilik Güney Kore’nin kalkınma modelinde merkezi bir konuma yerleşmiştir. Ekonomik açıdan startup’lar ülkenin ekonomik büyümesini tetikleyen ve istihdam kaynakları olarak öne çıkarken, bölgesel kalkınmada inovasyonun ülke geneline yayılmasını sağlamaktadırlar. Toplumsal alanda ise dijital dönüşümü hızlandırarak yaşam kalitesini yükselten, gençlere ve kadınlara yeni fırsatlar sunan ve girişimci düşünce yapısını toplumun geneline yayan bir etki yaratmaktadırlar. Güney Kore’nin küresel rekabet gücü, girişimci ekosistemin ürettiği yenilikler sayesinde sürekli artmakta ve ülke, dünya teknoloji liginde üst sıralarda yer almaya devam etmektedir. Teknoloji odaklı girişimciliğe yapılan stratejik yatırım ve verilen önem, Güney Kore’nin “yenilikçi ekonomi” kimliğinin temel dayanağı olmuştur ve önümüzdeki yıllarda da ülkenin sürdürülebilir kalkınmasının anahtarı olacaktır.

# 3. SEUL GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİNE GENEL BAKIŞ

## 3.1. Güney Kore ve Küresel Girişimcilik Ekosisteminde Seul'un Konumu ve Ağırlığı

Küresel girişimcilik ekosisteminde Asya'nın önemli aktörlerinden biri olan Güney Kore, son yıllarda hem istikrarlı konumunu koruyan hem de yeni atılımlarla dikkat çeken bir ülke olarak öne çıkmaktadır. Startup Blink - Global Startup Ecosystem Index 2025 Raporuna göre Güney Kore, küresel girişimcilik ekosisteminde istikrarlı bir şekilde güçlü konumunu koruyan ülkeler arasında yer almaktadır. 2025 yılında Türkiye'nin de 39. Sırada olduğu endekste; üst üste üçüncü kez dünya genelinde 20'nci, Asya'da ise 4'üncü sırada bulunan ülke, özellikle son yıllarda iyi bir ivme yakalamıştır. Bununla birlikte, Güney Kore'nin toplam puan artışı Asya-Pasifik bölgesindeki diğer önde gelen ülkelere kıyasla daha sınırlı kalmıştır. Yaklaşık %24'lük bir büyümeye kaydeden Güney Kore, aynı dönemde %35'in üzerinde artış gösteren Japonya ve %45'in üzerinde büyüyen Çin'in gerisinde kalmıştır. Bu durum, Doğu Asya özelinde Güney Kore'nin 3'üncü sıraya gerilemesine yol açarken, Japonya ile arasındaki fark 2024 itibarıyla iki katına çıkmıştır.

**Grafik 5: Güney Kore Girişimcilik Ekosisteminde Bakış**



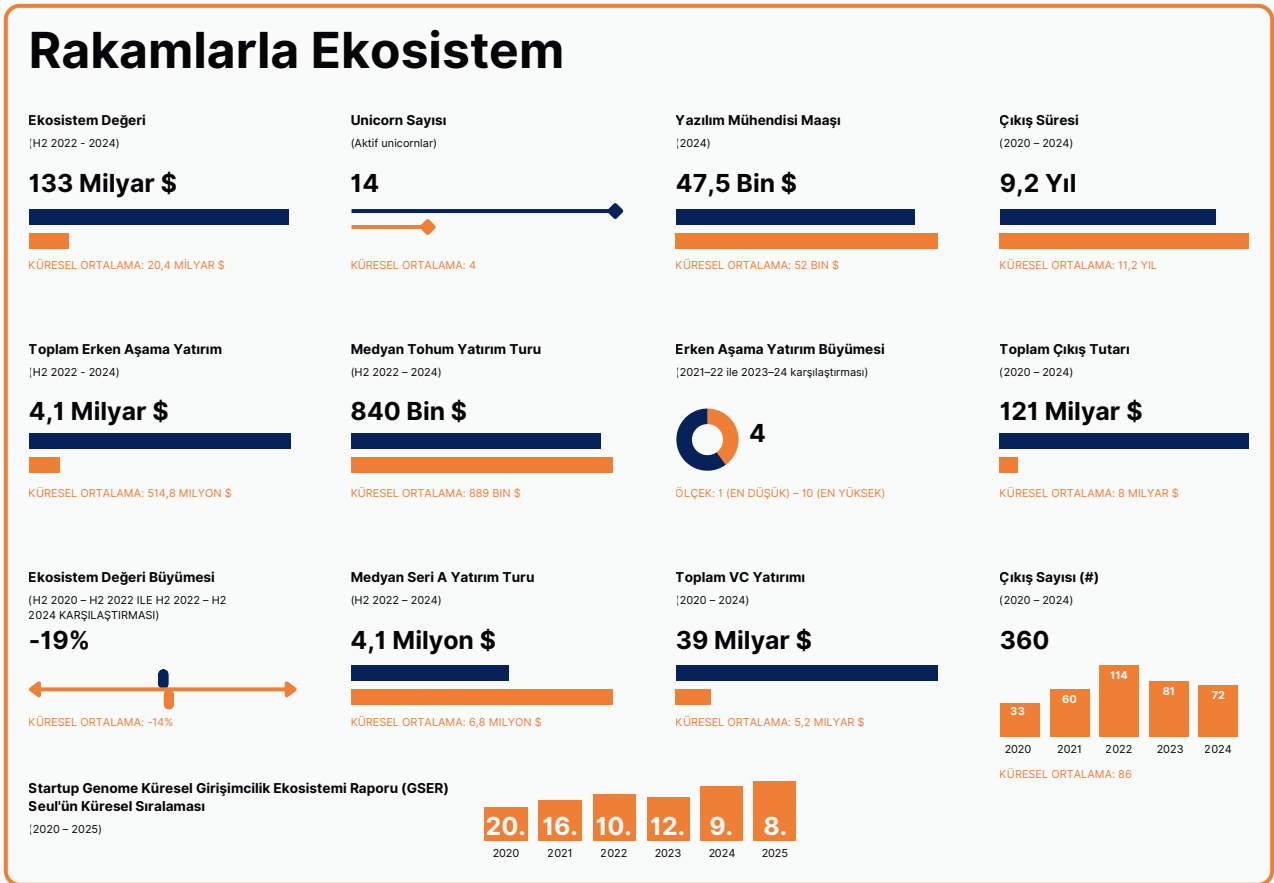
Buna rağmen Güney Kore, küresel girişimcilik ekosisteminde şehirler bazında dikkat çekici bir ilerleme sergilemektedir. Startup Blink - Global Startup Ecosystem Index 2025 Raporuna göre dünya genelinde ilk 1.000 şehir arasında Türkiye 6 şehir ile temsil edilirken Güney Kore 9 şehirle temsil

edilmekte olup, bunların 6'sı bu yıl listeye ilk kez girmiştir. Bu tablo, ülkenin ulusal ölçekte güçlü bir girişimcilik momentumuna sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak ekosistem büyük ölçüde başkent Seul etrafında merkezileşmiş durumdadır. Seul'ün toplam puanı, Daejeon'un puanının 44 katını aşarken, bu fark son yıllarda belirgin biçimde artmıştır. Öte yandan, sektörler açısından bakıldığında Güney Kore'nin en güçlü olduğu alan "Sosyal ve Eğlence" sektörüdür ve ülke bu alanda dünya genelinde 11'inci sırada yer alarak küresel ölçekte rekabetçi bir pozisyonunu korumaktadır.

Seul'ün son dönemde küresel arenadaki yükselişi, Startup Genome tarafından hazırlanan küresel startup ekosistemleri raporlarında (GSER) açık biçimde görülmektedir. Girişimcilik ekosistemlerinin alt endekslerle derinlemesine analiz edildiği Startup Genome Endeksi'nde (GSER) Seul, 2020-2025 yılları arasında 20. sıradan 8. sıraya yükselerek dikkat çekici bir ivme yakalamıştır.

Aşağıdaki görselde Seul girişimcilik ekosistemine ilişkin bazı veriler verilmiştir:

**Grafik 5: Seul girişimcilik ekosistemine bakış (Startup Genome, The Global Startup Ecosystem Report 2025)**



Seul startup ekosistemi, küresel ortalamalarla karşılaştırıldığında birçok alanda güçlü bir performans sergilemekte olup, özellikle unicorn sayısı, toplam risk sermayesi yatırımları ve exit tutarları açısından belirgin bir üstünlük göstermektedir. Ekosistem değeri 133 milyar ABD doları olarak ölçülmüş ve bu seviye küresel ortalama olan 20,4 milyar ABD dolarının oldukça üzerinde yer almıştır. Bununla birlikte, H2 2022-H2 2024 döneminde ekosistem değerinde yaşanan %19'luk gerileme, küresel ortalamadaki %14'lük düşüşe paralel seyretmiş ve büyüme hızında belirli bir yavaşlamaya işaret etmiştir.

Seul'ün girişimcilik kapasitesini en net biçimde ortaya koyan göstergelerden biri, sahip olduğu 14 aktif unicorn<sup>15</sup> girişimidir; bu sayı küresel ortalama olan 4'ün çok üzerinde yer alarak ekosistemin ölçeklenebilir iş modelleri üretme gücünü göstermektedir. İnsan kaynağı tarafında ise 2024 yılı için ortalama yazılım mühendisi maaşının 47,5 bin dolar seviyesinde ölçülmesi, küresel ortalama 52 bin doların bir miktar altında kalsa da yetenek çekme kapasitesinin rekabetçi seviyesini koruduğunu göstermektedir.

Ekosistemin olgunlaşma dinamikleri incelendiğinde, 2020-2024 döneminde startup'ların ortalama exit süresinin 9,2 yıl olarak kaydedildiği görülmektedir. Bu süre, küresel ortalama olan 11,2 yılın altında gerçekleşerek Seul'deki girişimlerin daha hızlı ölçeklenip çıkış yapabildiğini göstermiştir. Aynı dönemde toplam exit<sup>16</sup> tutarının 121 milyar dolar gibi oldukça yüksek bir seviyeye ulaşması ise küresel ortalama 8 milyar doların çok üzerinde olup, ekosistemin yatırımcılar açısından sunduğu geri dönüş potansiyelini güçlü biçimde ortaya koymaktadır.

Fonlama tarafında da Seul dikkat çekici bir performans sergilemiştir. 2022-2024 döneminde toplam erken aşama yatırımların 4,1 milyar dolara ulaşması, küresel ortalama olan 514,8 milyon doların çok üzerinde bir fon akışının gerçekleştiğini göstermektedir. Ortalama seed round'un 840 bin dolar seviyesinde gerçekleşmesi, küresel ortalama olan 889 bin ABD doları ile yakın bir görünüm sergilerken, erken aşama fonlama büyümesinin 2023-2024 döneminde 1-10 ölçeğinde 4 olarak ölçülmesi, bu segmentte orta düzeyde fakat sürdürülebilir bir genişlemeye işaret etmektedir. Buna karşın, Seri A yatırım ortalamasının 4,1 milyon ABD doları seviyesinde kalması ve küresel ortalama 6,8 milyon ABD dolarının gerisinde olması, ölçeklenme aşamasında bir miktar finansman sıkışması yaşanabileceğini göstermektedir.

Toplam VC fonlaması incelendiğinde ise 2020-2024 döneminde 39 milyar ABD dolarına ulaşan yatırım hacmi, küresel ortalama 5,2 milyar doların çok üzerinde bir ekosistem derinliğine işaret etmektedir. Aynı dönemde gerçekleştirilen toplam 360 exit, Seul'ün olgun ve yatırımcı dostu bir pazar olarak konumlandığını göstermekte olup, yıllık dağılımda 2022 yılında 114 exit ile zirveye çıkıldığı, 2024 yılında ise bu sayının 72'ye gerilediği görülmektedir. Buna rağmen, yıllık exit performansı küresel ortalama 86'nın yakınında seyrederken, bazı yıllarda bunun oldukça üzerinde gerçekleşmiştir.

Seul Business Agency, Aralık 2024'te Seoul Awards ürün yelpazesini genişleterek Seul'ün yaşam tarzını küresel tüketicilere tanıtmayı ve şehir bazlı markaların uluslararası görünürlüğünü artırmayı hedeflemiştir. Seul ayrıca girişim yatırımları ve inovasyon alanındaki küresel liderleri buluşturan Foster Bridge Summit'e ev sahipliği yaparak sınır ötesi iş birliklerinin güçlendirilmesini ve startup büyümesinin teşvik edilmesini amaçlamıştır. 2025 yılı Ocak ayında Las Vegas'ta düzenlenen Consumer Electronics Show kapsamında SBA, bugüne kadarki en geniş katılımlı Seul Pavilyonu ile yer alarak küresel ağları güçlendirmeyi ve Seul'ün teknolojik yeniliklerini uluslararası alanda daha görünür hale getirmeyi hedeflemiştir.

Samsung'un önümüzdeki 20 yıl içinde Güney Kore'de yeni bir yarı iletken kompleksi kurma planı da ülkenin teknoloji ekosistemine olan uzun vadeli güveni yansıtmaktadır. Bunun yanında, Google Campus gibi uluslararası oyuncuların da

Güney Kore'de varlık göstermesi, ülkenin girişimcilik potansiyelinin dışarıdan da ilgi gördüğünü ortaya koymaktadır. Seul, binlerce startup şirketine ev sahipliği yapmaktadır. Bu sayı, Seul'ün Güney Kore'nin en büyük startup merkezi olduğunu göstermektedir. Seul Büyükşehir Belediyesi'nin son

Gwangju'da faaliyet gösteren Samsung C-Lab Outside, yapay zekâ odaklı girişimlere destek veren bir kuluçka merkezi konumundadır.

(15) Unicorn girişim, 1 milyar dolar değer üzerindeki girişimleri ifade etmektedir.

(16) Girişimlerin belirli bir seviyeye geldiğinde başka iştiraklere satılması exit olarak adlandırılır.



Google Campus; erken aşama girişimlerin, geliştiricilerin ve teknoloji odaklı ekiplerin bir araya geldiği; ofis, etkinlik, eğitim ve mentörlük imkânları sunan açık inovasyon merkezleridir. Amaç, girişimlerin hızla ölçeklenmesini sağlamak ve Google'ın küresel teknoloji ekosistemiyle temas kurmalarını kolaylaştırmaktır.

dönemlerde hayata geçirdiği birçok proje ve destek mekanizması ile şehrin girişimcilik alanındaki atılımında merkezi bir rol oynadığı görülmektedir.

Son 10 yılda (özellikle 2012-2022 döneminde) Seul Belediyesi'nin desteklediği 14 binden fazla startup, toplamda 3 milyar ABD dolarını aşan yıllık gelir elde etmiş ve 20 binden fazla istihdam oluşturmuştur. Bu kapsamda, sadece 2011 yılında 17 olan kuluçka merkezi/tekno girişim tesisi sayısının 2023 itibarıyla 30'a yükselmesi de ekosistemin genişlediğine işaret etmektedir.

Genel olarak bakıldığında Seul, unicorn üretme kapasitesi, yüksek exit hacmi ve güçlü VC yatırımlarıyla küresel ekosistemler arasında üst sıralarda yer almaktadır. Ancak ekosistem değerindeki %19'luk gerileme ile Seri A yatırım hacminin küresel ortalamasının altında kalması, ölçeklenme ve büyüme aşamalarında stratejik iyileştirme fırsatlarının bulunduğunu göstermektedir. Bu durum, özellikle yatırımcı getirilerinin yüksek olduğu bir pazarda büyüme dinamiklerinin daha dengeli hale getirilmesi için politika, fonlama ve destek mekanizmalarının güçlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

**Grafik 6: Seul'un bölgedeki şehirlere göre sıralaması (Startup Blink, Global Startup Ecosystem Index 2025)**

| Ulusal Sıralama & Değişim (2024'e göre) | Şehir        | Küresel Sıralama & Değişim (2024'e göre) | Toplam Puan | Ekosistem Büyümesi (Yıllık) | En Güçlü Sektör – Küresel Sıralama |
|-----------------------------------------|--------------|------------------------------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------|
| 1 -                                     | Seul         | 20 +1                                    | 47.983      | +30,3%                      | 8 Sosyal & Eğlence                 |
| 2 +1                                    | Daejeon      | 366 +63                                  | 1.089       | +58,0%                      | 81 Biyoteknoloji                   |
| 3 -1                                    | Busan        | 393 -27                                  | 0.980       | +0,7%                       | -                                  |
| 4 yeni                                  | Ulsan        | 546 yeni                                 | 0.477       | Yeni                        | -                                  |
| 5 -                                     | Daegu        | 691 +361                                 | 0.296       | +196,6%                     | -                                  |
| 6 -                                     | Gwangju      | 700 +384                                 | 0.289       | +216,7%                     | -                                  |
| 7 yeni                                  | Jeju-si      | 852 yeni                                 | 0.191       | Yeni                        | -                                  |
| 8 yeni                                  | Gangneung-si | 887 yeni                                 | 0.176       | Yeni                        | -                                  |
| 9 yeni                                  | Pohang-si    | 903 yeni                                 | 0.171       | Yeni                        | -                                  |
| 10 yeni                                 | Cheongju-si  | 1048 yeni                                | 0.121       | Yeni                        | -                                  |

Doğu Asya ölçeğinde bakıldığında, Seul bu yıl da 5. sıradaki yerini muhafaza etmiş, ancak 4. sıradaki şehirle arasındaki farkı bir miktar kapatmayı başarmıştır. Özellikle büyüme oranı açısından değerlendirildiğinde, Seul dünya genelinde ilk 20 şehir arasında en yüksek büyüme oranlarından birine sahiptir. Şehir, bir önceki yıla göre ekosistem puanını %30'un üzerinde artırarak bu alandaki dinamizmini ortaya koymuştur.

Sektörel anlamda Seul, yine "Sosyal ve Eğlence" kategorisinde küresel ölçekte öne çıkmaktadır. Bu alanda dünyanın en iyi 10 şehri arasında yer alarak 8. sıraya yükselmiş, özellikle yaratıcı endüstriler ve genç odaklı dijital girişimlerdeki performansı ile dikkat çekmiştir.

Güney Kore içindeki şehirler arasında da önemli bir değişim yaşanmıştır. Daejeon, 2021'den bu yana ilk kez Busan'ı geride bırakarak ülke genelinde 2. sıraya yükselmiştir. Bu yükselişin temelinde, Daejeon'un 2024 yılında yakaladığı yaklaşık %58'lik büyüme oranı yer almaktadır. Bu oran, Güney Kore'nin ilk üç girişimcilik şehri arasında en yüksek büyüme oranı olarak kaydedilmiştir.<sup>17</sup>

Güney Kore'de özellikle Seul merkezli olarak şekillenen girişimcilik politikalarının yalnızca ulusal ölçekte değil, uluslararası düzeyde de referans alınabilir bir ekosistem yarattığını göstermektedir. Seul'ün teknoloji, sermaye ve yetenek çekme kapasitesi; benzer şekilde hızlı büyüyen ve bölgesel merkez olma potansiyeli taşıyan ekosistemler için önemli karşılaştırma alanları sunmaktadır. Bu çerçevede, Türkiye'nin en büyük girişimcilik merkezi konumundaki İstanbul'un gelişim dinamikleri, Seul örneğiyle birlikte ele alındığında anlamlı bir değerlendirme zemini oluşturmaktadır. İstanbul girişimcilik ekosistemi de büyümekte olan pazarlardan biri olup birçok teknoloji girişimine ev sahipliği yapmaktadır. İstanbul, Türkiye'nin açık ara en büyük startup merkezidir. Nitekim 2025 yılında İstanbul, performans ve yatırım artışları sayesinde yükselişe geçerek dünyanın en iyi 3. "yükselen" girişim ekosistemi olarak gösterilmiştir.<sup>18</sup>

Türkiye'nin günümüze dek çıkardığı unicorn şirket sayısı 7'ye ulaşmış olup bu şirketlerin büyük bölümü merkez olarak İstanbul'u seçmiştir. İstanbul'un küresel sıralamalarda (Startup Blink 2025 raporuna göre) 50. sırada olması ve Seul kadar üst basamaklarda olmamasına rağmen, bölgesel bir güç merkezi olarak hızla geliştiği ve uluslararası alanda adından daha fazla söz ettirmeye başladığı görülmektedir. Türkiye ve İstanbul girişimcilik ekosistemi yalnızca fintek ve oyun gibi sektörlerde derinlik ve başarı elde ederken Seul girişim ekosistemi, özellikle yüksek teknolojiye dayalı sektörlerde güçlü bir çeşitlilik ve uzmanlaşma sergilemektedir. Yapay zeka (AI) ve Büyük Veri, biyoteknoloji/yaşam bilimleri, ileri üretim teknolojileri ve robotik Seul'deki girişimlerin öne çıkan alanları arasındadır. Bu alanlardaki başarı, Seul Büyükşehir Belediyesi'nin sektör odaklı altyapı yatırımları ve AR-GE destekleriyle yakından ilişkilidir. Nitekim Seul şehrinde Hongneung biyomedikal ve kuantum teknolojileri için, Yangjae yapay zekâ için, Yeouido finansal teknolojiler (fintek) için, Suseo robotik için ve Sangam yaratıcı endüstriler için birer tematik inovasyon bölgesi olarak geliştirilmektedir. Bu sayede Seul, yapay zekâ ve veri analitiğinden sağlık teknolojilerine kadar pek çok sektörde dünya çapında rekabetçi girişimler çıkarmaktadır. Buna karşılık İstanbul ekosisteminde de son dönemde belirli sektörler öne çıkmaktadır. 2025'in ilk yarısında Türkiye genelinde en fazla yatırım çeken girişimler fintek, dijital oyun (gaming) ve yapay zekâ alanlarında yoğunlaşmıştır. Özellikle İstanbul merkezli start-uplar arasında finans teknolojileri şirketleri ve mobil oyun geliştiricileri ciddi yatırımlar alarak büyümüşlerdir. Örneğin, 2025 ilk yarıda fintek girişimleri 97,1 milyon ABD doları yatırım alırken, oyun sektörü 72,4 milyon ABD doları ile ikinci sırada yer almıştır. Seul ile kıyaslandığında, İstanbul ekosistemi de yapay zekâ ve yazılım alanlarında hareketlilik göstermekle birlikte, oyun ve e-ticaret gibi sektörlerde görece daha güçlü bir konumdadır. Her iki şehir de kendi bölgelerinin ekonomik dinamiklerine uygun sektörlerde uzmanlaşarak girişimcilik faaliyetlerini çeşitlendirmektedir.

(17) StartupBlink, Global Startup Ecosystem Index 2025, <https://www.startupblink.com/top-startups/seoul-kr>

(18) <https://startupgenome.com/report/gser2025/emerging-ecosystems-ranking-2025-top-100>

Aşağıdaki tabloda Seul ve İstanbul ekosistemi karşılaştırmalı verilmiştir

**Tablo 2: Seul ve İstanbul'un girişimcilik odaklı karşılaştırılması**

| Başlık                                 | Seul                                                           | İstanbul                                                            |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Küresel Konum</b>                   | Dünya 8.'si; Asya'nın lider ekosistemlerinden                  | Dünyanın 3. en iyi "yükselen" ekosistemi                            |
| <b>Unicorn Sayısı</b>                  | 14 unicorn                                                     | 7 unicorn (çoğu İstanbul merkezli)                                  |
| <b>Ekosistem Büyümesi</b>              | 2024'te %30+ puan artışı                                       | 2025'te yükselen ekosistemler arasında dünya 3.'sü                  |
| <b>Güçlü Sektörler</b>                 | Yapay zekâ, robotik, biyoteknoloji, ileri üretim, fintek       | Fintek, dijital oyun, yapay zekâ, e-ticaret                         |
| <b>Teknoloji Bölgeleri / Kümelenme</b> | Tematik inovasyon bölgeleri (AI, biyomedikal, robotik, fintek) | Teknokent ve hızlandırıcı ağı gelişmekte; tematik yapı daha sınırlı |
| <b>Kurumsal Destek</b>                 | Samsung, LG, Coupang gibi dev şirketlerin yoğun etkisi         | Büyük ölçekli teknoloji şirketlerinin etkisi daha sınırlı           |
| <b>Uluslararası Yatırımcı İlgisi</b>   | Yüksek; YC, Google Campus, Samsung C-Lab aktif                 | Artan ilgi var ancak Seul kadar güçlü değil                         |
| <b>Ekosistem Olgunluğu</b>             | Yüksek teknolojiye dayalı, oturmuş ve derinleşmiş ekosistem    | Hızla büyüyen, genç ve potansiyeli yüksek ekosistem                 |

Seul'ün girişimcilik ekosistemi başarısı, uluslararası endekslerdeki konumuyla da teyit edilmektedir. Gerek şehir bazında startup ekosistemi sıralamaları, gerek ülke bazında inovasyon ve rekabetçilik endekslerinde Seul ve Güney Kore üst sıralarda yer almaktadır. Aşağıda bazı önemli küresel endekslerde Seul'ün/Güney Kore'nin konumu verilmiştir:

Bahsedildiği gibi 1.000'den fazla kenti değerlendirdiği Startup Blink 2025 Küresel Girişimcilik Ekosistemi Endeksi sonuçlarına göre Seul, dünya genelinde 20. sırada yer almıştır. Bu endekste Seul, aynı zamanda Güney Kore'nin en güçlü startup ekosistemi olarak ulusal düzeyde birinci sırada gösterilmiştir. Endeks metodolojisi, şehirlerdeki startup sayıları, yatırım tutarları, büyük şirket çıkışları ve internet trafiği gibi bileşenleri içermektedir. Bu başarı, Seul'ün küresel girişimcilik haritasında güçlü bir konuma sahip olduğunu ortaya koymaktadır.



### 3.2. Seul Girişimcilik Ekosisteminin Son Dönemki Gelişimi

Seul'ün girişimcilik ekosistemi, son 15 yılda merkezi ve yerel yönetim destekleriyle gelişmiş; teknoloji tabanlı büyüme vizyonu çerçevesinde ulusal bir inovasyon üssüne dönüşmüştür. Özellikle 2010 sonrası dönemde, kamu-özel sektör iş birlikleriyle şekillenen yapılar, girişimciliği ekonomik kalkınmanın ana araçlarından biri haline getirmiştir. Bu gelişim süreci, birkaç temel dönüm noktasında ivme kazanmıştır:

- **2010–2015 dönemi**, Seul'de girişimcilik kavramının kamusal stratejiye dönüşmeye başladığı evre olmuştur. Seul Büyükşehir Belediyesi, genç istihdamı ve yerli inovasyonu artırmak amacıyla ilk destekleyici merkezleri kurmuş, üniversitelerle iş birliği çerçevesinde girişimcilik dersleri ve danışmanlık programları hayata geçirilmiştir. 2010'ların başında girişimcilik desteklerini “kentsel politika” eksenine alarak belediye mevzuatında “girişimcilik destek tesisleri” ve alan tahsisi gibi araçları normatif çerçeveye yerleştirmiştir. Bu dönemin sonunda Seul Büyükşehir Belediyesi, 2011'de 17 olan resmi girişimcilik destek tesisini ölçeklendirme hedefini ilan ederek 2010'ların ikinci yarısına bir büyüme gündemiyle girmiştir.
- **2016 yılında** Güney Kore genelinde başlatılan “K-Startup Grand Challenge” programı, Seul'ü uluslararası girişimciler için cazip hale getirmiştir. Bu dönemde yabancı girişimciler için hızlandırıcı programlar ve yatırım fonları devreye alınmıştır. K-Startup Grand Challenge (KSGC), merkezi hükümetin (Ministry of SMEs and Startups - MSS) yabancı girişimleri Kore'ye çekme programıdır; başvuru, hızlandırma, yerleşim fonu ve vize desteği gibi unsurları resmi olarak sunmaktadır. Program, KISED (Korea Institute of Startup & Entrepreneurship Development) üzerinden yürütülmekte olup başvurular devletin K-Startup portalı üzerinden alınmaktadır. Hükümetin 2025 duyurularında KSGC'nin lig sayısının artırıldığı ve toplam ödül/yerleşim desteklerinin genişletildiği resmen belirtilmiştir; program, yabancı girişimler için Kore pazarına girişte kamu destekli ana araç konumunu korumaktadır.
- **2019–2021 yılları**, tematik kümelenmelerin oluşturulması açısından kritik bir dönem olmuştur. Seul'de yapay zekâ (Yangjae AI Hub), biyoteknoloji (Hongneung Bio Cluster), finansal teknoloji (Yeouido Fintek Lab), robotik ve akıllı imalat (Suseo ve Magok kümeleri) gibi dikey sektörlerde yoğunlaşan inovasyon merkezleri kurulmuştur.

Son 10–15 yıllık dönemde Seul girişimcilik ekosisteminde gözlenen yapısal gelişmeler aşağıdaki başlıklarda toplanabilir:

- Fiziksel ve Kurumsal Altyapının Genişlemesi:

Seul, girişimcilere fiziksel alan ve destek sunan yapıları nicelik ve nitelik bakımından genişletmiştir. 2011 yılında yalnızca 17 olan resmi startup destek merkezi sayısı, 2023 yılı itibarıyla 30'u aşmıştır. Bu merkezler arasında Seul Startup Hub, Seoul Bio Hub ve Creative Economy Innovation Center gibi çok işlevli yapılar öne çıkmaktadır.

Ayrıca, 2025 yılı itibarıyla 1.000'den fazla girişime ev sahipliği yapması planlanan Seongsu-dong'daki “Seoul Unicorn Startup Hub” projesi, ekosistemin ölçeklenmesi açısından kritik bir sıçrama noktası olarak değerlendirilmektedir. Bu mega merkez, ortak çalışma alanlarından yatırımcı-ağ bağlantılarına kadar girişimcilik yaşam döngüsünün tüm evrelerini tek bir kampüste toplamayı hedeflemektedir.



- Finansmana Erişim ve Yatırım Dinamiklerinin Olgunlaşması:

Seul, erken aşama ve büyüme aşamasındaki girişimlere yönelik yatırım kaynaklarını genişletmiş, melek yatırımcı ağları, risk sermayesi fonları ve kurumsal yatırımcılar ekosisteme entegre edilmiştir. 2024 yılı itibarıyla Güney Kore'deki toplam girişim sermayesi yatırımları 8.7 milyar ABD dolarına ulaşırken, Seul bu yatırımların büyük bölümünü çekmiştir.

2020–2024 döneminde Seul merkezli startup'lar toplamda 360 çıkış (exit) gerçekleştirmiş; bu oran, küresel ortalamanın dört katına yakın bir performansı temsil etmektedir. Ortalama tohum yatırımının 840 bin ABD doları, Seri A medyan yatırımının ise 4.1 milyon ABD doları seviyesine ulaşması, finansmana erişimin ölçeklenebilir bir şekilde ilerlediğini göstermektedir.

- Uluslararasılaşma ve Yabancı Girişimcilerle Entegrasyon:

Seul, ulusal ve uluslararası girişimcileri hedefleyen bir strateji geliştirmiştir. K-Startup Grand Challenge gibi programlar sayesinde her yıl onlarca ülkeden yüzlerce girişimci, Seul'de iş geliştirme fırsatına erişmektedir. Özellikle fintek, yapay zekâ ve yeşil teknolojiler gibi sektörlerde yabancı startup'lar için özel hızlandırıcı ve teşvik programları uygulanmaktadır.

- K-Startup Grand Challenge 2025:

Güney Kore'nin önde gelen küresel girişimcilik programının onuncu yılını kutlamaktadır. Program bu yıl, girişimcilere pazara girişten ölçeklenmeye kadar adım adım destek sunan yenilenmiş üç aşamalı bir yol haritası ile uygulanmaktadır. Katılımcı girişimler, 633.000 ABD doları tutarında fon desteğinin yanı sıra ofis alanı, mentörlük hizmetleri ve Kore'nin önde gelen şirketleri ile yatırımcılarla iş eşleştirme fırsatlarından yararlanmaktadır. 2025 dönemi itibarıyla programa 169'dan fazla ülkeden toplam 18.900 başvuru yapılmıştır. Programın ölçeği, Güney Kore'nin uluslararası girişimciler açısından güçlü bir çekim merkezi konumuna geldiğini göstermektedir.

- Sektörel Derinleşme ve Tematik İnovasyon Bölgeleri:

2020 sonrası dönemde Seul'de tematik teknoloji kümeleri derinlik kazanmıştır. Bu yapılar, sadece altyapı değil aynı zamanda test merkezleri, sertifikasyon, Ar-Ge laboratuvarları ve mentörlük imkanlarını aynı çatı altında sunmaktadır. Örnek olarak Yangjae AI Hub, Yeouido Fintek Lab, Hongneung Bio Cluster verilebilir.

### 3.3. Yetenek ve Girişimcilik Kültürü

Seul'de ve genel olarak Güney Kore'de girişimciliğin toplumsal algısı son yıllarda değişmekle birlikte, genç nüfus arasında girişimcilik halen nispeten kariyer tercihi olarak geride kalabilmektedir.

Kore Ekonomik Federasyonu (FKI) ile JoongAng Ilbo'nun birlikte Temmuz 2025'te "20–39 yaş arası gençlerin girişimcilik algısı" üzerine gerçekleştirdiği ankete göre;

- 20-39 yaş arası Güney Koreli gençlerin %12,2'sinin bugüne dek kendi işini kurmayı denediği dikkat çekmektedir. Bu oranın ABD'de %35,1, Çin'de ise %29,4 olarak öne çıkmaktadır.<sup>19</sup>
- Genç yetişkin Korelilerin yarısından fazlası, %55,7'sinin girişimci olma fikrine hiç ilgi duymadığını belirtmiştir. Bu duruma yol açan başlıca toplumsal bariyerler arasında başarısızlık korkusu (%34,9) ve iş güvencesine verilen önem (%34) bulunmaktadır.

Nitekim birçok genç için büyük şirketlerde veya kamuda istikrarlı bir işe girmek, kendi girişimini kurmaya kıyasla çok daha tercih edilir durumdadır; ankete göre gençler arasında girişimcilik, kariyer seçenekleri sıralamasında ön sıralarda yer almamaktadır.

(19) Araştırma, 20–39 yaş aralığındaki toplam 2.103 katılımcı üzerinde yürütülmüş ve Güney Kore, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Çin'den yaklaşık 500'er kişiyle gerçekleştirilmiştir.  
<https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2025-07-10/business/economy/For-young-Koreans-risks-heavily-outweigh-rewards-with-entrepreneurship/2344838>

Güney Kore’de riskten kaçınma ve başarısızlığa yönelik olumsuz toplumsal algı geleneksel olarak güçlüdür.

Geleneksel olarak Güney Kore toplumunda risk almaktan kaçınma ve başarısızlığın toplumsal olarak olumsuz değerlendirilmesi eğilimi bilinmektedir. Bununla birlikte, girişimcilğe bakış yavaş da olsa olumlu yönde değişmektedir. 1980’lerden itibaren ortaya çıkan yeni girişim dalgası ve 2010’lar sonrası kamu politikaları sayesinde Kore’de girişimcilik ekosistemi belirgin biçimde canlanmıştır.

Güney Kore, insan sermayesi ve araştırma kapasitesi açısından dünya ölçeğinde en güçlü ülkelerden biri konumundadır. WIPO Küresel İnovasyon Endeksi’nde “İnsan Sermayesi ve Araştırma” başlığında birincilik elde eden ülkede milyon kişi başına düşen araştırmacı sayısının 9.480 seviyesinde olması, araştırmacı yoğunluğu açısından dünyadaki en yüksek oranlardan biridir. Ar-Ge harcamalarının GSYH içindeki payının %5 seviyesinde olması, nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve korunması açısından güçlü bir kurumsal altyapı sunmaktadır.<sup>20</sup>Eğitim yatırımlarının artması, üniversitelerin uluslararası sıralamalarda yükselişi ve disiplinler arası araştırma kültürünün yaygınlaşması, insan sermayesinin niteliğini belirgin biçimde güçlendiren unsurlardır.

Ülke genelinde binlerce startup kurulmuş ve aralarından birçoğu “unicorn” seviyesine (1 milyar dolar değerlemeyi aşan şirketler) ulaşmıştır.<sup>21</sup>Özellikle e-ticaret, mobil oyun, finansal teknoloji gibi alanlarda küresel çapta başarı kazanan Koreli girişimler ve onların kurucuları kamuoyunda daha fazla görünürlük kazanarak genç nesle ilham vermektedir. Bu gelişmeler, girişimciliğin toplumdaki itibarını artırmaya başlamıştır.

Güney Kore, güçlü insan sermayesi ve gelişmiş araştırma altyapısıyla öne çıkmaktadır.

*Son dönemde girişimcilere atfedilen önemin ve sağlanan desteklerin artması, girişimciliğin toplumsal kabulünün yükseldiğine dair bir gösterge olarak yorumlanabilir.*

Güney Kore kamu otoriteleri ve yerel yönetimler de toplumun girişimciliği benimsemesini sağlamak için çeşitli farkındalık etkinlikleri düzenlemektedir. Örneğin, her yıl Seul’de düzenlenen COMEUP adlı küresel girişimcilik etkinliği, dünyanın dört bir yanından girişimcileri, yatırımcıları ve paydaşları bir araya getirmektedir. 2024 yılında COEX Seul’de gerçekleştirilen COMEUP etkinliği, 40’tan fazla ülkeden katılımcıyla Kore’nin en büyük startup buluşması olmuştur.

- Etkinliğin açılışında Koreli ve yabancı başarılı startup CEO’ları söz alarak “Startup Kore” vizyonunu vurgulamış ve Kore’nin “iş kurmak için harika bir yer” olduğunun altını çizmişlerdir.<sup>22</sup>Girişimcilik odaklı büyük çaplı organizasyonlar, girişimciliğin kamuoyundaki algısını olumlu yönde etkilemekte ve gençlere ilham vermektedir. Artan başarı hikâyeleri, kamu desteği ve toplumsal farkındalık çalışmaları sayesinde girişimcilik yavaş yavaş daha makbul ve teşvik edilen bir kariyer yoluna dönüşmektedir.

(20) A Comprehensive Overview of Innovation in South Korea,

(21) International Council for Small Business, <https://icsb.org/ayman-tarabishy/south-koreas-thriving-social-venture-ecosystem/>

(22) Ministry of SMEs and Startups, <https://www.mss.go.kr/site/eng/ex/bbs/View.do?cbldx=244&bcldx=1055240>

Seul'de girişimcilik eğitiminin geliştirilmesi ve girişimci yeteneklerin yetiştirilmesi kamu ve özel sektör tarafından çeşitli programlar yürütülmektedir. Özellikle üniversiteler, girişimcilik eğitiminde kritik rol oynamaktadır.

- Seul Büyükşehir Belediyesi'nin Campus Town girişimi, şehrin üniversitelerini girişimcilik merkezlerine dönüştürmeyi hedefleyen önemli bir programdır. Campus Town Programı, 2017'den bu yana 2.300'ü aşkın genç girişimci takımını desteklemiş ve Seul'deki 39 üniversite ile kapsamlı iş birlikleri geliştirmiştir. Bu programda Seul'deki üniversiteler (Örneğin, Kyung Hee, Konkuk, Soongsil, Korea University vb.) belediyeyle ortaklık kurmaktadır.

Üniversite kampüslerinin çevresinde kafe, start-up ofisleri, kuluçka merkezleri ve topluluk alanları oluşturulmaktadır. Öğrencilere ve genç girişimcilere mentörlük, ofis alanı, hibe ve yatırım fırsatları sağlanmaktadır. Uluslararası öğrenciler de bu girişimcilik eğitimlerine katılabilmektedir.

Campus Town ile üniversite yerleşkelerinde kuluçka merkezleri, ortak çalışma alanları, girişimcilik eğitimleri ve yarışmalar düzenlenerek öğrencilerin şirket kurma deneyimi kazanmaları desteklenmektedir.

- Korea University Campus Town, uluslararası öğrencilerin de katılabildiği *Global Startup Challenge* adlı bir startup fikir yarışması düzenlemiş; dereceye giren ekipler için ofis alanı, mentörlük ve networking imkânları sağlamıştır.
- Konkuk Üniversitesi, Haziran 2025'ten itibaren uluslararası girişimciler için KU Global Startup Academy adıyla bir eğitim ve hızlandırma programı başlatmıştır.
- Soongsil Üniversitesi'nin Campus Town merkezinde ise Mayıs 2025'te Koreli ve uluslararası öğrencileri karma takımlarda buluşturan bir "Culture Connectathon" hackathon etkinliği gerçekleştirilmiştir. Startup etkinlikleri sayesinde öğrenciler erken yaşta girişimcilik ekosistemine dahil edilmekte ve pratik deneyim kazanma fırsatı bulmaktadır.

Ayrıca Seul'deki Seoul National University (SNU) gibi önde gelen üniversitelerde öğrenci girişimcilik toplulukları ve hackathonlar yaygınlaşmış; örneğin SNU öğrencileri 2023 yılında ilk kez tüm üniversite genelinde katılıma açık büyük bir startup hackathon'u düzenleyerek yenilikçi projeler geliştirmişlerdir. 2025 yılında da HACK SNU 2025 etkinliği olarak devam etmektedir.<sup>23</sup> Örnek verilen üniversite düzeyi girişimcilik etkinlikleri ile girişimcilik kültürü pekiştirilirken öğrencilerin mezun olmadan girişimcilik yetkinlikleri edinmesi desteklenmektedir.

Üniversitelerin yanı sıra, devlet kurumları da girişimcilik eğitimi ve kapasite geliştirmeye yatırım yapmaktadır. Güney Kore, girişimciliği genç yaşlardan itibaren teşvik etmek amacıyla çeşitli eğitim programlarını hayata geçirmiştir.

- "BizCool Genç Girişimci Eğitimi" adıyla orta ve lise düzeyinde uygulanan ulusal bir program kapsamında, 80'den fazla okulda müfredata girişimcilik dersleri konulmuştur.<sup>24</sup> Programda öğrencilere iş kurma, finans, işletme yönetimi gibi konularda temel bilgiler verilmekte; ayrıca startup kampı etkinlikleriyle gençlerin takım kurup yenilikçi fikirler üretmesi sağlanmaktadır.

(23) A <https://en.snu.ac.kr/snunow/events?md=v&bbsidx=157464>

(24) <https://www.legco.gov.hk/research-publications/english/essentials-1415ise07-promoting-youth-entrepreneurship-in-south-korea.htm>

- Üniversite çağına gelindiğinde ise Kore Girişimcilik Vakfı (KoEF) gibi kuruluşlar ve çeşitli bakanlık projeleriyle gençlerin startup kurma becerileri desteklenmektedir. 2011 yılında kurulan Genç Girişimciler Startup Akademisi (YSA)<sup>25</sup> bu alandaki en kapsamlı ulusal programlardan biri olarak dikkat çekmektedir. Devlet destekli KOBİ kurumu tarafından yürütülen akademi, her yıl 39 yaş altı girişimci adaylarını seçerek bir yıl boyunca yoğun bir eğitimden geçirmektedir. Programa kabul edilen gençler, yaklaşık 70 bin ABD dolarına varan hibe desteği, ofis alanı, birebir mentörlük, teknik ve pazarlama danışmanlığı gibi imkanlardan faydalanarak şirketlerini kurma yolunda hızla ilerlemektedir. Programın öne çıkan yapısı; adeta “tek durak” girişimcilik okulu gibi tasarlanmış olmasıdır. Son beş yılda 4.660’tan fazla genç girişimci adayına eğitim verilmiş ve bu program kapsamında yaklaşık 3,4 milyar ABD doları tutarında satış hacmi yarattığı ve 13.330’dan fazla istihdam oluşturduğu belirtilmiştir.<sup>26</sup>

Seul Büyükşehir Belediyesi tarafından, 2008 küresel finans krizinden sonra, 2009 yılında başlatılan genç girişimciliği destekleme programı da Seul’de uygulanan ve girişimciliği teşvik eden bir program olarak dikkat çekmektedir. “Youth Business 1.000” programı, yenilikçi fikirlere sahip ancak iş kurmak için sermayesi olmayan 20–39 yaş arası genç girişimcileri desteklemeyi amaçlamaktadır. Program kapsamında her yıl 1.000 genç girişimci seçilmekte ve bu girişimcilere finansal destek sağlanmaktadır. Ayrıca katılımcılara bir yıl süreyle iş geliştirme merkezlerine erişim imkânı sunulmaktadır. Bu süreçte genç girişimciler, başarılı iş insanlarından mentörlük almakta; ayrıca bazı özel sektör grupları da gönüllü olarak iş kurma deneyimlerini paylaşarak programa katkı sunmaktadır. Kaynakların etkin kullanılmasını sağlamak amacıyla katılımcıların ilerlemesi düzenli olarak değerlendirilmektedir; performansı yetersiz olanlar programdan çıkarılabilmektedir. Programın başlangıcından sonraki üç yıl içinde 2.600’den fazla genç girişimciye destek verilmiş ve 1.400 yeni işletmenin kurulması sağlanmıştır.<sup>27</sup>

(25) Korea SMEs and Startups Agency (KOSME) ve Ministry of SMEs and Startups (MSS) aracılığıyla yürütülen Youth Startup Academy (YSA)

(26) International Trade Center, <https://www.intracen.org/news-and-events/news/koreas-youth-startup-academy-as-a-global-model-for-innovation>

(27) <https://www.legco.gov.hk/research-publications/english/essentials-1415ise07-promoting-youth-entrepreneurship-in-south-korea.htm>

# 4. SEUL GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ TEMEL AKTÖRLERİ VE HİZMETLERİ

Seul, son yıllarda Asya'nın en dinamik girişimcilik ekosistemlerinden birine ev sahipliği yapmaktadır. Bu başarının ardında, girişimcileri destekleyen çok sayıda girişimcilik merkezi, kuluçka (inkübasyon) merkezi ve hızlandırıcı programlar bulunmaktadır.

## 4.1. Girişimcilik Merkezleri, Kuluçkalar ve Hızlandırma Programları

Seul'de girişimcilik ekosistemine yön veren başlıca merkezler ve programlar arasında Seoul Fintek Lab, Seoul Startup Hub, Google for Startups Campus Seoul, D.Camp, MARU180 ve Pangyo Techno Valley gibi önemli yapılar bulunmaktadır. Bunlara ek olarak SparkLabs, TIPS Programı ve Born2Global Center gibi hızlandırıcı ve destek programları da şehirdeki yenilikçi girişim ortamını güçlendiren kritik aktörler olarak öne çıkmaktadır. Bu çeşitlilik, Seul'ün hem yerel hem küresel girişimcilere hitap eden geniş bir destek altyapısına sahip olduğunu göstermektedir.

Girişimcilik altyapısının en önemli bileşenlerinden biri, şehrin dört bir yanına yayılmış inkübasyon merkezleri ve hızlandırıcı programlardır. Seul Büyükşehir Belediyesi tarafından geliştirilen merkezler, girişimlere ofis alanından laboratuvar altyapısına, mentörlükten yatırımcı bağlantılarına kadar entegre destekler sunarak özellikle erken aşama şirketlerin büyüme süreçlerini hızlandırmayı hedeflemektedir. Örneğin, Mapo'daki Seoul Startup Hub'ın Gongdeok yerleşkesi erken aşama teknoloji girişimlerine odaklanırken, Seongsu ve Changdong'daki şubeler bölgesel ihtiyaçlara uygun kuluçka hizmetleri sunmaktadır. Bu yapıyı tamamlayan AI Yangjae Hub, yapay zekâ ve veri analitiği girişimlerine GPU altyapısı ve uzman mentör ağı sağlayarak teknoloji geliştirme süreçlerini hızlandırmakta; Seoul Fintek Lab ise ödeme sistemleri, dijital bankacılık ve blockchain gibi fintek alanlarına odaklanan şirketlere kapsamlı bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Ayrıca Suseo Robotik Merkezi, Hongneung Bio Hub, Seongsu Blockchain Support Center ve Gwanak Startup Center gibi tematik merkezler belirli sektörlerde uzmanlaşarak ekosistemin derinleşmesine katkı sağlamaktadır.

Girişimcilik merkezlerinin performansını gösteren rakamlar oldukça dikkat çekicidir. Resmi verilere göre 2023 itibarıyla Seul'de 26 kamu destekli startup merkezi faaliyet göstermektedir. 2017-2022 döneminde bu merkezler aracılığıyla toplam 1.810 girişim desteklenmiş; bunların 292'si yatırım olarak

yaklaşık 650,5 milyon ABD doları sermaye çekmiştir. Girişimler yatırım performanslarıyla birlikte teknoloji üretimi ile de öne çıkmaktadır. Yaklaşık 2.490 patent ve tescil bu merkezler sayesinde üretilmiştir.

İstihdam etkisi ise ekosistemin somut başarısını gösteren en önemli göstergelerden biridir. Kamu destekli merkezlerden çıkan girişimler toplamda 4.500'den fazla yeni iş yaratmıştır.

Örneğin:

- Seoul Startup Hub Gongdeok şirketleri 429,1 milyon ABD doları yatırım almış ve 753 kişilik istihdam yaratmıştır.
- Seoul Fintech Lab bünyesindeki girişimler 54,3 milyon ABD doları yatırım almış ve 635 kişiye istihdam sağlamıştır.
- AI Yangjae Hub şirketleri 42,7 milyon ABD doları yatırım çekmiş ve 669 kişiyi istihdam etmiştir.

Kamu destekli kuluçka ve hızlandırma programları, girişimlerin ölçeklenmesini kolaylaştırırken Seul'de ekonomik ve teknolojik değer üretimini belirgin biçimde artırmaktadır. Bu kapsamlı destek altyapısı, Seul'ün küresel startup ekosistemindeki konumunu da güçlendirmiştir. 2025 yılı itibarıyla Seul, Asya'da girişimcilik açısından en cazip ekosistemlerden biri olarak Singapur ve Tokyo'nun önüne geçmiştir. Özellikle bilgi birikimi (Knowledge) kategorisinde dünya birincisi, finansmana erişim (Funding) kategorisinde ise Asya lideri olması, büyük ölçüde kamunun Ar-Ge yatırımları, şehir fonları ve kuluçka merkezleri aracılığıyla sağlanan bütüncül desteklerin sonucudur. Startup Genome raporları da Seul Belediyesi'nin biyoteknoloji, yapay zekâ ve yaratıcı endüstriler gibi stratejik alanlara yönelik proaktif yatırımlarının ve girişimlerin küresel pazarlara açılmasını destekleyen programların, ekosistemin büyümesinde kritik rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Seul'de girişimcilik ekosistemini destekleyen birçok sivil toplum kuruluşu (STK) ve topluluk bulunmaktadır. Bunların başında Korea Startup Forum (KSF) gelmektedir. Eylül 2016'da 50 startup kurucusunun girişimiyle kurulan KSF (yerel adıyla Cospo), bugün 2.500'ün üzerinde startup üyesiyle ülkenin en büyük girişimcilik derneğidir. KSF'nin misyonu, girişimciler için iş ortamını iyileştirmek, inovasyonu engelleyen düzenlemeleri tespit edip çözmek ve startup'ların ortak çıkarlarını savunmaktır. Bu doğrultuda KSF, kamu otoritelerine politika reform önerileri sunmakta, düzenleyici engellerin kaldırılması için lobi yapmakta ve eğitimler ile networking etkinlikleri düzenlemektedir. Örneğin her yıl gerçekleştirilen uluslararası ComeUp konferansı, KSF'nin de katkılarıyla Seul'de küresel girişimcilik paydaşlarını buluşturan önemli bir etkinlik haline gelmiştir.

Bir diğer kritik kuruluş, Hyundai Grup kurucusunun anısına 2011'de kurulan kâr amacı gütmeyen Asan Nanum Foundation (Asan Nanum Vakfı)'dır. Vakıf, genç girişimciliği teşvik etmek ve sivil toplumda yenilikçiliği yaymak amacıyla Maru adlı kuluçka ve çalışma merkezleri işletmektedir. Nitekim Nisan 2014'te açılan Maru180 ve Kasım 2021'de açılan Maru360, Seul'ün Gangnam bölgesindeki modern ortak çalışma alanları olarak startup'lara ofis, mentörlük ve yatırımcı ağı desteği sunmaktadır. Vakıf Aralık 2024'te ayrıca Maru SF adında, San Francisco'da bir girişim merkezinin kurulacağını duyurmuştur. Maru SF, Koreli startup'ların ABD pazarına açılırken kısa süreli (1-2 ay) konaklayabileceği bir Silikon Vadisi üssü işlevi görecektir. Asan Nanum Vakfı bugüne dek melek yatırım programları ve fonlar aracılığıyla toplam 1.57 milyar ABD doları tutarında bir fon hacminin oluşmasına katkı sağlamıştır. Vakfın özel sektör destekli bu modeli, ekosistemde kamu dışı kaynakların seferber edilmesi açısından başarılı bir örnek olarak görülmektedir.



Ayrıca Seul'de D.Camp ve Front1 gibi startup kampüsleri de STK ve özel sektör destekli yapılar arasında öne çıkmaktadır. Özellikle, Kore'nin büyük bankalarının toplumsal sorumluluk girişimi olarak kurduğu Banks Foundation for Young Entrepreneurs (Bankalar Genç Girişimciler Vakfı) tarafından işletilen D.Camp, 2013'ten bu yana binlerce girişimciye ortak ofis alanı, prototip laboratuvarları sunmuş ve her ay düzenli Demo Day etkinlikleri gerçekleştirmiştir. D.Camp, finans sektörünün startup ekosistemine uzun vadeli katkı vermesinin dikkat çekici bir örneğidir. Yine kâr amacı gütmeyen Startup Alliance Korea, 2014'te Naver ve benzeri teknoloji şirketlerinin desteğiyle kurulmuş; yabancı yatırımcıları Koreli startup'larla buluşturan, global tanıtım programları ve yurtdışı gezileri organize eden bir platformdur. Startup Alliance, Kore girişim ekosisteminin büyümesini desteklemek ve üyeleri arasındaki bağlantıları güçlendirmek amacıyla meet-up buluşmaları, uluslararası değişim programları ve politika savunuculuğu faaliyetleri yürütmektedir. Bu sayede Seul'deki startup'lar için yurt dışıyla etkileşim kuracak arayüzler oluşturulmaktadır.

#### • Seoul Fintech Lab

Seoul Fintek Lab, finansal teknolojiler alanına odaklanmış, Seul Metropol Belediyesi tarafından desteklenen uzmanlaşmış bir kuluçka ve hızlandırma merkezidir. 2018 yılında kurulan Seoul Fintek Lab, ilk olarak Mapo-gu'da (Mapo Fintek Lab) açılmış, daha sonra finans merkezi Yeouido'da ikinci bir lokasyonla genişletilmiştir. Kore'nin en büyük fintek topluluğu olarak tanınan merkez, fintek sektöründeki yenilikçi girişimlerin büyümesini hızlandırmayı amaçlamaktadır.

Seoul Fintek Lab'de halihazırda 70'i aşkın fintek girişimi bulunmaktadır; bunların yaklaşık %70'i Kore menşeili, %30'u ise yurt dışından gelen uluslararası girişimlerdir. Merkez, toplamda 100 startup ve 1.000 çalışan kapasitesine ulaşmayı hedefleyerek ciddi bir ölçeklemeye gitmektedir.

Seoul Fintek Lab'in sunduğu hizmetler arasında düzenleyici mevzuat danışmanlığı, teknik altyapı desteği, yatırımcı buluşmaları, pazarlama ve hukuk/patent danışmanlığı yer almaktadır. Örneğin, Lab bünyesinde "Fin-Academy" adı altında aylık eğitim programları düzenlenmekte; fintek regölasyonları, global yatırımcıya erişim, iş modeli geliştirme gibi konularda girişimlere eğitimler verilmektedir. Ayrıca katılımcı girişimler, 3 yıla kadar ücretsiz ofis imkanından faydalanabilmekte; 6 ila 20 kişilik ofisler, toplantı odaları ve ortak alanlar girişimcilerin kullanımına sunulmaktadır. Seoul Fintek Lab, faaliyet gösterdiği kısa süre içinde ciddi bir etki yaratmıştır: bugüne dek Lab'de desteklenen 88 fintek girişimi toplam yaklaşık 55 milyon ABD doları yatırım çekmeyi başarmıştır.<sup>28</sup>Bu girişimlerden bazıları Güneydoğu Asya pazarına açılarak uluslararası başarı yakalamıştır.

Seoul Fintek Lab, Yeouido'daki finans merkezi konumunun avantajıyla, üye şirketlere bankalar, yatırım fonları ve düzenleyici kurumlarla yakın temas imkânı sunmakta; bu sayede Seul'ü Asya'nın fintek merkezi haline getirme vizyonuna katkıda bulunmaktadır. Kurumlar arası iş birlikleri Seul Fintek Lab'in önemli bir parçasıdır. Lab, Asya finans merkezleriyle bağlantı kurarak girişimlerin uluslararasılaşmasını teşvik etmektedir. Örneğin, Singapur Fintek Birliği ile imzalanan mutabakat (MoU) ile girişimler için karşılıklı ağlar oluşturulmuş; COVID-19 döneminde dahi evrimii etkinliklerle Koreli fintek girişimcilerinin Singapur'da yatırımcılarla buluşması sağlanmışır.<sup>29</sup>Bu tür küresel networking buluşmaları, fintek start-up'larının yeni pazarlara açılmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, lab bünyesinde düzenlenen "Seoul Fintek Meet" gibi etkinliklerle Güneydoğu Asya'daki yatırımcılar ve fintek ekosistemiyle köprüler kurulmuştur.

Ekosistemdeki rolü açısından Seoul Fintek Lab, Seul'u küresel bir dijital finans merkezi yapma stratejisinin kilit unsurlarından biridir. Finans merkezi Yeouido'da konumlanması sayesinde girişimler, bankalar, sermaye piyasası oyuncuları ve düzenleyici kurumlarla i ie çalışma imkânı bulur. Lab,

(28) [investseoul.org](https://investseoul.org)

(29) <https://www.businesswire.com/news/home/20201222005755/en/Seoul-Fintek-Lab-and-Singapore-Fintek-Association-Ends-Seoul-Fintek-Meet-Successfully>

fintek alanındaki yenilikçi KOBİ'leri unicorn adaylarına dönüştürme misyonuyla hareket ederek, sektörel bir "kuluçka üssü" işlevi görmektedir. Bu sayede Seul, dijital finans çağında fintek girişimlerini cezbeden ve büyüten bir şehir kimliği kazanmaktadır. Ayrıca lab, yurtdışı bağlantılarıyla Koreli fintek'lerin global pazarlara açılmasında bir kaldıraç görevi üstlenirken, aynı zamanda yabancı fintek girişimlerinin de Seul'e gelmesini teşvik ederek ekosistemi uluslararası boyuta taşımaktadır.

- **Yangjae / Seoul AI Hub**

Seul'de yapay zekâ ve büyük veri teknolojilerine odaklanan Yangjae AI Hub, 2024 yılında tamamlanan ana tesis açılışıyla birlikte Ar-Ge altyapısı, yetenek geliştirme programları ve sanayi-akademi iş birliği süreçlerini tek çatı altında toplamıştır. Merkez, yapay zekâ tabanlı girişimlerin ölçeklenebilirliğini artırmak ve veri odaklı üretim kapasitesini güçlendirmek amacıyla faaliyet göstermektedir. Bu yapı, hem yerli hem de yabancı teknoloji girişimcileri için Ar-Ge desteği, modelleme laboratuvarları ve uygulama test alanları sağlamaktadır.

- **Hongneung Bio Cluster / Seoul Bio Hub**

Hongneung Bio Cluster ve Seoul Bio Hub, biyoteknoloji girişimleri için laboratuvar, test altyapısı ve kuluçka imkânı sunan bir ekosistem modeli olarak konumlanmıştır. Hongneung bölgesi, 2020 sonrası dönemde biyomedikal Ar-Ge merkezi haline gelmiş; bu dönüşüm, Seul Büyükşehir Belediyesi (SMG) politika duyuruları ve Bilim, Teknoloji ve Bilgi İletişim Bakanlığı (MSIT) saha ziyaretleriyle desteklenmiştir. Merkez, biyoteknoloji girişimlerinin klinik öncesi araştırma, sertifikasyon ve yatırım hazırlığı süreçlerinde ihtiyaç duyduğu altyapıyı sağlamaktadır.

- **Yeouido Fintek Lab**

Seul'ün finansal teknoloji alanındaki ana kümelenme noktası olan Yeouido Fintek Lab, girişimcilere ofis alanı, mentörlük, yatırımcı bağlantıları (IR) ve uluslararası açılım programları sunmaktadır. Kurum, SMG tarafından doğrudan fonlanmakta ve fintek odaklı girişimlerin regülasyon süreçlerine uyumunu kolaylaştırmaktadır.

- **MARU180**

MARU180, Hyundai Grubu'nun kurucusu Chung Ju-yung'un anısına kurulmuş olan Asan Nanum Vakfı tarafından yönetilen bir girişimcilik merkezidir. 2014 yılında açılan MARU180, Gangnam'da ve Google Campus Seoul içinde (Campus Seoul ile iş birliği halinde) olmak üzere iki farklı ortak çalışma alanı işletmektedir. MARU180'de eğitim programları, mentörlük, yatırım desteği ve networking olanakları ile erken aşama girişimlerin büyütülmesi amaçlanmaktadır. Asan Nanum Vakfı'nın misyonu genç girişimcileri güçlendirmek olduğundan, MARU180'de düzenlenen girişim hızlandırma programları ve etkinlikler ücretsiz veya düşük maliyetli olarak sunulmaktadır. Merkez bünyesinde ayrıca Asan Nanum'un yatırım yaptığı MARU Fund adında bir erken aşama yatırım fonu da bulunmaktadır. MARU180, kuruluşundan bu yana 400'den fazla girişimi desteklemiş ve bunların önemli bir kısmı başarılı ürünler geliştirmiştir.<sup>30</sup>

Örneğin, MARU ekosisteminden çıkan ve sağlık teknolojileri alanında faaliyet gösteren MediMonkey ve e-ticaret alanındaki Idus gibi girişimler hem Kore pazarında başarı elde etmiş hem de uluslararası yatırım çekebilmiştir. MARU180, özel bir vakıf tarafından yürütülmesi ve kâr amacı gütmeyen bir yaklaşımla girişimciliği desteklemesi bakımından dikkat çekmekte; bu model Türkiye'deki bazı vakıf destekli kuluçka merkezlerine (KWORKS gibi) benzerlik göstermektedir.

(30) <https://www.koreatechdesk.com/the-asan-nanum-foundation-empowers-400-startups-ignites-entrepreneurship-in-korea/>



- **Google for Startups Campus Seoul**

Google for Startups Campus Seoul, 2015 yılında Gangnam bölgesinde açılan ve Google'ın dünya çapındaki girişimcilik kampüsleri ağına bir parçası olan önemli bir merkezdir. Asya'daki ilk Google girişim kampüsü olarak kurulan Campus Seoul, teknoloji girişimlerine Google'ın kaynaklarına, mentör ağına ve küresel bağlantılarına erişim sağlamaktadır. Merkezde, düzenli olarak eğitim atölyeleri, teknik seminerler ve networking etkinlikleri organize edilmekte; girişimler Google mühendisleri ve uzmanlarından teknik mentörlük alabilmektedir.

Campus Seoul, yaklaşık 2.000 metrekarelik ofis ve etkinlik alanıyla girişimcilere ortak çalışma alanları sunmakta ve Google'ın dünya çapındaki diğer kampüsleriyle bağlantılı etkinliklere ev sahipliği yapmaktadır. Merkez açıldığından bu yana, Google for Startups Campus ağı genelinde 3.700'den fazla girişim, toplamda üst düzey fonlama elde etmiştir. Google for Startups Campus'leri, kurulduğu şehirlerin girişimcilik ekosistemine canlı bir merkez işlevi görerek önemli katkılar sunmaktadır. Bu kampüsler sayesinde girişimciler, ücretsiz veya uygun maliyetli çalışma alanlarına, sürekli düzenlenen eğitim ve atölye programlarına, deneyimli mentörlardan bire bir danışmanlık almaya ve benzer zorlukları yaşayan bir topluluğun parçası olmaya erişim kazanmaktadır. Pek çok şehirde Google Campus'leri yerel startup ekosistemini hızlandırıcı bir etki yaratmıştır. Örneğin, Londra Campus üyeleri üç yılda 1800'den fazla yeni iş yaratmış ve 110 milyon ABD dolarının üzerinde yatırım çekmiştir. Google Campus'lerinin Google'ın kendi ürün ve hizmetleriyle entegrasyonu ise daha çok dolaylı ve destekleyici bir yapıdadır. Google, kampüslerinde doğrudan bir ticari gelir elde etmeyi amaçlamaz; nitekim şirket bu tesislerden kira vb. gelir elde etmediğini ve bunların tamamen girişimcilik ekosistemine yatırım olarak görüldüğünü belirtmiştir. Campus Seoul'un açılış süreci ise, Google'ın yerel paydaşlarla yakın iş birliği içinde ve titiz bir planlama ile gerçekleşmiştir. Google, Ağustos 2014'te Seul'de bir Campus açacağını duyurduktan sonra, geçen süre zarfında mekan tasarımıyla topluluk oluşturulmasına kadar pek çok hazırlık yapmıştır. Bu süreçte yerel girişimcilerle görüşerek ihtiyaçları anlamış, yerel ortaklıklar kurarak ekosisteme entegrasyonu sağlamış ve Seul için özel bir ekip oluşturmuştur. Kampüsün başına, bizzat Koreli bir girişimci olan Jeffrey Lim getirilmiş ve kendisi yatırımcı ve girişimci geçmişi sayesinde Campus Seoul'u "Koreli girişimcilerin büyüüp küreselleşebileceği bir ortam" haline getirmeyi vizyon edinmiştir. Google, Seul'de mekânı sadece kendi işletmek yerine MARU180 gibi önde gelen yerel teknoloji kuluçka merkeziyle ortaklık kurmuştur. Aynı zamanda Silikon Vadisi merkezli hızlandırıcı 500 Startups, Kore'deki yeni ekibini Campus Seoul'e yerleştirerek yerel girişimcilere küresel bağlantılar sunmak üzere kampüsün çekirdek paydaşlarından biri olmuştur. Bu güçlü iş birlikleri, Google'ın Seul kararının yerel ekosistemle uyumlu ve destekleyici bir yapı kurma hedefini yansıtmaktadır.

- **D.Camp**

D.Camp, 2012 yılında kurulmuş ve 19 finansal kurumun başlılarıyla oluşturulan Bankalar Genç Girişimciler Vakfı (Banks Foundation for Young Entrepreneurs) bünyesinde faaliyet göstermektedir. Kore Bankalar Federasyonu üyeleri tarafından finanse edilen kâr amacı gütmeyen bu merkez, kurulduğu günden bu yana ülkenin en büyük startup merkezlerinden biri haline gelmiştir. D.Camp "startup büyüme partneri" olarak kapsamlı kuluçka ve hızlandırma hizmetleri sunmaktadır. Girişimlere öz sermaye yatırımı (erken aşamada toplam 152 girişime 17 milyon ABD doları yatırım yapılmıştır) sağlamaktadır; ayrıca fon yatırımları, ofis ve ortak çalışma alanları, eğitim programları, mentörlük, yetenek/insan kaynağı desteği, ağ oluşturma (networking), pazarlama/tanıtım desteği ve küresel pazarlara açılım gibi geniş bir yelpazede imkan sunmaktadır. Seul'de Gangnam bölgesinde ve diğer lokasyonlarda ortak çalışma alanları, etkinlik salonları ve kuluçka ofisleri ile girişimcilere altyapı sağlamaktadır. Aynı zamanda Kore'nin en büyük startup merkezlerinden olan D.Camp, 10+ yılda

6.200'den fazla girişimi programlarına çekmiştir (Demo Day başvuruları olarak). D.Camp'in yönetiminde oluşturulan toplam startup fonlarının büyüklüğü 10,8 milyar ABD doları düzeyine ulaşmıştır. Bu destekler sayesinde birçok girişim "Death Valley" olarak anılan zor ölçeklenme aşamasını atlatarak büyümesini sürdürmüştür.

500 Global gibi dünyaca ünlü hızlandırıcılarla ortaklık yaparak Koreli startup'ların Silikon Vadisi'nde hızlandırma programlarına katılmasını ve ABD pazarına açılmasını sağlamayı hedeflemiştir. Örneğin, 2025'te 500 Global ile stratejik bir ortaklık duyurulmuş ve küresel genişleme potansiyeli olan Koreli girişimlerin 500 Global'in Silicon Valley programına alınması kararlaştırılmıştır. D.Camp aynı zamanda uluslararası girişimcileri Kore ekosistemine çekmek için özel programlar yürütür. "Meet Korea" gibi programlarla yabancı girişimcileri Kore pazarına davet ederek vize, çalışma alanı, yatırım ve mentörlük konularında destek sunmaktadır. Bu sayede D.Camp, Google for Startups (Campus) gibi küresel inisiyatifler ve SparkLabs gibi yerel hızlandırıcılarla da partnerlikler geliştirmiş, Busan ve diğer şehirlerde uluslararası etkinlikler düzenlemiştir

#### • SparkLabs

SparkLabs, 2012 yılında Seul merkezli olarak kurulmuş bir özel sektör hızlandırıcı programıdır. Kurucuları arasında seri girişimciler Jimmy Kim, Bernard Moon ve John Hanjoo Lee bulunmaktadır. "Girişimciler tarafından girişimciler için kurulmuş" mottosuyla yola çıkan SparkLabs, Kore'deki başlangıç aşamasındaki şirketleri küresel arenaya taşımayı amaçlamıştır. Program herhangi bir devlet kurumuna bağlı olmaksızın, yatırımcılar ve girişimcilerin ortak girişimi olarak başlamış ve ilk kohortunu Aralık 2012'de başlatmıştır. Kuruluşundan itibaren SparkLabs, Global Accelerator Network (GAN) üyesi olarak uluslararası en iyi uygulamaları benimseyen bir yapıdadır. SparkLabs, ağırlıklı olarak tohum ve erken aşama teknoloji startuplarını hedefler. Program, Kore merkezli olup küresel pazara yönelmek isteyen girişimler için tasarlanmıştır. Herhangi bir sektörel kısıt yoktur; portföyünde sağlık teknolojileri, fintek (finansal teknoloji), nesnelerin interneti (IoT), büyük veri, pazaryeri platformları, oyun ve daha birçok alandan girişimler yer almıştır. Örneğin, SparkLabs'ın ilk 6 kohortundaki 58 girişim; Kore, ABD, Çin, Vietnam ve Singapur gibi farklı ülkelerden olup sağlık teknolojisi (GenoPlan), eğitim (KnowRe), restoran keşif uygulaması (MangoPlate) veya blokzincir (Blocko) gibi geniş bir yelpazede sektörlere yayılmıştır. SparkLabs özellikle küresel pazarı hedefleyen yenilikçi iş modellerine sahip takımları seçmektedir ve her yıl iki defa (Ocak ve Haziran başlangıçlı) yaklaşık 10-15 şirketlik kohortlar düzenleyerek onları yoğun bir büyüme programına almaktadır. SparkLabs katılımcı girişimlere erken aşama yatırım ve kapsamlı hızlandırma desteği sunmaktadır. Programa seçilen her girişime 100.000 ABD dolarına kadar tohum yatırım yapılmakta, karşılığında yaklaşık %6 ortaklık payı alınmaktadır. Program dahilinde ayrıca hukuki ve idari danışmanlık, yerel ve uluslararası pazara giriş stratejisi desteği, ücretsiz ortak çalışma ofis alanı, yatırımcılarla buluşma imkanı ve diğer altyapı hizmetleri sunulmaktadır. Girişimler program sonunda geniş katılımlı Demo Day etkinliklerinde ürün ve iş modellerini yatırımcılara sunma şansı elde etmektedirler. SparkLabs, Asya'daki en büyük demo günlerinden birini düzenlemesiyle bilinmektedir. Bu bağlamda SparkLabs'ın portföyünde küresel başarı hikayeleri çıkmış; örneğin ilk dönemde yer alan Memebox, SparkLabs sonrası Y Combinator'a kabul edilen ilk Kore girişimi olmuş ve Kore kozmetik ürünlerini dünyaya sunan bir e-ticaret liderine dönüşmüştür. Yine SparkLabs mezunlarından Wanted (insan kaynakları platformu) Kore'nin önde gelen scale-up şirketlerinden biri haline gelmiş, Blocko gibi blockchain girişimleri yurt dışında milyon dolarlık yatırım turları çekmiştir. SparkLabs bugüne kadar birçok başarılı startup'ın çıkış yaptığı bir platform olarak, Kore'deki startup ekosisteminin unicorn üretme potansiyeline katkı sunmuştur.

- **TIPS Programı (Tech Incubator Program for Startups)**

TIPS Programı, Güney Kore devleti tarafından 2013 yılında başlatılmış bir kamu-özel sektör ortak girişim modelidir. Kore Cumhuriyeti KOBİ'ler ve Startuplar Bakanlığı (MSS) öncülüğünde tasarlanan bu program, özel sektörün başarılı girişimcileri ve yatırımcılarını "melek yatırımcı/akseleratör" olarak sisteme dahil etmektedir. TIPS programında özel yatırımcılar tarafından gelecek vadeden startuplar seçilir ve devlet bu girişimlere Ar-Ge hibe desteğiyle eş finansman sağlamaktadır. Programın icra organizasyonu olarak Kore Melek Yatırımcılar Birliği (Korea Business Angels Association) ve Kore Girişimcilik ve Startup Geliştirme Enstitüsü (KISED) görev yapmaktadır. Bu yapıyla TIPS, kamu kaynaklarını piyasa mekanizmalarıyla birleştirerek yüksek potansiyele sahip teknoloji girişimlerini erken aşamada yakalamayı amaçlamaktadır. TIPS programı, girişimlere bir destek paketi sunmaktadır.

Öncelikle, programa dahil olan her startup özel bir melek yatırımcı/akseleratörden tohum yatırımı almaktadır (genellikle 50.000 ABD doları- 100.000 ABD doları aralığındadır). Ardından devlet, girişime karşılıksız Ar-Ge hibesi ve ek fonlar tahsis etmektedir. Finansal desteğin yanı sıra, TIPS kapsamında kuluçka merkezi olanakları, mentörlük ve danışmanlık hizmetleri sunulmaktadır.

Seul'ün Gangnam bölgesinde kurulan TIPS Town adlı girişim yerleşkesi, programa kabul edilen startup'lara ofis alanı, laboratuvar, ortak çalışma sahası, etkinlik salonları imkânı tanımaktadır. TIPS Town bünyesinde halihazırda 76'dan fazla startup, 13 hızlandırıcı ve destek kuruluşu, toplam 660'tan fazla girişimci/uzman bulunmaktadır. Program süresince startup'lar, sektör deneyimli mentörlarla eşleştirilir; hukuk, fikri mülkiyet, finans, pazarlama gibi konularda profesyonel rehberlik alırlar. Ayrıca TIPS, devam eden süreçte başarılı şirketlere ek ticari prototip üretim fonları, yurt dışı fuar ve pazarlama desteği gibi ilerleme aşaması destekleri de sunmaktadır.

- **Born2Global Center (Global Digital Innovation Network Foundation)**

Born2Global Center, 2013 yılında Kore Bilim ve ICT Bakanlığı (MSIT) tarafından kurulan bir girişim destek organizasyonudur. Kuruluş, MSIT'nin yenilikçi teknoloji şirketlerini yurtdışı pazarlara açma misyonu kapsamında, Kore BT İlerleme Birliği'ne (KAIT) bağlı bir merkez olarak faaliyete geçmiştir. 2023 yılına gelindiğinde Born2Global Center'ın yapısı yeniden düzenlenmiş; MSIT, merkezi bakanlıktan bağımsız bir vakıf haline getirerek adını "Global Digital Innovation Network (GDIN) Foundation" olarak değiştirmiştir. Bu dönüşümle birlikte Born2Global (GDIN), halen MSIT gözetiminde olmakla birlikte ayrı bir tüzel kişilik olarak, odaklı bir şekilde startup'ların globalleşmesine hizmet etmektedir. Kurumun liderliğini uzun süre Born2Global'ın direktörü olan Kim Jong-kap üstlenmiş ve vakfın yönetim kurulu 2023 ortasında yeni misyonu onaylamıştır. Born2Global (GDIN), ileri teknoloji odaklı ve küresel pazara ölçeklenebilir startup'ları hedef almaktadır.



Desteklediği girişimler genellikle yapay zekâ, biyoteknoloji, fintek, ICT, SaaS ve derin teknoloji (deep tech) olarak nitelendirilen alanlarda faaliyet göstermektedir.

GDIN, dijital inovasyon ve derin teknoloji temelli şirketlere uzmanlaşmış bir platformdur. Örneğin merkezden destek alan şirketlerden;

Sendbird (geliştiriciler için iletişim API platformu) ve Riiid (yapay zekâ destekli eğitim teknolojisi) küresel unicorn seviyesine ulaşmıştır; Lunit (tıbbi yapay zekâ), Smart Radar System (radar sensör teknolojisi) ve Seculetter (siber güvenlik) gibi farklı sektördeki girişimler ise başarılı büyümeler gösterip halka açılmıştır. Bu çeşitlilik, Born2Global'ın sektörden bağımsız olarak uluslararası potansiyeli olan tüm teknoloji girişimlerine açık olduğunu göstermektedir. Özellikle yurtdışı pazarlarda karşılık bulabilecek inovatif ürün/hizmet geliştiren startuplar seçilerek, onlara ihtiyaç duydukları küresel iş geliştirme desteği sağlanmaktadır. Born2Global Center, 10 yıllık faaliyet süresinde (2013-2023) yaklaşık 2.962 şirkete destek vermiştir. Bu girişimler, merkez aracılığıyla yurtdışı pazarlara açılıp toplamda yaklaşık 3,5-4 milyar ABD doları tutarında yurt içi ve yurt dışı yatırım almayı başarmıştır. Born2Global'ın üyelerinden Sendbird ve Riiid, milyar doları aşan değerlemeye unicorn statüsüne ulaşmış global şirketlerdir. Ayrıca Lunit, Smart Radar System ve Seculetter gibi desteklenen firmalar Kore borsasında halka arz edilmiş, uluslararası arenada da büyümeye devam etmişlerdir. Bu başarı hikayeleri, Born2Global'ın vizyonu olan “küresel doğan (born global) girişimler” hedefine uygun sonuçlar üretildiğine işaret etmektedir. Merkezin katkısıyla çok sayıda Koreli startup, ABD, Avrupa ve Güneydoğu Asya pazarlarına açılmış; 2024 yılında GDIN desteğiyle 20'den fazla Kore startup'ı yabancı ortaklarla yeni pazarlara girmek üzere anlaşmalar imzalamıştır (ör. Latin Amerika'da fintek ortaklıkları, Ortadoğu'da akıllı şehir projeleri). Bu gibi sonuçlar, GDIN'nin Kore'nin ihracata yönelik startup sayısını artırma misyonunda önemli mesafe aldığını göstermektedir. GDIN (Born2Global), küresel ağ oluşturma konusunda son derece aktif bir kurumdur. Vakıf, dünya genelinde şirketler, uluslararası organizasyonlar ve yabancı hükümetlerle iş birlikleri kurarak bir “Küresel Dijital Yol” inşa etmeyi planlamaktadır. 2023 itibarıyla GDIN, yerel partnerleriyle birlikte 10 ülkede “Global Tech Studio” adı verilen kuluçka/eğitim merkezleri kurmuştur ve önümüzdeki 5 yıl içinde bu sayıyı 50 ülkeye çıkarmayı hedeflemektedir. Bu merkezler aracılığıyla Kore startup'ları, hedef ülkelerde yerel mentör ve pilot projelere erişim imkanına kavuşmaktadır. Örneğin, GDIN halihazırda Singapur, Japonya, ABD, Birleşik Krallık gibi ülkelerde yerel inovasyon merkezleriyle ortak çalışmakta ve buralarda “Korean Startups Pavilion” tarzı girişimler başlatmaktadır. Dünya Bankası'nın Kore ofisiyle yakın çalışan GDIN, Dünya Bankası ve diğer uluslararası kuruluşların dijital kalkınma projelerine Koreli teknoloji şirketlerinin dahil edilmesini sağlamaktadır.

Son dönemde Seul, dünya çapındaki hızlandırıcılar ve yatırımcı organizasyonları için çekim merkezi haline gelmiştir. Aralık 2024'te ilk kez düzenlenen Foster Bridge Zirvesi, bunun bir göstergesidir. Premier Plan ve The Garrison gibi Koreli girişim destek kurumlarının ev sahipliğinde Seul'de gerçekleştirilen bu zirve, Techstars, 500 Global, Plug and Play, SOSV gibi önde gelen uluslararası hızlandırıcıların yöneticileri ile Kore ekosistemi paydaşlarını bir araya getirmiştir. İki gün süren etkinlikte sınır ötesi iş birliklerinin artırılması, küresel programların Kore'de ortak çalışmalar yürütmesi gibi konular tartışılmıştır.

Startup Genome'un değerlendirmesine göre Seul, bu zirveye ev sahipliği yaparak “küresel startup yatırım ve inovasyon liderlerini bir araya getirip sınır ötesi iş birliğini güçlendirmiştir”.

Seul'de faaliyet gösteren pek çok yerel hızlandırıcı da küresel ağlarla entegre şekilde çalışmaktadır. Örneğin 2012'de kurulan ve Kore'nin ilk özel sektör hızlandırıcılarından olan SparkLabs, her yıl düzenlediği Demo Day etkinliklerine Silikon Vadisi'nden mentörler ve yatırımcılar davet etmektedir. SparkLabs'in kurucuları arasında yabancı girişimciler bulunmakta olup programı küresel mentör ağıyla zenginleştirilmiştir. Nitekim SparkLabs'in 2019'daki 13. hızlandırma dönemine seçilen 12

girişim, üç ay boyunca 130'dan fazla kişiden oluşan küresel mentör grubundan (kurucu, yatırımcı ve uzmanlar) bire bir mentörlük almıştır. Ayrıca Memebox, Wanted, Blocko, Sentbe gibi 125'ten fazla SparkLabs mezunu şirket de yeni girişimcilere topluluk desteği sağlamıştır. Yine SparkLabs'ın demo day'leri, Asya'nın en büyük girişimcilik etkinlikleri arasına girecek ölçüde ilgi çekmekte; binlerce katılımcı önünde Koreli startup'lar küresel sahneye çıkmaktadır. Benzer şekilde, derin teknoloji (deep-tech) odaklı FuturePlay hızlandırıcısı da portföy girişimlerini global arenaya hazırlamayı hedefler. FuturePlay, yurt içi ve yurt dışındaki geniş ortaklıkları sayesinde girişimlerin küresel arenaya açılımını hızlandırmaktadır: Kendi ifadesiyle, "FuturePlay'in küresel ağı ve yurt içi/dışı iş birlikleri aracılığıyla girişimlerin meydan okumalarını daha ileri ve hızlı büyütme" mümkün kılınmaktadır. FuturePlay, Singapur, ABD ve Avrupa'daki risk sermayedarlarıyla yakın ilişki içerisinde olup, ortak yatırımlar yapmakta ve girişimleri bu piyasalara yönlendirmektedir. Bu sayede Seul'deki erken aşama startup'lar bile programlar sırasında global pazar odaklı düşünmeye teşvik edilmektedir.<sup>31</sup>

Bu hızlandırıcı yapılar yanında, Seul ekosisteminde kritik rol üstlenen birçok arayüz kurum mevcuttur:

- **KOTRA (Korea Trade-Investment Promotion Agency)**, Güney Kore hükümetine bağlı bir yatırım ve ticaret teşvik kurumudur. 2025 yılında KOTRA, *K-Startup Grand Challenge* programı kapsamında 30 ülkeden 80 startup'ı Seul'e davet etmiş, bunlardan 50'sine hızlandırma ve yatırım eşleştirme desteği sunmuştur. Ayrıca KOTRA, *Invest Korea Summit* aracılığıyla 180 Koreli teknoloji girişimini uluslararası alanda temsil etmiş ve "Korea Open Innovation Platform" adlı dijital arayüz ile yabancı yatırımcılarla yerel girişimleri buluşturmayı amaçlamıştır. Bu yönüyle KOTRA, Seul'ün global entegrasyonuna önemli katkı sağlayan kamu arayüz kurumlarından biridir.
- **KITA (Korea International Trade Association)**, esas olarak ticaret ve ihracat teşvik kurumu olmakla birlikte, startup girişimlerine yönelik **Startup Branch** kolu aracılığıyla arayüz görevini üstlenmektedir. KITA'nın Open Innovation Programı kapsamında yürüttüğü "Fortune 500 Connect", "Startup Test Bed" ve "NextRise" projeleri, startup'ları büyük kurumsal şirketlerle eşleştirmekte ve iş ortaklıklarına aracılık etmektedir. 2025'te KITA, 206 startup'ı 21 kurumsal firmayla eşleştirmiş, bu iş birliklerinden 16'sı yatırım, teknoloji lisansı veya tedarik anlaşmalarıyla sonuçlanmıştır. Ayrıca KITA, IFA ile stratejik iş birlikleri kurarak Kore startup'larını Avrupa pazarına tanıtan yeni platformlar da geliştirmiştir.
- **KISED (Korea Institute of Startup & Entrepreneurship Development)**, Güney Kore'nin startup ve girişimcilik ajansıdır. KISED, 2025'te çok sayıda eğitim, mentörlük ve prototip destek programı yürütmüştür. KISED'in "Global Startup Center (GSC)" ile birlikte yürüttüğü girişimcilere Startup Korea Special Visa, ofis alanı, mentörlük ve şirketleşme desteği sunan altyapı projeleri bulunmaktadır. 2025'te GSC, yabancı girişimcilere yönelik Global Startup Commercialization Support Program kapsamında destek sağlamış, ayrıca Seul'de Global Startup Office (GSO) açarak yabancı ekipler için hibrit ofis kullanımı imkânı getirmiştir. KISED, bu işlevleriyle hem ulusal hem uluslararası startup iş birliğini kolaylaştıran önemli bir arayüz kurumu olmuştur.
- **Seul Belediyesi** tarafından yürütülen girişimcilik politikaları ekonomik büyüme ile birlikte sosyal kapsayıcılığı ve sürdürülebilir kalkınmayı da hedeflemektedir. Bu kapsamda Belediye, Seul Girişimcilik Merkezi (Seoul Startup Hub), Seul BioHub, Pangyo Techno Valley ve Yongsan Startup Zone gibi alanlara yaptığı yatırımlarla girişimcilere erişilebilir ofis alanları, danışmanlık hizmetleri, Ar-Ge laboratuvarları ve yatırımcı ağlarına erişim imkanı sağlamaktadır. Özellikle Seul Startup Hub, 2020'li yıllarda Asya'nın en büyük erken aşama girişim destek merkezlerinden biri haline gelmiş; 2024 yılı itibarıyla 400'den fazla girişime ev sahipliği yaparak şehir ekonomisinde önemli bir aktör konumuna yükselmiştir. Seul'ün girişimcilik stratejilerinde öne çıkan unsurlardan biri, küresel girişimcilere yönelik yürütülen özel destek programlarıdır. Seoul Global Startup Center gibi merkezler aracılığıyla yabancı girişimcilere yerleşme danışmanlığı, ücretsiz ofis alanları ve mentörlük gibi hizmetler sağlanmaktadır.

(31) (30) <https://www.koreatechdesk.com/the-asian-nanum-foundation-empowers-400-startups-ignites-entrepreneurship-in-korea/>



- **GLOBAL STARTUP CENTER (GSC)**, MSS ve KISED tarafından işletilen, özellikle yabancı girişimcilerin Kore'ye girişini kolaylaştıran bir arayüz kurulumudur. 2025 verilerine göre GSC, yabancı kuruculara Startup Korea Special Visa, Global Startup Commercialization Support Program, ücretsiz coworking alanları, mentör hizmetleri, şirket kaydı ve pazar danışmanlığı gibi destekler sunmaktadır. GSC ayrıca Kore dışından gelen girişimlere "soft-landing" mekânı işlevi görmektedir. 2025'te 4.000'in üzerinde startup'ın GSC hizmetlerinden yararlandığı bildirilmiştir. GSC önemli bir arayüz kurum olarak konumlanmaktadır.
- **Korea SMEs and Startups Agency (KOSMES / SBC)**, KOBİ'ler ve startup'lara yönelik merkezi hükümet düzeyinde destek hizmetleri sağlamaktadır. Kurumun programları arasında girişimlerin yurt dışı pazarlara açılması, yenilik projelerinin desteklenmesi ve uluslararası iş bağlantılarının kurulması bulunmaktadır. 2024'te KOSMES, destek altyapılı programlarını Global Business Center (GBC) modeliyle yeniden yapılandırmıştır, bu da KOSMES'i hem yerel hem uluslararası arayüz işlevi taşıyan bir yapı haline getirmektedir.
- **INNOBIZ**, yenilikçi KOBİ'lerin teknolojik yeterliliğini ve Ar-Ge kapasitesini değerlendirmek üzere oluşturulmuş ulusal bir sertifikasyon ve destek sistemidir. İşletmelerin teknolojik olgunluk seviyesini, yönetim performansını ve ticarileştirme potansiyelini çok boyutlu bir analizle derecelendirmektedir. INNOBIZ sertifikasına sahip şirketler; kamu Ar-Ge fonlarına, vergi teşviklerine, finansman programlarına ve ihracat desteklerine öncelikli erişim elde ederek rekabet güçlerini artırmaktadır. Güney Kore girişimcilik ekosisteminde özellikle scale-up aşamasındaki işletmeler için önemli bir kaldıraç görevi gören INNOBIZ, teknoloji yoğun şirketlerin sürdürülebilir büyüme yolculuğunda kurumsal bir güven unsuru olarak kabul edilmektedir.
- **Seoul Business Agency (SBA)**, Seul Büyükşehir Belediyesi'nin girişimcilik ve KOBİ destek kurumu olarak işlev görmektedir. Startup Genome 2025 verilerine göre, SBA "public accelerator" statüsündedir; teknoloji odaklı girişimlerin büyümesini destekler, küresel pazarı açılmalarını kolaylaştıracak altyapı sağlamak ve startup'lara yönelik eğitim ile mentörlük programları yürütmektedir. SBA aynı zamanda Seul çapında inovasyon odaklı girişimcilik altyapı noktalarını işletir ve girişimcilik ekosisteminin yerel koordinatörü rolünü üstlenmektedir.

## 4.2. Fonlar ve Yatırımcılar (VC'ler, CVC'ler, Melek Yatırımcılar)

Seul girişimcilik ekosisteminde son yıllarda yatırım faaliyetleri önemli ölçüde ivme kazanmıştır. Startup Genome'a göre Girişim sermayesi (VC) yatırımları, küresel durgunluk eğilimlerine rağmen 2024 yılında artış göstermiş; Güney Kore genelinde 2024'te yapılan VC yatırımları bir önceki yıla göre %9,5 artarak 8,95 milyar ABD dolarına ulaşmıştır. Bu yükseliş, Seul'ün dünya çapında en aktif girişim ekosistemlerinden biri olduğunun göstergesidir. Seul, 2022-2024 döneminde erken aşama teknoloji girişimlerine toplam 4,1 milyar ABD doları tohum ve Seri A yatırımı çekerek küresel ortalamaların çok üzerinde performans sergilemiştir. 2020-2024 aralığında ise Seul'deki teknoloji girişimleri toplam 39 milyar ABD doları risk sermayesi finansmanı almıştır; bu tutar küresel ekosistem ortalamasının (5,2 milyar ABD doları) katbekat üstündedir. Aşağıda Seul ekosistemindeki fonlar ve yatırımcı tipleri özetlenmiştir:

- **Kamu Destekli Fonlar:** Seul Büyükşehir Belediyesi, startup'lara finansman sağlamak için çeşitli fonlar oluşturmuştur. Örneğin, 2018'de kurulan Gelecek İnovasyon Büyüme Fonu (Future Innovation Growth Fund), Endüstri 4.0, akıllı şehir, kültürel içerik, girişimcilik, "yeniden başlama" (re-challenge) ve biyomedikal gibi altı öncelikli alanda yoğun yatırım yapmaktadır. Şubat 2023 itibarıyla Seul Belediyesi bu fona 134,88 milyon ABD doları yatırım yaparak toplam yaklaşık 3,072 milyar ABD doları fon büyüklüğü oluşturmuş ve şehir sınırlarında 1.363 şirkete yatırım yapılmasını

sağlamıştır. Başlangıçta 2022 sonu için konulan yaklaşık 1,145 milyar ABD doları hedefi, kamu-özel iş birliği sayesinde %268 oranında aşılmıştır. Ayrıca Seul, 2023-2026 dönemini kapsayan “Seoul Vision 2030” adlı 4 yaklaşık 4 milyar ABD doları bütçeli yeni bir fonu devreye almıştır. Bu fon ile şehir, yatırım durgunluğunu aşmayı ve gelecek vaat eden sektörlerle stratejik yatırımlar yapmayı amaçlamaktadır.<sup>32</sup>

Bu kapsamlı destek mekanizmasının önemli ayaklarından biri, milyarlarca dolarlık büyüklüğe sahip Korean Fund fonudur. Fon kapsamında 2025’in ilk çeyreğinde risk sermayesi piyasasını canlandırmak için yaklaşık 680 milyon ABD doları kaynak ayrılması planlanmaktadır. Ayrıca Invest KOREA, girişimlerin uluslararası yatırımcılarla buluşmasını sağlayarak küresel pazara girişlerini kolaylaştırmaktadır.

- **Özel Girişim Sermayesi (VC) Şirketleri:** Seul, ülkedeki özel girişim sermayesi faaliyetlerinin merkezi konumundadır. Son üç yılda Türkiye’deki teknoparklara benzer şekilde girişim fonlarının sayısı ve yatırımları hızla artmıştır. Güney Kore genelinde aktif VC şirketi sayısı 2022’den 2023’e yaklaşık 197’den 231’e yükselmiştir. Bu şirketlerin büyük bölümü Seul merkezlidir ve bilgi teknolojileri, yapay zekâ, biyoteknoloji gibi alanlarda yoğunlaşmaktadır. Seul Büyükşehir Belediyesi, özel yatırımcıları ekosisteme çekmek ve girişimleri desteklemek adına altyapılar da kurmuştur. Örneğin Mapo’daki Seul Girişim Merkezi- Seoul Startup Hub bünyesinde açılan Scale-up Center, Hana Ventures ve Y&Archer gibi 9 özel VC fonu ve hızlandırıcıyı ev sahipliği yaparak girişimlere ofis alanı, mentörlük ve yatırım erişimi sunmaktadır. Böylece kamu ve özel sektör bir arada çalışarak “ölçeklendirme” aşamasındaki startaplara destek vermektedir. Bu tür adımlar sayesinde Seul, Startup Genome değerlendirmesinde “Finansman” kategorisinde 10 üzerinden 10 puan alarak (Asya’da birincilik) dünya çapında 5. sıraya yerleşmiştir.<sup>33</sup>
- **Kurumsal Girişim Sermayesi (CVC) ve Büyük Şirket Yatırımları:** Kore’nin büyük holdingleri de Seul merkezli startaplara kurumsal girişim sermayesi birimleri aracılığıyla yatırım yapmaktadır. Örneğin LG Grubu’nun CVC kolu olan LG Technology Ventures, 2018’de yaklaşık 400 milyon ABD doları sermaye ile kurulmuş, günümüzde fon büyüklüğünü 680 milyon ABD doları düzeyine çıkararak yapay zekâ, robotik gibi stratejik alanlarda 40’tan fazla girişime yatırım yapmıştır. Benzer şekilde Samsung’un Samsung Venture Investment birimi ve diğer büyük şirketlerin risk sermayesi fonları, yeni teknolojilere erken aşamada yatırım yaparak hem finansman sağlamakta hem de kendi Ar-Ge hedefleriyle uyumlu inovasyonları desteklemektedir. Özellikle son yıllarda CVC’ler yapay zekâ, yarı iletken, finans teknolojileri gibi alanlarda yatırımlarını artırmışlardır. Bu kurumsal yatırımlar, startaplar için yalnızca sermaye değil aynı zamanda büyük şirketlerin deneyimi ve küresel ağına erişim imkânı sunmaktadır.
- **Melek Yatırımcılar ve Hızlandırıcılar:** Erken aşama girişimlerin büyümesinde melek yatırımcılar ve bağımsız hızlandırıcı programlar hayati rol oynamaktadır. Seul, bu alanda oldukça hareketli bir ekosisteme sahiptir ve birçok aktif melek yatırımcı ağı barındırmaktadır. Örneğin hem melek yatırım platformu hem de hızlandırıcı olarak faaliyet gösteren Xangle, bugüne kadar 120’den fazla girişime tohum sermayesi sağlamış; bu girişimlerin toplamda 300 milyon ABD dolarının üzerinde yatırım çekmesine aracılık etmiştir. Melek yatırımcılar genellikle varlıklı bireylerden veya deneyimli girişimcilerden oluşur. Sadece sermaye sağlamakla kalmaz, aynı zamanda girişimcilere mentörlük desteği de sunarak bilgi ve deneyim aktarımında bulunurlar.

(32) <https://investseoul.org/eng/web/content>

(33) <https://eqvista.com/startup-fundraising/south-korea-startups-ecosystem>



Kore’de melek yatırım ekosisteminin güçlendirilmesi için Kore Melek Yatırımcılar Birliği (Korea Business Angels Association, KBAA) gibi kuruluşlar aktif rol üstlenmektedir. Bu tür yapılar, yatırımcılar arasında ağ kurma, eğitim organizasyonları ve ortak yatırım etkinlikleri düzenleyerek ekosistemi canlı tutmaktadır. Ayrıca kamu da melek yatırımları destekleyen politikalar yürütmektedir. Örneğin, 2023 yılında Kore KOBİ’ler ve Startuplar Bakanlığı (MSS) tarafından başlatılan “Bölgesel Melek Yatırım Fonu” ile, metropol dışındaki erken aşama girişimlere yatırım yapan melek yatırım ağlarına eş-finansman desteği sunulmuştur. Böylece kamu, özel sektör melek yatırımlarını belli oranlarda eşleyerek, tıpkı Türkiye’de İstanbul dışı girişimleri destekleme amacıyla yapılan uygulamalara benzer biçimde, Seul dışındaki bölgelere de sermaye akışını teşvik etmeye çalışmaktadır.

### 4.3. Üniversiteler, Ar-Ge ve İnovasyon Merkezleri

Seul’deki üniversiteler ile araştırma ve inovasyon merkezleri, girişimcilik ekosisteminin temel aktörleri arasında yer alır. Son üç yılda bu kurumlar, tıpkı Türkiye’deki üniversite girişimcilik merkezleri, teknoparklar ve Teknoloji Transfer Ofisleri (TTO) gibi yapılar aracılığıyla birçok startup’ın doğmasına ve büyümesine katkı sağlamıştır. Seul, güçlü akademik kurumları, sektörel odaklı inovasyon merkezleri ve devlet destekli Ar-Ge kümelenmeleriyle girişimcilik için verimli bir ortam sunmaktadır.

- **Üniversitelerin Girişimcilik Programları (Campus Town):** Seul’deki önde gelen üniversiteler, öğrencilerin ve araştırmacıların girişimci olmasını teşvik eden merkezler kurmuştur. Seul Büyükşehir Belediyesi, 2017 yılından bu yana “**Campus Town**” programı ile üniversiteler ve yerel yönetimler iş birliğinde genç girişimcilere destek vermektedir. Bu program kapsamında 39 üniversite ile ortaklık kurulmuş ve girişimleri kuluçka programlarına alarak ofis alanı, mentörlük, danışmanlık ve yatırım ağlarına erişim imkânı sunmaktadır. Program özellikle derin teknoloji (yapay zekâ, robotik, biyoteknoloji) ve dijital içerik alanlarındaki yenilikçi öğrenci şirketlerine odaklanmıştır. Seul Campus Town programının bir parçası olan üniversitelerden **Hanyang Üniversitesi**, 2020’den bu yana 176 startup’ın kurulmasına öncülük etmiş ve 2024’te uluslararası öğrencilere yönelik girişimcilik etkinlikleri dahi düzenlemiştir. Üniversiteler, kendi bünyelerindeki girişimcilik merkezleri ve kuluçka birimleri aracılığıyla öğrencilerin şirket kurmasını kolaylaştırmakta; iş fikri yarışmaları, tohum sermaye desteği, girişimcilik dersleri ve mentörlük programları sunmaktadır. Bu sayede, üniversite kaynaklı yeniliklerin ticarileşmesi ve genç girişimcilerin ekosisteme katılması teşvik edilmektedir. Diğer üniversiteler arasında **Seoul National University (SNU)**, “OSCAR Campus Town” girişimiyle derin teknolojiye odaklanmış ve PETNOW, Aniai, GONG GONG gibi CES ödüllü startup’lara ev sahipliği yapmıştır. Üniversite, startup kurulum sürecinde mentörlük, ürün geliştirme desteği ve yatırım bağlantıları gibi doğrudan katkılar sağlamaktadır. Benzer şekilde **Kyung Hee Üniversitesi**, uluslararası girişimcilik yarışmalarıyla yabancı öğrencileri de kapsayan bir destek modeli sunmakta; sağlık teknolojileri ve dijital içerik alanlarında CES’te ödül kazanmış girişimlere destek vermektedir. ALLINK adlı startup bunun başarılı bir örneğidir. **Chung-Ang Üniversitesi**, prototipleme imkânı sunan atölyeleri ve danışmanlık desteğiyle HUROTICS gibi robotik ve sağlık teknolojileri alanında çalışan girişimlerin büyümesine olanak tanımıştır. **Korea Üniversitesi** ise Campus Town’ın ilk pilot uygulamasına ev sahipliği yapmış, π-Ville ve X-Garage gibi yaratıcı üretim alanları ile startup fikirlerinin ürünleşmesini desteklemiştir. Özellikle yapay zekâ, biyoteknoloji, enerji ve 5G gibi alanlara odaklanarak sektörel girişimlerin oluşumuna katkı sunmaktadır.

- **Teknoparklar ve Sektörel İnovasyon Merkezleri:** Seul'de, Türkiye'deki teknoparklara benzer şekilde, farklı sektörlerde uzmanlaşmış inovasyon merkezleri ve startup kuluçkaları kurulmuştur. Seul Büyükşehir Belediyesi son yıllarda sürdürülebilir bir girişim ekosistemi için altyapıyı bölgesel ve sektörel bazda genişletmiştir. Hongneung (Dongdaemun bölgesi) biyomedikal ve kuantum teknolojileri odaklı bir biyoteknoloji Ar-Ge ve startup kümesi olarak gelişirken, Yangjae (Gangnam bölgesi) yapay zekâ alanında uzmanlaşmış AI Yangjae Hub ile tanınmaktadır. Benzer şekilde Yeouido finans merkezi olarak Fintek Lab/Hub kuruluşlarına ev sahipliği yaparak finansal teknolojiler girişimlerini desteklemekte, Suseo bölgesi robotik ve ileri imalat teknolojilerine odaklanmakta, Sangam (Mapo) ise dijital yaratıcı endüstriler ve medya startupları için bir merkez (Örneğin, Dijital Medya Şehri) işlevi görmektedir. Sektör odaklı merkezler, ilgili alandaki şirketlere özel laboratuvar altyapısı, ortak çalışma alanları, test imkânları ve mentörlük sağlamaktadır. Örneğin, Hongneung Bio Hub altında sağlık ve biyoteknoloji girişimleri Ar-Ge kurumlarıyla (Kore Bilim ve Teknoloji Enstitüsü KIST gibi) iç içe çalışabilirken, Yangjae AI Hub yapay zekâ girişimlerine veri merkezleri ve uzman mentör ağları sunmaktadır. Bu tür odaklanmış kümelenmeler Seul'ün, örneğin biyoteknoloji ve yapay zekâ gibi alanlarda bölgesel mükemmeliyet merkezleri oluşturmaya imkân tanımıştır. Nitekim 2025 itibarıyla Seul, Startup Genome değerlendirmesinde "Bilgi Birikimi (Knowledge Accumulation)" kategorisinde dünya 1'inci olarak yer almıştır; bu başarıda şehrin biyoteknoloji, yapay zekâ ve yaratıcı endüstrilere yaptığı Ar-Ge yatırımları ve kurduğu tematik inovasyon merkezleri belirleyici olmuştur.
- **Teknoloji Transfer Ofisleri (TTO) ve Ar-Ge Kurumları:** Seul'deki üniversitelerin neredeyse tamamı, akademik araştırmaları ticarileştirmek ve patentleri lisanslamak amacıyla Teknoloji Transfer Ofisleri (TTO) kurmuştur. Bu ofisler, Türkiye'deki TTO'lar gibi, buluşların patentlenmesi, üniversite-sanayi iş birliği projeleri ve spin-off şirketlerin kurulması konularında aktif rol oynar. Örneğin Seul Ulusal Üniversitesi (SNU), teknoloji transferi ve ticarileştirme performansı bakımından ülkedeki en başarılı kurumlardan biridir; yapılan bir değerlendirmede SNU, Yonsei Üniversitesi ve Sungkyunkwan Üniversitesi ile teknoloji transferinde en üst sıralarda yer almıştır. Bu üniversitelerin yıllar içinde yüzlerce patenti lisanslayıp girişimlere aktardığı, üniversite kaynaklı startuplara yatırımcı çekme konusunda etkin olduğu bilinmektedir. Seul aynı zamanda birçok ulusal araştırma enstitüsüne ve kurumsal Ar-Ge merkezine ev sahipliği yapmaktadır. Özellikle KIST (Kore Bilim ve Teknoloji Enstitüsü) gibi dünyaca tanınmış devlet araştırma kurumları Seul'de konumlanmıştır ve buralarda geliştirilen ileri teknolojiler girişimcilik ekosistemine bilgi birikimi sağlamaktadır. Özel sektör de Ar-Ge yatırımlarıyla Seul'de güçlü bir varlık göstermektedir; 2025 itibarıyla Fortune 500 listesindeki 38 küresel şirket, Güney Kore'de (çoğunluğu Seul metropolünde) kendi Ar-Ge ve inovasyon merkezlerini kurmuştur. Bu merkezler arasında Samsung, Hyundai, LG gibi Kore devlerinin yanı sıra Google (Seul'de kurduğu Google Campus ile) ve Facebook (yakın bölgede açtığı inovasyon laboratuvarıyla) gibi yabancı şirketlerin tesisleri de bulunmaktadır. Büyük şirketlerin Ar-Ge merkezleri ve laboratuvarlarının Seul'de yer alması, girişimcilik ekosistemine tecrübeli mühendisler, mentörlar ve hatta kurumsal risk sermayesi kaynağı sağlamaktadır. Sonuç olarak, Seul'de üniversiteler, teknopark benzeri tematik kuluçka merkezleri, TTO'lar ve kurumsal/ulusal Ar-Ge birimleri arasında güçlü bir iş birliği ağı mevcuttur. Seul Büyükşehir Yönetimi de bu ağı desteklemek üzere startup merkezleri işletmekte, eğitim ve mentörlük programları sunmakta ve büyük şirketlerle girişimleri buluşturan açık inovasyon platformları düzenlemektedir. Bu bütüncül yaklaşım sayesinde Seul, genç girişimcilerin fikir aşamasından küresel pazara uzanan yolculuğunda ihtiyaç duyduğu resmi destek altyapısını başarılı bir şekilde oluşturmuştur.

## 4.4. Seul'deki Kamu İnisyatifleri ve Uygulamaları

Merkezi hükümet, startup ekosistemini canlandırmak için büyük ölçekli fonlama mekanizmaları oluşturmuştur. Güney Kore KOBİ'ler ve Startuplar Bakanlığı (MSS), 2025 yılında toplam 9.1 milyar ABD doları büyüklüğünde bir girişim sermayesi pazarı hedefleyerek kamu fonlarını harekete geçirmektedir. Özellikle 2025'in ilk çeyreğinde MSS, kamu destekli fonların yapısını kullanarak 7 milyon ABD doları tutarında yatırımı hızla piyasaya sürmüş ve özel sektör yatırımlarını teşvik etmek amacıyla ilave 1.3 milyar ABD doları tutarında yeni girişim fonları oluşturmuştur. Bu sayede girişimlere erken aşamada sermaye sağlanırken, yatırım yönetmelikleri uluslararası standartlara uyumlu hale getirilerek özel sermayenin teknoloji girişimlerine akışı kolaylaştırılmaktadır.<sup>34</sup>

Kamu-özel sektör iş birliğinin en başarılı uygulamalarından biri, Tech Incubator Program for Startups (**TIPS**) modeli olarak öne çıkmaktadır. Bakanlık ayrıca kamu fonlarını kullanarak özel sektörle birlikte tematik yatırım fonları kurmaktadır. Örneğin 2023'te başlatılan K-Beauty Global Fonu ve Kore-Suudi Arabistan ortak oyun sektörü fonu gibi araçlarla yerli startup'ların belirli sektörlerde büyümesi ve yurt dışı pazarlara açılması finanse edilmektedir.

### 4.4.1. AR-GE ve Teknoloji Odaklı Girişim Programları

Kore merkezi hükümeti, yeni sanayi alanlarında küresel rekabet gücüne sahip derin teknoloji girişimlerini yetiştirmeyi stratejik bir hedef haline getirmiştir. 2023-2025 döneminde MSS tarafından başlatılan girişimlerden biri olan Super Gap teknolojilere odaklanan 1.000 öncü startup'ı destekleme programıdır. Bu program ile sistem yarı iletkenleri ve yapay zekâ gibi kritik alanlarda derin teknoloji geliştiren girişimler keşfedilmekte, fikir aşamasından ticarileşmeye ve halka arz hazırlıklarına kadar kapsamlı mentörlük ve kurumsal iş birliği desteği sağlanmaktadır. İstihdam, gelir ve yatırım performansı bakımından en üst %10'luk dilimdeki startup'lar "ölçeklenme (scale-up)" için özel desteğe tabi tutulmakta; sektörlerinde lider büyük şirketlerle eşleştirilerek teknolojik danışmanlık, pilot uygulama ve müşteri bulma konularında yardım almaktadır. Özellikle yapay zekâ, fabless yarı iletken, sağlık teknolojileri gibi beş yüksek büyüme alanında özelleşmiş hızlandırma programları devreye alınmış; bu sayede bu alanlardaki girişimlerin ürün doğrulama ve pazara giriş süreçleri hızlandırılmıştır.

Bunun yanı sıra, büyük şirketlerin inovasyon taleplerini startup'larla buluşturmak amacıyla 2024'te pilotu yapılan "Deep Tech Value-Up Program", 2025'te Hyundai, Samsung, LG gibi 8 büyük şirketin katılımıyla genişletilmiştir. Bu program kapsamında, büyük ölçekli firmalar belirledikleri ihtiyaç alanlarında startup'larla ortak projeler yürütmekte ve hükümet de bu iş birliklerine birebir eş finansman sağlayan bir "Value-Up Fonu" ile katkı sunmaktadır. Böylece yenilikçi KOBİ'lerin büyük sanayi oyuncularıyla Ar-Ge ve ürün geliştirme iş birliğine girmesi teşvik edilerek, ulusal inovasyon ekosisteminde startup-şirket etkileşimi artırılmıştır. Nitekim hükümet, 2024'te Hyundai ile başlatılan pilot eşleştirme programını 2025'te sekiz konglomeratı kapsayacak şekilde genişletmeyi ve bu yolla "open innovation" (açık inovasyon) kültürünü yerleştirmeyi hedeflediğini açıklamıştır.

Bilim ve ICT Bakanlığı (MSIT) da girişimcilik ekosistemine teknoloji boyutunda destek vermektedir. MSIT öncülüğünde 2019 yılında yürürlüğe giren ICT Regülasyon Sandbox Programı, yeni teknoloji ve hizmetlerin mevcut yasal sınırlamalardan geçici muafiyet alarak test edilebilmesini sağlamıştır. Programın ilk yılında (2019) yapılan 120 başvurudan 102'si onaylanmış, bunların içinden 40 yeni ürün/hizmet "geçici izin" veya "deneme amaçlı özel düzenleme" statüsüyle sandbox'a kabul edilmiştir. Bu sayede mobil dijital kimlik, paylaşımlı taksi uygulamaları, online klinik deneme platformu gibi 16 yenilikçi hizmet piyasaya sürülmüş ve olumlu kullanıcı geri bildirimleri alınmıştır. Örneğin yıllardır yasal

(34) <https://www.mss.go.kr/site/eng/ex/bbs/View.do?cbldx=244&bcldx=1057932&parentSeq=1057932>

engeller nedeniyle çıkmazda olan bir kalp ritmi izleme cihazı, sandbox sayesinde yaklaşık 4.7 milyar yatırım çekerek pazara girebilmiş; yine paylaşımlı taksi girişimi Kornatus, sandbox komitesi kararıyla Kore’de ilk kez yasal olarak faaliyete geçebilmiştir. Bu uygulamalar, hükümetin AR-GE odaklı startup'lara sadece mali destek değil, aynı zamanda uygun inovasyon ortamı sunmak için düzenleyici esneklik sağladığını göstermektedir.

#### 4.4.2. Girişimcilik Ekosisteminde Regülasyon Sandbox Uygulamaları

Finansal teknolojiler alanında da benzer bir düzenleyici kolaylaştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Finansal Hizmet Komisyonu (FSC), Nisan 2019’da Finansal İnovasyon Destek Yasası kapsamında bir Finansal Regülasyon Sandbox’ı hayata geçirmiştir. Bu program, bankacılık, ödeme sistemleri, insurtech gibi alanlarda yenilikçi şirketlere dört yıla kadar mevcut finansal mevzuattan muafiyet tanımakta ve bu süre sonunda başarılı bulunan uygulamalar için kalıcı yasal düzenleme değişikliklerini teşvik etmektedir. 2021 Nisan ayı itibarıyla, finansal sandbox kapsamında 139 “yenilikçi finansal hizmet” onaylanmış olup bunların 78’i fiilen piyasa testine başlamıştır. Bu sayede 2020 sonu itibarıyla 3.58 milyon kullanıcı, sandbox içindeki yeni nesil finansal teknoloji hizmetlerini deneyimleme imkânı bulmuştur. Program, yalnızca kullanıcı deneyimini iyileştirmekle kalmamış, aynı zamanda fintek startup'larının hızlı büyümesine katkı sağlamıştır: Hükümet verilerine göre sandbox dahilindeki girişimler, milyonlarca kullanıcıya ulaşmanın yanı sıra ciddi yatırım alarak ödeme, kimlik doğrulama, mikrokredi gibi alt sektörlerde önemli pazar payları kazanmıştır. Sonuç olarak, finans ve bilgi / iletişim teknolojileri (ICT) alanlarındaki regülasyon sandbox’ları, inovatif girişimlerin kontrollü bir ortamda hızlı testler yapmasına, kullanıcı geri bildirimleri toplamasına ve bu arada kamu otoritelerinin gerekli yasa düzenlemelerini yapmasına imkân tanıyan kritik politika araçları haline gelmiştir.

#### 4.4.3. Seul Büyükşehir Belediyesi’nin Girişimcilik Destek Programları

Seul Büyükşehir Belediyesi, kenti küresel bir girişimcilik merkezi haline getirmek amacıyla kapsamlı bir strateji yürütmektedir. 2019 yılında duyurulan “Global Start-up City Seoul” planı çerçevesinde, girişimcilik ekosistemini geliştirmeye yönelik yedi ana proje tanımlanmıştır. Bu plan, yalnızca yeni projeler üretmekle kalmamış, aynı zamanda mevcut kamu alanlarının dönüştürülmesi ve büyük ölçekli şirketlerle iş birliğinin artırılması yoluyla da ekosisteme ivme kazandırmıştır. Bahsedilen yedi ana proje aşağıda detaylandırılmıştır:

**1. Global İnsan Kaynağı Hattı (Pipeline):** Dördüncü Sanayi Devrimi’nin kritik teknolojilerinde uzman 10.000 yetenek yetiştirmek hedeflenmiştir. Biyoteknoloji için Hongneung, fintek/blockchain için Mapo, yapay zekâ ve büyük veri için Gaepo/Yangjae bölgelerinde yeni eğitim ve Ar-Ge merkezleri kurulmuştur. Örneğin MSIT ile iş birliğiyle 2019’da Gaepo Dijital İnovasyon Park’ta açılan İnovasyon Okulu, 2.000 yazılım geliştiriciyi problem çözme odaklı bir müfredatla eğitmiştir. Ayrıca Mapo’daki Seoul Startup Hub, girişimcilik, finans, hukuk ve pazarlama alanlarında Profesyonel Startup Akademisi programları düzenleyerek 1.200 girişimci adayına uygulamalı eğitim vermiştir. Seul, yalnızca yerel yeteneği değil, aynı zamanda yabancı girişimci ve uzmanları da şehre çekmek üzere bu insan kaynağı projelerine dahil etmektedir.

**2. Teknoloji Girişimleri için Ofis ve Çalışma Alanları (Tech Space 1.000):** Teknoloji odaklı startup'lar için ilave 1.000 ofis ve çalışma alanı yaratılmaktadır. Yapay zeka üssü olarak öne çıkan Yangjae ve biyomedikal kümelenme bölgesi Hongneung merkez olmak üzere şehir genelinde yeni startup kampüsleri kurulmuştur. Bu kapsamda startup yerleşke sayısı mevcut 1.043’ten 2.200’e çıkarılırken toplam ofis alanı 200.000 metrekareden 480.000 metrekareye yükseltilmektedir.

Mapo'daki Seoul Startup Hub, ofis bulmakta zorlanan yeni kurulmuş teknoloji şirketleri için kuluçka üssü olarak genişletilmiştir. Ayrıca Financial Times raporuna göre, Seul bu kapsamda kamuya ait atıl alanları da girişimcilik merkezlerine dönüştürmekte, 2017'de açılan Seoul BioHub gibi örnekler aracılığıyla bugüne kadar 68 biyoteknoloji startup'ına ev sahipliği yapmaktadır.

**3. Stratejik Büyüme Yatırımı:** Erken aşamada sermaye açığını kapatmak üzere Seul Belediyesi, şehir fonlarından çıkış (exit) kanallarını da dikkate alan yatırımlar yapmaktadır. Girişimlerin unicorn şirketlere dönüşebilmesi için büyüme aşamasında çıkış imkânlarını (ör. halka arz veya şirket devri) kolaylaştıracak politikalar devreye alınmıştır.

**4. Büyümeyi Teşvik Platformu:** Kamu-özel sektör ortaklığıyla çalışacak bir "iş kurma platformu" kurulmuştur. Bu platformda, şimdiye dek kamunun yürüttüğü startup kuluçka faaliyetleri, özel sektör deneyimine açılmaktadır. 2019'un ikinci yarısından itibaren Seoul Startup Hub'ın programlarının yönetimi, küresel deneyime sahip özel hızlandırıcılara ve yatırımcılara açılmış; startup seçimi, yatırımı ve yurtdışı pazarlara açılma desteği gibi süreçlerin özel sektör liderliğinde yürütülmesi sağlanmıştır. Bu sayede, kamu destekleri özel sektörün dinamizmiyle birleşerek daha sürdürülebilir bir büyüme ortamı yaratılması hedeflenmiştir.

**5. Commercialization 180:** Yenilikçi fikirleri 180 gün içinde prototip ürüne dönüştürmeyi amaçlayan hızlandırılmış bir ticarileşme programı uygulanmaktadır. Fikir aşamasındaki startup'ların 6 ay içinde ilk ürünlerini geliştirebilmeleri için prototip atölyeleri, mühendislik/tasarım mentörlükleri ve küçük ölçekli üretim destekleri tek bir çatı altında sunulmaktadır. Bu amaçla Seul genelindeki dağınık "makerspace" ve atölye imkanları entegre bir kanal üzerinden girişimcilere açılmıştır.

**6. Testbed City Seoul:** Seul, startup'ların yenilikçi ürünlerini gerçek ortamda test edebilecekleri büyük bir deneme sahası (testbed) haline getirilmiştir. 2023'e kadar en az 500 yenilikçi startup, belediyenin sağladığı alanlarda prototiplerini şehir hayatında test etme şansını elde etmiştir. Bu program kapsamında, örneğin otonom araçlar, akıllı şehir uygulamaları, fintek çözümleri gibi ürünler Seul şehrinin belirlediği pilot bölgelerde gerçek kullanıcılarla denenmiş ve geri bildirimler ışığında ürün geliştirme imkanı sağlanmıştır. Belediye, testbed imkanı sunulan girişimlere teknoloji geliştirme, ticarileşme ve pazarlama konularında da destek vermektedir.

**7. Küresel Pazar ve Uluslararasılaşma:** Seul, yenilikçi girişimlerinin yurt dışı pazarlara açılımını stratejik olarak desteklemektedir. 160 seçkin startup, global pazarlara giriş yapmaları için hızlandırma programlarına alınmış; Çin'den Dagongfang, İsviçre'den Society 3 gibi küresel hızlandırıcılarla ortak programlar düzenlenmiştir. Ayrıca Plug & Play (Silicon Valley), Yozma (İsrail), KICKstart (Londra) ve P&G Ventures gibi dünya çapında tanınmış hızlandırıcılarla işbirliği kurularak Seul merkezli girişimlerin Silikon Vadisi, Londra, Tel Aviv gibi ekosistemlere erişimi sağlanmıştır. Bu uluslararası ağlar sayesinde, Seul çıkışlı startup'lar global yatırımcılara ve müşterilere daha kolay ulaşabilmektedir.

Seul Büyükşehir Belediyesi ayrıca startup'lara doğrudan finansman desteği sağlamak için şehir fonlarını seferber etmektedir. 2019-2022 döneminde uygulanan Gelecek İnovasyon Büyüme Fonu kapsamında belediye, yaklaşık 413 milyon ABD doları tutarında yatırım yaparak özellikle yapay zekâ alanında 262 startup'ın büyümesini desteklediğini açıklamıştır. Bu fon modeli, özel sektörle eş finansman şeklinde çalışarak yapay zekâ girişimlerine önemli kaynak aktarımı yapmıştır. 2023 yılında ise Seul, bu girişimi bir üst seviyeye taşıyarak Seoul Vision 2030 Fonu'nu başlatmıştır. Vision 2030 Fonu'nun amacı, 2023-2026 arasında kamu ve özel sektör katkılarıyla toplam 4 milyar ABD doları büyüklüğünde bir fon havuzu oluşturmaktır. Bu hedef doğrultusunda 2023 ve 2024 yıllarında ulusal



girişim sermayesi fonları ve özel yatırımcılarla birlikte halihazırda 1.8 trilyon milyar ABD doları fon büyüklüğüne ulaşılmıştır; bunun 102.7 milyon ABD doları kısmı doğrudan Seul Belediyesi bütçesinden karşılanmıştır. 2025 yılı için Seul, Temmuz-Ağustos aylarında ilave 20 milyon ABD doları şehir katkısı yaparak yıl sonuna kadar bu fon altında 330 milyon ABD doları yeni kaynak oluşturmayı planlamaktadır. Vision 2030 Fonu altında özellikle Yapay Zekâ (AI) sektörüne öncelik verilmiş, bu alanda iki yıl içinde 390 milyon ABD doları fon yaratılması hedeflenmiştir. Nitekim 2023-2024'te fon kaynaklarının yarısından fazlası AI girişimlerine yönlendirilmiş; geri kalan kısım ise durgun piyasa koşullarında finansmana erişmekte zorlanan biyoteknoloji şirketleri ve tohum aşamasındaki startup'lar (Angel programı aracılığıyla) için tahsis edilmiştir.

Bu fon mekanizması sayesinde 2025'te Seul, yapay zekâ ve biyoteknoloji gibi geleceğin sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlere güçlü bir sermaye desteği sunarak, Seul'ün teknoloji rekabetçiliğini artırmayı amaçlamaktadır.

## 4.5. Özel Sektör Destekleri ve Yatırımları

Seul girişim ekosistemi incelendiğinde, büyük konglomeratlar ve kurumsal yatırımcıların özellikle girişim sermayesi yatırımları, kurumsal hızlandırma programları ve stratejik iş birlikleri aracılığıyla ekosisteme katılım düzeylerinin arttığı gözlemlenmektedir.

Bu eğilim, son yıllarda yapılan düzenleme iyileştirmelerinin ardından Samsung, Hyundai, SK ve LG gibi büyük şirketlerin, hatta bazı unicorn girişimlerin kendi Kurumsal Girişim Sermayesi (CVC) kollarını kurmalarıyla daha görünür hale gelmiştir. Özellikle 2023 sonrasında büyük grupların CVC yapıları, yapay zekâ, pil teknolojileri ve biyoteknoloji gibi stratejik sektörlerde faaliyet gösteren startup'lara sermaye sağlamanın yanı sıra iş birliği imkânları da sunmaktadır. Bu doğrultuda Hyundai Motor Group'un, açık inovasyonu desteklemek amacıyla kurduğu ZER01NE platformunun 2023'te 3. fonunu devreye alması ve Samsung Next ile LG Tech Ventures gibi birimlerin hem küresel hem yerel girişim yatırımlarını sürdürmesi, kurumsal sermayenin ekosistemdeki etkisini pekiştirmektedir. Bu kurumsal fonların startup'lara yalnızca yatırım yapmakla sınırlı kalmayıp, müşteri erişimi, Ar-Ge iş birliği ve uluslararasılaşma gibi alanlarda da destek sunması, 500 Global'in Kore ekibi tarafından da ekosistemin küreselleştigiine dair önemli bir gösterge olarak değerlendirilmektedir.

Kurumsal yatırımcıların ekosisteme katkıları yalnızca dış yatırımlarla sınırlı değildir; şirket içi inovasyon programları da yeni girişimlerin doğmasını teşvik etmektedir. Bu çerçevede en dikkat çekici örnek, Samsung Electronics'in C-Lab (Creative Lab) programıdır. Çalışanların yenilikçi projeler geliştirmesine olanak tanıyan bu iç hızlandırıcı, 2016'dan bu yana 30'dan fazla startup'ın Samsung'dan ayrılarak bağımsız bir şirket hâline gelmesini sağlamıştır. Mobil yapay zekâ, VR/AR ve IoT gibi alanlarda başarılı örnekleri bulunan C-Lab çıkışlı şirketler, CES 2024'te aldıkları ödüllerle uluslararası alanda da görünürlük kazanmıştır. Benzer şekilde Hyundai de çalışan inovasyonunu teşvik eden iç girişim programları yürütmekte ve 2025 başında kendi iç hızlandırmasından mezun üç projeyi (örneğin AutoEL) bağımsız şirketlere dönüştürdüğünü duyurarak bu yaklaşımını ticarileştirme stratejisine taşımıştır. Bunun yanı sıra Naver ve Kakao gibi teknoloji şirketleri de Naver D2SF ve Kakao'nun inkübasyon programları aracılığıyla harici startup'ları desteklemekte ve olası iş birliklerine zemin hazırlamaktadır. Bu resme ek olarak, ABLY'nin Aralık 2024'te 71 milyon ABD doları yatırım alarak unicorn statüsüne yükselmesi, fintek sektöründe Toss'un geliştiricisi Viva Republica'nın 7+ milyar ABD doları değerlemeye ulaşması ve QD Vision ile Huinno gibi biyoteknoloji girişimlerinin küresel fonlardan önemli yatırımlar çekmesi, Seul'deki büyüme eğilimini daha da güçlendirmektedir.

Seul, yalnızca yerel kurumsal yapıların değil, aynı zamanda uluslararası yatırımcıların ve küresel teknoloji devlerinin ilgisini çekerek bölgenin dinamik bir inovasyon merkezi olduğunu kanıtlamaktadır. Bu artan ilgi, risk sermayesi yatırımlarının genel görünümüne de yansımaktadır. Bu kapsamda Seul, küresel teknoloji şirketlerinin stratejik girişim programlarına ve yatırım fonlarına ev sahipliği yapan bir merkez haline gelmiştir. Güney Kore genelinde risk sermayesi yatırımları 2024 yılında yaklaşık 8.95 milyar ABD doları seviyesine ulaşmış ve bir önceki yıla göre %9.5 artış göstermiştir. Pandemi sonrası küresel yatırımların durağan seyrettiği bir dönemde Kore'nin pozitif ayrışması, ekosistemin güçlendiğini göstermektedir.

Ulusal yatırım artışının doğal olarak büyük kısmı, inovasyon faaliyetlerinin merkezinde yer alan Seul'de yoğunlaşmaktadır. Özellikle yapay zekâ, bilişim/ICT ve biyoteknoloji gibi stratejik sektörlerde büyük finansman turları öne çıkarken, 2024 yılında Kore'deki toplam yatırım artışı Seul'ün ulusal inovasyondaki merkezi rolünü bir kez daha pekiştirmiştir. Yapay zekâ yatırımlarının güçlenmesine paralel olarak bilişim/ICT sektörü 2024'te %38 oranında büyümüş, Rebellions ve Upstage gibi şirketler her biri 70 milyon ABD dolarının üzerinde yatırım çekmiştir. Ayrıca Koreli girişimciler tarafından ABD'de kurulmuş olmasına rağmen Bear Robotics'in 2024'te 56 milyon ABD doları yatırım alması, Seul'ün küresel startup ağlarıyla kurduğu bağlantıların gücünü ortaya koymaktadır.

Büyük yatırım turlarının olgunluğu göstermesinin yanında, Seul'deki erken aşama yatırım mekanizmaları da ekosistemin sağlıklı gelişimi için kritik bir rol oynamaktadır. Bu noktada melek yatırımcılar ve erken aşama fonlar önemli bir yer tutmaktadır. FuturePlay ve SparkLabs gibi hızlandırıcıların yanı sıra melek yatırım ağları, tohum ve Seri A aşamasındaki girişimlere hem sermaye hem mentörlük sağlamaktadır. 2022–2024 döneminde Seul'de erken aşama yatırımlarının toplamı 4.1 milyar ABD doları seviyesine ulaşmış, tohum yatırımlarının ortalaması 840 bin ABD doları, Seri A medyanı ise 4.1 milyon ABD doları olarak gerçekleşmiştir. Bu veriler, Seul'de startup'ların erken aşamalarda güçlü bir finansman erişimine sahip olduğunu göstermektedir.

Erken ve geç aşama yatırımlardaki bu olumlu görünüm, ekosistemin nihai performans göstergelerinden biri olan çıkış (exit) rakamlarına da güçlü şekilde yansımaktadır. Seul, küresel ortalamanın üzerinde bir çıkış adedi performansı sergilemektedir. 2020–2024 yılları arasında Seul menşeli startup'lar 360 adet exit gerçekleştirmiştir; bu sayı birleşme, satın alma veya halka arz yoluyla gerçekleşen çıkışların toplamını ifade etmekte olup küresel ortalamanın (yaklaşık 86) oldukça üzerindedir. Özellikle 2023 yılında dünya genelinde exit sayıları gerilerken Seul'de büyük ölçekli çıkışların artması, şehir ekosisteminin yatırımcılara sürdürülebilir getiri sunma kapasitesini ortaya koymuş ve Seul'ün uluslararası sıralamalarda yükselişine katkı sağlamıştır.

Benzer biçimde, Microsoft ve Amazon Web Services (AWS) de Seul ekosisteminin önemli paydaşları haline gelmiştir. Microsoft'un "Highway to a Unicorn" adlı programı ile kurumsal girişim sermayesi fonu M12, Koreli startup'lara global kurumsal bağlantılar ve yatırım fırsatları sağlamaktadır. Microsoft'un 2025 yılı raporlarına göre, Seul merkezli startup'ların %18'i en az bir kez M12 veya benzeri kurumsal VC fonlarından yatırım almıştır. Öte yandan AWS, Activate Programı aracılığıyla Koreli girişimcilere bulut kredileri, teknik mentörlük ve uluslararası pazar uyum desteği sunmaktadır. AWS'nin 2024 sonu itibarıyla paylaştığı verilere göre, Seul'deki 600'den fazla startup bu programdan faydalanmış, katılımcıların %35'i ürünlerini global kullanıcı tabanına taşıyabilmiştir. Bu stratejik iş birlikleri, Seul'ün startup ekosisteminin küresel rekabet gücünü artıran en kritik dış faktörler arasında değerlendirilmektedir. Uluslararası teknoloji devlerinin mentörlük, yatırım ve altyapı katkıları, yerel startup'ların erken aşamalarda küresel ölçekli düşünme kapasitesini geliştirmektedir.



Bu gelişmeler sonucunda Seul, dünya çapında en fazla unicorn barındıran ilk 10 şehirden biri konumuna gelmiştir. Aşağıdaki tabloda Seul ekosisteminin bazı kritik göstergeleri, dünya ortalamalarıyla karşılaştırılmalı olarak sunulmuştur:

**Tablo 3: Seul Ekosisteminin Küresel Ortalama ile Karşılaştırılması**

| Gösterge (GSER 2025)                                                           | Seul                  | Küresel Ortalama        |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>Ekosistem Değeri (H2 2022-2024 dönemi; çıkış ve değerlemelerin toplamı)</b> | 133 milyar ABD doları | 20,4 milyar ABD doları  |
| <b>Unicorn Sayısı</b>                                                          | 14                    | 4                       |
| <b>Erken Aşama Yatırım Tutarı (Seed + Seri A, H2 2022-2024)</b>                | 4,1 milyar ABD doları | 514,8 milyon ABD doları |
| <b>Toplam VC Yatırımı (Seed-Seri B+, 2020-2024)</b>                            | 39 milyar ABD doları  | 5,2 milyar ABD doları   |
| <b>Çıkış Değeri (2020-2024, toplam)</b>                                        | 121 milyar ABD doları | 8 milyar ABD doları     |
| <b>Çıkış Sayısı (2020-2024)</b>                                                | 360 adet              | Yaklaşık 33 adet        |
| <b>Ortalama Exit Yaşı (Şirket Yaşı)</b>                                        | 9,2 yıl               | 11,2 yıl                |

Bu veriler, Seul'ün girişimcilik ekosisteminin ölçek ve başarı açısından dünya ortalamasının çok üzerinde olduğunu göstermektedir. Özellikle toplam yatırım tutarı, unicorn sayısı ve çıkış değerleri bakımından Seul, çoğu ekosistemi geride bırakarak ilk sıralarda yer almaktadır.

## 4.6. Seul Girişimcilik Ekosisteminin Uluslararasılaşması ve Küresel Etkileşim

### 4.6.1. Girişimcilik Arayüzleri (Kuluçka Merkezleri, Hızlandırıcılar ve Teknoloji Parkları)

Seul'de girişimleri destekleyen altyapı ve "arayüz" kurumlarının sayısı ve çeşitliliği giderek artmaktadır. Şehir yönetimi ve özel sektör tarafından sağlanan kuluçka merkezleri, hızlandırıcı programlar, teknoloji parkları ve ortak çalışma alanları, girişimcilerin ihtiyaç duyduğu mentörlük, ofis alanı ve ağ imkânlarını sunmaktadır. Resmi verilere göre 2009'da başlatılan girişimcilik seferberliği sonrasında, 2011 yılında sadece 17 olan Seul'deki startup destek tesisi sayısı 2023 itibarıyla 30'a yükselmiştir. Bu tesislere örnek olarak Seoul Startup Hub, SBA (Seoul Business Agency) merkezleri, üniversite kuluçka birimleri ve sektör özelinde faaliyet gösteren inovasyon merkezleri verilebilir. Örneğin, Seul'de Google tarafından kurulan "Google for Startups Campus" ve Hyundai'nin ZERO1NE gibi platformları, girişimcilere eğitim, mentörlük ve yatırımcı bağlantıları sunan uluslararası düzeyde merkezlerdir.<sup>35</sup>

(35) Startup Genome, <https://startupgenome.com/ecosystems/seoul>

Seul'deki hızlandırıcı (accelerator) programları da hem nicelik hem nitelik olarak gelişmiştir. Halihazırda SparkLabs, FuturePlay, Kakao Ventures, Naver D2 Startup Factory gibi birçok özel hızlandırıcı program, her yıl onlarca yeni girişimi mezun etmekte ve bu programlardan çıkan girişimlerin önemli bir kısmı yatırım alarak ölçeklenmektedir. Kore startup ekosistemi üzerine bir inceleme, ülkede yüzlerce hızlandırıcı ve kuluçka programı bulunduğunu ve neredeyse her birkaç ayda bir yeni bir programın lansmanının yapıldığını belirtmektedir. Bu durum, girişimciler için geniş seçenekler sunmakla birlikte rekabetçi bir inovasyon ortamı yaratmaktadır.<sup>36</sup>

Son dönemde Seul, dünyanın en büyük startup kampüsü hedefiyle de gündemdedir. Şehrin 2030 vizyonu kapsamında, Seongsu-dong bölgesinde "Seoul Unicorn Startup Hub" adıyla 1.000'den fazla girişime ev sahipliği yapabilecek, 100 bin m<sup>2</sup>'lik dev bir startup kampüsü kurulması planlanmıştır. Benzer şekilde Guro'daki Seoul Bio Hub ve Magok'taki yangın teknolojileri/akıllı üretim merkezi gibi yeni teknoloji parkları da devreye alınmaktadır. Bu yatırımlar, Seul'ün fiziksel altyapı olarak da girişim dostu bir şehir olması ve küresel girişimcileri çekmesi amacıyla yapılmaktadır.

#### 4.6.2. Uluslararası Ağ ve Programlar

Seul girişim ekosistemi, küresel kuruluşların yerel ağlarıyla entegre olarak gelişmektedir. Bu kapsamda, Endeavor gibi dünya çapındaki girişimci destek ağlarının Kore ofisleri son yıllarda faaliyete geçmiştir. Endeavor, dünya genelinde yüksek büyüme potansiyelli ölçeklenmiş girişimleri seçip onlara mentörlük ve küresel ağa erişim sunan bir organizasyondur. Endeavor Türkiye, Brezilya veya Endonezya'da olduğu gibi, Kore'de de ölçeklenme aşamasındaki şirketleri "Endeavor Entrepreneur" olarak seçmeye başlamıştır. Örneğin Seul merkezli çevrimiçi süpermarket Kurly'nin kurucusu veya mobil oyun firması Devsisters'ın kurucusu, Endeavor ağına kabul edilen isimler arasındadır. Bu sayede Seul'deki ileri aşama startup'lar, Endeavor'ın dünya çapındaki mentör ve yatırımcı havuzundan faydalanarak küresel büyüme yolculuklarını hızlandırabilmektedir.

Seul ekosistemine damga vuran bir diğer uluslararası program, Techstars hızlandırıcısıdır. Techstars, 2019 yılında Hillstone Partners iş birliğiyle Kore'de ilk hızlandırma programını başlatacağını duyurmuş ve Techstars Korea Accelerator adıyla 2020'de ilk kohortunu açmıştır. Pangyo Techno Valley'de konuşlanan bu program, her yıl 10 erken aşama startup'ı üç aylık yoğun bir kamp sürecine almaktadır. Techstars Korea, dikey sektör farkı gözetmeden yüksek büyüme potansiyelli girişimlere yatırım yapmayı ve onları küresel ölçekte rekabet edecek şekilde donatmayı hedeflemiştir. Program süresince seçilen girişimler, dünyanın dört bir yanından gelen mentörlerin desteğiyle ürün-pazar uyumlarını geliştirmiş ve yatırımcı görüşmeleri yapmıştır. Nitekim Ağustos 2020'de başlayan ilk program kohortunda Kore, ABD, Singapur, Avustralya, Kanada ve Birleşik Krallık dahil çeşitli ülkelerden 10 startup yer almıştır. Bu şirketler yapay zekâ ile sağlık hizmetlerinden e-ticaret lojistiğine uzanan alanlarda sorunlara çözüm üretmiş; program sonunda sadece Kore'den değil, Singapur ve ABD gibi pazarlardan da yatırım çekmeyi başarmıştır. Techstars'ın küresel mentör ağı sayesinde Seul'deki girişimciler, işlerini dünya ölçeğinde büyütebilmek için gerekli bakış açısını kazanmıştır.



Endeavor Korea, yüksek büyüme potansiyeline sahip girişimcilere mentörlük ve küresel yatırımcı ağlarına erişim sunmaktadır.

Techstars, Seul merkezli topluluk ve hızlandırma faaliyetleriyle erken aşama teknoloji girişimlerini desteklemektedir.

Seedstars, küresel ağı kapsamında Seul'deki girişimlere uluslararası görünürlük ve yatırım bağlantıları sağlamaktadır.

Seul bu gibi küresel girişimci destek ağları aracılığıyla uluslararası ekosisteme entegre olurken; Seul'de bu yapıların daha yerleşik ve sürekli, İstanbul'da ise daha proje ve program bazlı ilerlediği görülmektedir.

(36) List of Startup Accelerators and Incubators in South Korea , <https://www.seoulz.com/list-of-startup-accelerators-and-incubators-in-south-korea>

İsviçre merkezli Seedstars da Kore ile iş birliği yapan uluslararası ağlardandır. 2020’de Seul’de startup yarışmaları düzenleyen Seedstars, 2021’de Kore KOBİ Bakanlığı (MSS) ile birlikte K-Startup Center Accelerator programını yürütmüştür. Bu program kapsamında fintek ve akıllı şehir alanlarında seçilen belli başlı Koreli startup’lar, Singapur ve Güneydoğu Asya pazarlarına açılmaları için hızlandırma desteği almıştır. 2021 yılı boyunca süren programda katılımcılara Güneydoğu Asya’da ofis açma, yerel mentörlük ve bölgesel yatırımcılara pitch yapma imkânları sağlanmıştır. Sonuç olarak bazı Koreli girişimler, Seedstars iş birliği sayesinde yabancı pazarlarda müşteri ve yatırımcı kazanmayı başarmıştır. Bu girişim, Kore hükümetinin startup’ları daha kuruluş aşamasından itibaren küresel pazarlara yönlendirme (“born global”) hedefiyle de örtüşen stratejik bir adım olarak değerlendirilmektedir.

### Küresel Pazarlara Açılım ve Uluslararasılaşma

Seul çıkışlı birçok startup, küresel pazarlara erişimi büyüme için bir zorunluluk olarak görmektedir. KOTRA’nın 2022 sonunda yaptığı bir araştırma, Koreli girişimlerin %51’inin faaliyetlerine önce yurt dışında başlayıp sonradan ülke içine yöneldiğini ortaya koymuştur. Bu “born global” (küresel doğan) olarak nitelenen girişimler, ilk kuruluşlarını 29 farklı ülkede gerçekleştirmiştir; özellikle Silicon Valley (Kuzey Amerika) ilk tercih edilen bölge olup, Kore çıkışlı girişimlerin %36,7’si Kuzey Amerika’ya (çoğunluğu Silikon Vadisi’ne) açılmıştır. Bunu %19,7 ile Çin, %15,4 ile Güneydoğu Asya, %10,8 ile Avrupa ve %6,2 ile Japonya takip etmektedir. Bu dağılım, Seul merkezli girişimlerin teknoloji ve ürünlerini erken aşamadan itibaren küresel müşteri kitlelerine ulaştırma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Nitekim ankete katılan girişimlerin %71,4’ü Seri A veya daha erken aşamada olup, “ürüne uygun pazarların” çoğunlukla denizaşırı pazarlarda bulunduğunu belirtmişlerdir.

Küresel açılım trendine yanıt olarak, Kore hükümeti ve Seul Büyükşehir Belediyesi uluslararasılaşmayı destekleyen çeşitli programlar geliştirmektedir. KOTRA, dünya genelinde 80’i aşkın ülkeye yayılmış Kore İş Merkezleri ağıyla (Korea Business Centers) girişimlere pazar araştırmasından iş ortaklığına kadar destek sunmaktadır. Özellikle erken aşama ihracatçıları teşvik etmek adına 2025 yılında 1.000 startup’a ihracat desteği verilmesi planlanmıştır. Seul özelinde, Seul Startup Hub gibi merkezler 57 farklı uluslararası ağ ile bağlantı kurarak girişimlerin küresel ekosisteme köprülenmesini sağlamaktadır. Bu sayede Seul’de inkübe edilen girişimler, yabancı hızlandırıcılar, yatırımcılar ve mentörlarla eşleşme fırsatı bulmaktadır.

Seul Büyükşehir Belediyesi, yerel girişimlerin dış pazarlara açılımını kolaylaştırmak için küresel ağlara katılım programları da yürütmektedir. Örneğin, Seul yönetimi 2026 yılına kadar yurt dışında on adet küresel destek merkezi açmayı planladığını açıklamıştır. Bu merkezlerin, Seul startup’larına yerinde pazar bilgisi, ortak bulma ve yasal danışmanlık gibi konularda destek vererek, onların ihracat ve uluslararası büyüme süreçlerini hızlandırması beklenmektedir. Ayrıca ulusal düzeyde düzenlenen K-Startup Grand Challenge gibi programlar da Seul’ün küresel girişim ekosistemiyle etkileşimini artırmaktadır. Her yıl çeşitli ülkelerden startup’lar bu program kapsamında Seul’e davet edilerek, Kore pazarını deneyimleme ve Kore’li büyük şirketlerle çalışma imkânı bulmaktadır. Bu tür girişimler, Seul’ün kendi girişimlerine de küresel rekabet içinde öğrenme ve iş birliği fırsatı yaratmaktadır. Sonuç olarak, Seul şehri ve merkezi hükümet, girişimcilere sağladıkları teşvikler ve kurdukları uluslararası bağlantılar yoluyla, startup ekosistemini “doğuşundan itibaren küresel” düşünmeye yönlendirmektedir. Bu durum, Seul’ün küresel inovasyon kentleri arasındaki konumunu güçlendirmekte ve akıllı şehir vizyonu için gereken uluslararası bilgi akışını sağlamaktadır.

#### 4.6.3. Uluslararası Etkinliklere Katılım

Seul merkezli startup'lar son yıllarda dünya çapındaki teknoloji ve startup etkinliklerinde önemli bir görünürlük elde etmektedir. Özellikle Tüketici Elektronik Fuarı (CES) ve Web Summit gibi etkinliklere gerek belediye gerek ulusal kurumların desteğiyle geniş katılım sağlanmaktadır. 2023 CES fuarında Seul Büyükşehir Hükümeti ilk kez Las Vegas'taki ana sergi salonunda "Seul Tech Pavilion" adıyla bir şehir standı kurmuştur. Bu stand, "Seul: Yeşil Teknoloji ve Akıllı Ulaşım Şehri" teması altında Seul'ün teknolojik vizyonunu sergilemiştir. Seul Pavilion'un ana temaları olan mobilite ve ESG (çevresel sürdürülebilirlik), şehrin "Seoul Vision 2030" stratejik hedefleriyle uyumlu şekilde belirlenmiştir. Bu temalar doğrultusunda stantta kentsel hava mobilitesi (UAM), drone, otonom araçlar ve çevre dostu teknolojiler gibi Seul'ün akıllı şehir hedeflerine katkı sağlayacak inovasyonlar tanıtılmıştır. Bu sayede Seul, akıllı şehir vizyonunu küresel arenada teknoloji liderleriyle yan yana vurgulama fırsatı bulmuştur.

CES 2023'te Seul'ün katılımı şimdiye kadarki en büyük ölçeğe ulaşmıştır: Seul Pavilion, Las Vegas Kongre Merkezi ana salonunda 165 m<sup>2</sup> alanda 12 seçilmiş startup ve birkaç büyük Kore şirketine ev sahipliği yaparken, Eureka Park girişim alanında da 473 m<sup>2</sup>'lik alanda 50 Kore girişimi "K-Startup Ortak Pavilyonu" altında sergi açmıştır. Bu katılım, dünya çapındaki en büyük teknoloji fuarına bir şehir yönetimi tarafından ana salonda kurulan ilk teknoloji standı olmuştur ve Seul'ün teknoloji merkezi olarak statüsünü uluslararası ölçekte yükseltmiştir. Seul standında yer alan yenilikçi şirketler, küresel ziyaretçiler ve yatırımcılarla buluşma imkânı elde etmiş; ayrıca Seul Pavilion bünyesindeki startup'lardan 17 tanesi CES 2023 İnovasyon Ödülü kazanarak uluslararası alanda dikkat çekmiştir. Bu başarı, Seul ekosisteminin küresel inovasyon yarışmasında iddialı olduğunu göstermektedir.

Seul'ün CES'teki başarısı süreklilik kazanmıştır. 2024 yılında Seul Business Agency (SBA), CES fuarında şimdiye kadarki en geniş Seul Pavilyonu'nu kurarak şehrin teknolojik yeniliklerini ve girişimlerini tekrar vitrine çıkarmıştır. Bu tür büyük fuarlarda Seul'ün kurumsal katılımı, startup'ların küresel ağlar oluşturmalarını ve iş bağlantıları kurmasını hızlandırmaktadır. Örneğin, CES 2023 kapsamında Seul Pavilion'da yer alan girişimler, fuar öncesi belediyenin sağladığı mentörlük, stant kurulum desteği ve tercümanlık hizmetlerinden yararlanmış; fuar sırasında da yabancı yatırımcılara yönelik sunumlar (demo day/IR) gerçekleştirmişlerdir. Seul, KOSTARTUP ortak pavilyonu ile de Merkezi hükümet (KOBİ Bakanlığı) iş birliğinde 50 girişimin fuara katılımını entegre biçimde organize etmiştir. Bu model, yerel-yönetsel ve ulusal kaynakların bir araya getirilerek startup'ların global sahneye çıkarılmasını sağlamaktadır.

CES dışında, Web Summit (Lizbon), VivaTech (Paris) gibi dünya çapındaki startup etkinliklerine de Seul'den katılımlar olmaktadır. KOTRA ve Seoul Business Agency gibi kurumlar, bu etkinliklerde Koreli ve Seul merkezli şirketler için ülke pavilyonları veya tanıtım programları organize etmektedir. Örneğin, 2022 yılında Seul'de düzenlenen Try Everything küresel girişim festivalinin bir parçası olarak seçilen bazı Seul startup'ları, programın devamında Web Summit'e gönderilerek uluslararası yatırımcılarla buluşma fırsatı yakalamıştır. Ayrıca Seul, kendi ev sahipliği yaptığı ComeUp ve Try Everything gibi etkinliklere de yabancı startup ve yatırımcıları davet ederek, yerel girişimlerin küresel oyuncularla buluşacağı platformlar yaratmaktadır. Özellikle Try Everything 2022'de 21 ülkeden 366 uluslararası ekosistem uzmanı ve 1.289 startup Seul'de bir araya gelmiş; 2023'te düzenlenen Try Everything ise EQT gibi global yatırım fonlarını Seul'e çekerek yaklaşık 55 milyon ABD doları yatırım hedefiyle gerçekleştirilmiştir. Tüm bu çabalar, Seul'ün startup ekosistemini dünyaya entegre etme ve kenti bir küresel startup merkezi olarak konumlandırma stratejisinin parçasıdır. Seul, bu sayede girişimcilerini dünya vitrinine çıkarmakta ve kendi akıllı şehir vizyonunu uluslararası iş birlikleriyle zenginleştirmektedir.

#### 4.6.4. Uluslararası Yatırımlar ve Ortaklıklar

Seul girişimleri, son yıllarda önemli ölçüde uluslararası yatırım çekmeyi başarmıştır. Küresel risk sermayesi fonları ve kurumsal yatırımcılar, Seul'deki yenilik potansiyeline artan bir ilgi göstermektedir. 2024 yılında Güney Kore geneli risk sermayesi yatırımları küresel durgunluk trendine rağmen %9,5 artarak 8,95 milyar ABD dolarına ulaşmıştır. Bu yatırımların büyük bir kısmı Seul merkezli teknoloji şirketlerine yönelmiştir. Nitekim Seul ekosisteminin toplam değeri 133 milyar ABD doları seviyesine ulaşmış ve şehir, 14 unicorn ile dünya çapında ilk 10 içinde yer almıştır. Örneğin, yapay zekâ tabanlı bir arama motoru girişimi olan LINER yakın zamanda 19,8 milyon dolar Seri B2 yatırımı olarak toplam yatırımını 32 milyon ABD doları çıkarmış; emlak teknolojileri alanında faaliyet gösteren ZigBang ise 77 milyon ABD doları Seri E turunu tamamlayarak değerlemesini 1,8 milyar ABD dolarına yükseltmiştir. Bu gibi büyük yatırımlar, yabancı sermayenin Kore startup ekosistemine güvenini yansıtmaktadır.

Seul, girişimlerine yabancı hızlandırıcı ve kuluçka programlarıyla ortaklıklar kurma konusunda da destek vermektedir. Birçok Seul startup'ı, dünya çapındaki seçkin hızlandırıcılara kabul edilerek hem yatırım hem mentörlük elde etmektedir. Örneğin, otonom sürüş teknolojisi geliştiren Mars Auto adlı Seul girişimi, Y Combinator (ABD merkezli ünlü hızlandırıcı) yatırımını almış ve programına kabul edilmiştir. Mars Auto, Y Combinator ve Silikon Vadisi merkezli GFT Ventures gibi yatırımcılardan yaklaşık 11 milyon ABD doları tutarında fon çekmeyi başarmıştır. Aynı şekilde, Almanya merkezli otomotiv devi ZF, Seul çıkışlı görüntü tanıma startup'ı StradVision'a stratejik yatırım yaparak onun Ar-Ge çalışmalarına ortak olmuştur. Bu örnekler, Seul'deki yenilikçi şirketlerin küresel ölçekte dikkat çektiğini ve yabancı ortaklarla iş birliği yaparak büyüdüğünü göstermektedir.

Seul Büyükşehir Belediyesi, girişimlerin yatırım çekme kapasitesini artırmak amacıyla yerel ve uluslararası yatırımcıları bir araya getiren platformlar oluşturmaktadır. 2025 yılı itibarıyla hizmete giren Seoul Startup Hub Scale-up Center, bünyesinde Hana Ventures, Y&Archer gibi 9 özel girişim sermayesi fonunu barındırarak girişimlere sürekli mentörlük ve yatırım görüşmesi imkânı sunmaktadır.

Bu merkezde düzenlenen "Pitching & Connect" etkinliklerinde, özellikle CES İnovasyon Ödülü kazanmış girişimler uluslararası yatırımcılara tanıtılmakta ve bire bir görüşmeler gerçekleştirilmektedir.

2023 yılında düzenlenen dört ayrı etkinlik sonucunda toplam 31 girişim, yaklaşık 38,9 milyon ABD doları tutarında devam yatırımı almayı başarmıştır. Seul ekosisteminde kamu destekli yatırım etkinliklerinin somut finansal çıktılar üretmesi dikkat çekmektedir.

Bunun yanı sıra, Seul'ün küresel yatırım çekme stratejisinin bir parçası olarak her yıl düzenlenen Try Everything etkinliği, dünyanın dört bir yanından yatırım fonlarını ve melek yatırımcı ağlarını şehre davet etmektedir. 2023 yılında Try Everything kapsamında, EQT (İsveç merkezli küresel yatırım şirketi) gibi önemli aktörler Seul'e gelerek etkinliğe katılan girişimlerle doğrudan temas kurmuştur.

Etkinlik süresince 100'ün üzerinde startup standı, hızlandırılmış yatırım görüşmeleri ile birlikte yaklaşık 54,6 milyon ABD doları tutarında yatırım anlaşmasının altyapısının oluşturulması hedeflenmiştir. Bu tür organizasyonlar, Seul'ün küresel risk sermayesi topluluğuyla bağlarını güçlendirmekte ve yabancı yatırımcılar nezdinde şehrin marka değerini artırmaktadır.

Ayrıca Seul, “Testbed Seoul” gibi programlar aracılığıyla girişimlere şehir altyapısını test ortamı olarak sunmakta; böylece inovasyonların hızlı ticarileşmesini ve yatırım almasını kolaylaştırmaktadır. Örneğin, yapay zekâ veya Nesnelerin İnterneti (IoT) tabanlı yeni bir ürün geliştiren bir startup, Seul’ün akıllı şehir altyapısında pilot uygulama gerçekleştirerek ürününü olgunlaştırabilmekte ve bu uygulamaları referans göstererek yatırımcı ilgisini artırabilmektedir.

#### 4.6.5. Çok Uluslu Şirketler ile İş Birlikleri ve Akıllı Şehir Vizyonu

Seul’de faaliyet gösteren çok uluslu teknoloji şirketleri, şehrin girişim ekosisteminde hem yatırımcı hem de iş birliği ortağı olarak önemli bir rol oynamaktadır. Birçok global firma Seul’de Ar-Ge merkezleri, inovasyon laboratuvarları veya startup iş birliği programları yürütmektedir. Örneğin, Google 2015 yılında Seul’de “Google for Startups Campus” açarak, Asya’daki ilk girişim kampüsünü bu şehirde konumlandırmıştır. Bu merkez üzerinden Google, Koreli girişimcilere mentörlük, eğitim ve küresel bağlantılar sunmaktadır. Microsoft, IBM, Amazon Web Services gibi şirketlerin de Seul’de yapay zekâ, bulut bilişim ve diğer alanlarda inovasyon merkezleri veya yerel ofisleri bulunmaktadır. Bu şirketler, Seul’deki yetenek havuzundan faydalanırken, yerel startup’larla ortak projeler geliştirip açık inovasyon modeliyle yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasını teşvik etmektedir.



Seul’de, Microsoft, IBM ve Amazon Web Services; girişimlere yalnızca teknik altyapı sunmakla kalmayıp, mentörlük, pilot projeler ve kurumsal müşteri erişimi sağlayarak start-up’ların hızlı biçimde büyümesine katkı sağlamaktadır.

İstanbul’da ise bu şirketlerin katkısı ağırlıklı olarak bulut kredileri ve eğitim programlarıyla sınırlı kalmakta; Seul’de görülen kurumsal entegrasyon ve birlikte ürün geliştirme modelleri henüz yaygınlaşmamıştır.

Seul Büyükşehir Belediyesi, “Açık İnovasyon 1.000” gibi girişimlerle büyük şirketler ile startup’ları sistematik olarak bir araya getirmeyi hedeflemektedir. 2022 yılında Try Everything konferansında duyurulan “Seoul Open Innovation 1.000 Vizyonu”, 1.000 adet startup-şirket iş birliği oluşturmayı öngören kapsamlı bir plan olarak tanıtılmıştır. Bu girişim çerçevesinde, Mercedes-Benz Korea, Continental, SK Telecom gibi hem yabancı hem yerli büyük firmalar Seul’deki yenilikçi girişimlerle eşleştirilmiştir. Örneğin, Mercedes-Benz Kore, yerli bir yapay zekâ girişimi olan Langcode ile açık inovasyon projesi yürütmüş; Continental Kore ise Seul Business Agency (SBA) ile bir mutabakat anlaşması imzalayarak otomotiv teknolojileri alanındaki startup’ları birlikte keşfetme ve destekleme kararı almıştır. Bu sayede otomotiv sektöründeki küresel şirketler, Seul’ün akıllı ulaşım hedefleri doğrultusunda yerel girişimlerin çözümlerini kente entegre etmeye başlamıştır. Yine Posco gibi Kore’nin önde gelen sanayi kuruluşları, yabancı ortaklarıyla birlikte (ör. Posco-PetNow ortaklığı) startup’lara yatırım yaparak veya pilot projeler yürüterek açık inovasyona katkı sunmaktadır. Bu tarz kamu-özel sektör iş birlikleri, Seul’ün akıllı şehir dönüşümünü hızlandıran önemli itici güçlerdir.

Özel sektörün akıllı şehirdeki rolü sadece teknoloji tedarikiyle sınırlı değildir; aynı zamanda veri paylaşımı ve ortak platform geliştirme şeklinde de ortaya çıkmaktadır. Seul Belediyesi, ulaşım verilerinden enerji tüketim verilerine kadar pek çok alanı özel şirketlerle ortaklaşa değerlendirmekte ve açık veri inisiyatifleriyle girişimlerin yenilik geliştirmesine olanak tanımaktadır. Örneğin, Seul Toplu Taşıma Kurumu, otobüs ve metro verilerini API’lar aracılığıyla paylaşarak navigasyon uygulamaları geliştiren şirketlere destek olmaktadır. Bu sayede Uber, Google Maps, Kakao gibi uluslararası ve yerel firmalar, Seul halkına daha akıllı ulaşım çözümleri sunmak için şehirle koordinasyon halinde çalışabilmektedir.

Seul'ün akıllı şehir vizyonu, özel sektör, startup, kamu iş birliğinin başarılı örnekleriyle şekillenmektedir. 2023 yılında Seul, WeGO (World Smart Sustainable Cities Organization) ve diğer uluslararası platformlar üzerinden "Seul Akıllı Şehir Ödülü" programını başlatarak, dünya genelinde şirketleri ve şehirleri insan odaklı akıllı şehir çözümleri geliştirmeye teşvik etmiştir. Bu ödül programında LG Electronics ve Nokia gibi çok uluslu şirketler, şehirlerle ortak projeleri sayesinde ödüle layık görülmüştür. Bu durum, Seul'ün küresel firmaları kentsel inovasyon hedeflerine dahil etme konusundaki başarısına işaret etmektedir.

Özetle, çok uluslu şirketlerin Seul'deki varlığı ve iş birlikleri, şehrin girişim ekosistemine hem sermaye hem bilgi transferi sağlamakta hem de akıllı şehir dönüşümünü hızlandırmaktadır. Seul, özel sektör ile el ele vererek açık inovasyon platformları kurmakta, testbed olanakları sunmakta ve politika düzeyinde ortaklıklar geliştirmektedir. Bu yaklaşım, Seul'ün girişimcilik vizyonunu küresel bağlamda güçlendirmekte ve şehri hem dünyanın en önde gelen startup kentlerinden biri, hem de vatandaş odaklı akıllı şehir çözümlerinin uygulama alanı haline getirmektedir. Seul'ün hedefi, 2030'a kadar dünyanın ilk 5 startup kentinden biri olmak ve bu yolda özel sektör, girişimler ve kamu kurumlarını aynı hedef doğrultusunda buluşturmaktır. Bu hedef doğrultusunda atılan adımlar, Seul'ün küresel inovasyon ağlarına sıkı sıkıya bağlı, dinamik ve sürdürülebilir bir girişimcilik ekosistemi inşa ettiğini göstermektedir.



# 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

## 5.1. Genel Değerlendirme

Güney Kore girişimcilik ekosistemi, teknoloji odaklı ulusal kalkınma stratejisi, köklü kamu politikaları ve çok katmanlı kurumsal iş birlikleri sayesinde Asya'nın en dinamik ekosistemlerinden biri haline gelmiştir. 1960'lardan itibaren uygulanan devlet öncülüğündeki ihracata dayalı kalkınma modeli, başlangıçta chaebol adı verilen büyük holdingleri (Samsung, Hyundai gibi) merkeze almış olsa da 1997 Asya Finans Krizi sonrası uygulanan yapısal reformlar, daha kapsayıcı bir girişimcilik ekosisteminin temellerini atmıştır.

2013'teki "Yaratıcı Ekonomi" ve 2020 sonrası "Korean New Deal" gibi merkezi hükümet politikaları, girişimciliği ekonomik çeşitlenmenin ve küresel rekabetçiliğin anahtarı olarak doğrudan konumlandırmıştır. Bu stratejik yaklaşım, startup sayısının on yıl içinde yaklaşık %30 artmasını sağlamış ve Kore'nin girişimcilik ekosistemini güçlendirmiştir. KOBİ ve Startuptan Sorumlu Bakanlık (MSS) gibi kurumlar aracılığıyla yürütülen TIPS (Tech Incubator Program for Startups) modeli, kamu fonlarını özel yatırımcılarla eşleştirerek yüksek potansiyelli teknoloji girişimlerine erken aşamada destek sağlayan ülkenin en başarılı mekanizmalarından biridir. Seul Büyükşehir Belediyesi, "Global Start-up City Seoul" inisiyatifiyle (2019) ve 4 milyar ABD doları bütçeli "Seoul Vision 2030" fonuyla (2023) şehir düzeyinde kapsamlı bir altyapı ve finansman desteği sağlamaktadır.

Seul, Güney Kore'deki girişimcilik faaliyetlerinin ana merkezi olup, tüm girişimlerin yaklaşık %73'üne ev sahipliği yapmaktadır. Küresel ölçekte güçlü bir konuma sahip olan Seul, Startup Genome The Global Startup Ecosystem Report 2025 raporuna göre dünya genelinde 8. sıraya yükselmiş ve Asya'da Singapur ile Tokyo gibi rakiplerini geride bırakmıştır. Seul, özellikle "Bilgi Birikimi" (Knowledge Accumulation) kategorisinde dünya birincisi, "Finansmana Erişim" (Funding) kategorisinde ise Asya lideridir. Ekosistem, yüksek yatırım hacmiyle de öne çıkmaktadır; 2024 yılında Güney Kore genelinde risk sermayesi yatırımları %9,5 artarak 8,95 milyar ABD dolarına ulaşmıştır ve Seul, bu yatırımların büyük bir bölümünü çekmiştir. Şehir, 14 unicorn şirkete ev sahipliği yapmakta ve 2020-2024 yılları arasında küresel ortalamanın çok üzerinde 360 adet birleşme, satın alma veya halka arz gerçekleştirmiştir.

Seul, teknoloji girişimciliğini kalkınmanın temel itici gücü olarak kabul etmiş ve derin teknoloji (deep tech) alanlarında uzmanlaşan tematik kümelenmeler oluşturmuştur. Bu kümelenmeler arasında Yangjae AI Hub (yapay zekâ), Hongneung Bio Cluster (biyoteknoloji) ve Yeouido Fintek Lab (finansal teknolojiler) bulunmaktadır. Bu merkezler, girişimcilere laboratuvar altyapısı, teknik mentörlük ve regülasyon danışmanlığı gibi uzmanlaşmış hizmetler sunarak sektörel gelişimi hızlandırmaktadır. Ayrıca, üniversiteler (SNU, Hanyang, Korea University), Seul Belediyesi'nin Campus Town programı ile iş birliği yaparak (39 üniversitenin katılımıyla) girişimcilik eğitimini ve öğrenci startuplarının kuluçka süreçlerini sistematik olarak desteklemektedir. Kamu otoriteleri, ICT ve fintek gibi kritik sektörlerde yenilikçi ürünlerin hızlı test edilmesini sağlamak için düzenleyici deney alanı uygulamalarını devreye almıştır.

Ekosistemin kilit aktörleri arasında özel sektör destekli hızlandırıcılar (SparkLabs, FuturePlay), kamu destekli dev merkezler (Seoul Startup Hub, D.Camp) ve kurumsal yatırım kolları (Samsung C-Lab, Hyundai ZER01NE, LG Tech Ventures) bulunmaktadır. Bu aktörler, "K-Startup Grand Challenge" gibi programlarla uluslararası girişimleri Seul'e çekerek ve Koreli girişimlerin küresel pazarlara açılmasını (Born2Global Center, KOTRA) destekleyerek ekosistemi küresel ağlarla bütünleştirmektedir. Koreli girişimlerin %51'i ilk faaliyetlerine yurt dışında başlayarak "born global" eğilimini desteklemektedir.

Özetle, Seul girişimcilik ekosistemi, yapısal reformları ve teknolojiye yapılan güçlü merkezi ve yerel yatırımları sayesinde küresel bir inovasyon merkezine dönüşmüştür. Ancak sürdürülebilir küresel liderlik için kültürel engellerin aşılması ve büyümekte olan şirketlere yönelik desteklerin derinleştirilmesi kritik öneme sahiptir. Aşağıdaki tablolar, raporda da başlıca değinilen; Seul odaklı olmak üzere Güney Kore girişimcilik ekosisteminin başlıca kurum ve programlarını türlerine göre listelemektedir:

**Tablo 4: Kamu Kurumları, Ajanslar ve Kamu Destek Mekanizmaları**

| Kurum/Program                                                                | Tür                           | Açıklama                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ministry of SMEs &amp; Startups (MSS)</b>                                 | Bakanlık                      | G.Kore'nin girişimcilik, KOBİ, hızlandırma ve Ar-Ge teşviklerinin çatı otoritesidir.                                                                                                                     |
| <b>Seoul Business Agency (SBA)</b>                                           | Belediye Ajansı               | Seul Büyükşehir Belediyesi tarafından kurulmuş, şehirdeki girişimcilik, KOBİ gelişimi, teknoloji ticarileştirme ve yaratıcı endüstrilerin desteklenmesi amacıyla faaliyet gösteren bir kamu kuruluşudur. |
| <b>KISED (Korea Institute of Startup &amp; Entrepreneurship Development)</b> | Ulusal Girişimcilik Enstitüsü | Ülkedeki girişimcilik politikalarının uygulanması, destek programlarının yürütülmesi ve erken aşama şirketlerin büyüme süreçlerinin yönetilmesi konusunda merkezi bir kamu ajansı olarak çalışır.        |
| <b>NIPA (National IT Industry Promotion Agency)</b>                          | Teknoloji Ajansı              | IT, yazılım ve deep-tech girişimlerinin ölçeklenmesi için fon ve altyapı sağlayan kamu ajansıdır.                                                                                                        |
| <b>Invest Korea</b>                                                          | Yatırım Ajansı                | Kore'ye yatırım çekme ve yabancı startaplara soft-landing desteği sunan kamu kurumudur.                                                                                                                  |

|                                                        |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INNOBIZ</b>                                         | İnovasyon Sertifikasyon Sistemi | Güney Kore'de teknoloji odaklı, yenilik kapasitesi yüksek KOBİ'leri tanımlayan ve devlet tarafından verilen resmi bir sertifikasyon sistemidir. Ar-Ge kabiliyeti yüksek KOBİ'leri sınıflandırır; devlet fonlarına, vergi teşviklerine ve ihracat desteklerine öncelik sağlar. |
| <b>Invest Seoul</b>                                    | Belediye Ajansı                 | Invest Seoul, Seul Büyükşehir Belediyesi tarafından kurulmuş bir ajanstır.                                                                                                                                                                                                    |
| <b>KOTRA (Korea Trade-Investment Promotion Agency)</b> | Ticaret ve Yatırım Ajansı       | Ülkenin ticaret ile doğrudan yabancı yatırımlarını teşvik etmekle sorumlu ulusal düzeydeki resmi kuruluştur.                                                                                                                                                                  |
| <b>KITA (Korea International Trade Association)</b>    | Ticaret Birliği                 | Güney Kore'nin en büyük ticaret örgütüdür. Startuplar için küresel pazarlara erişim ve iş eşleştirme organizasyonları (NextRise) yürütür.                                                                                                                                     |
| <b>Korea Entrepreneurship Foundation</b>               | Kamu Destekli Vakıf             | Girişimcilik kültürü, eğitim programları ve politika araştırmaları yürütür.                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Korea Startup Forum (KSF)</b>                       | Ulusal Startup Ağı              | 2.000'den fazla startup üyesiyle politika önerileri, iş birlikleri ve standartlar geliştirir.                                                                                                                                                                                 |
| <b>One-Man Creative Company Support Center</b>         | Kamu Destek Merkezi             | Tek kişilik yaratıcı girişimler için ofis alanı, danışmanlık ve mikro hibeler sağlar.                                                                                                                                                                                         |

Tablo 5: Startup Hub'lar, Kuluçka Merkezleri ve Tematik İnovasyon Kampüsleri

| Merkez                                                       | Tür                 | Açıklama                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Seoul Startup Hub</b>                                     | Kuluçka Merkezi     | Seoul'un en büyük startup kompleksidir. AI, IoT, mobility gibi dikeylerde güçlü altyapı sağlar. |
| <b>Seoul CCEI (Creative Economy &amp; Innovation Center)</b> | Kuluçka / Kamu-Özel | Yerel inovasyon ekosistemlerini güçlendiren tematik hızlandırma ve girişim destek ağıdır.       |

|                                                          |                                            |                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Google for Startups Campus Seoul</b>                  | Global Startup Merkezi                     | Yabancı ve yerli girişimlere ücretsiz mekan, mentörlük ve yatırım ağı sunar.                                                                                                                    |
| <b>Seoul Fintech Lab</b>                                 | Fintek Merkezi                             | Kore'nin en büyük fintek kuluçkası; regülasyon sandbox bağlantısı güçlüdür.                                                                                                                     |
| <b>Startup Park (Incheon)</b>                            | Startup Kampüsü                            | Güney Kore'nin global girişim odaklı yeni nesil startup parkı; soft-landing altyapısı güçlüdür.                                                                                                 |
| <b>Campus Town (Seul Belediyesi)</b>                     | Girişimcilik ve Kentsel İnovasyon Programı | Seul Belediyesi tarafından yürütülen Campus Town programı, üniversitelerin çevresinde girişimcilik, kuluçka ve sosyal inovasyon projelerini destekleyerek genç girişimlerin gelişmesini sağlar. |
| <b>Seoul National University Entrepreneurship Center</b> | Üniversite Girişimcilik Merkezi            | SNU bünyesindeki girişimcilik merkezi; öğrenci ve araştırmacı girişimlerini desteklemek için kuluçka alanları, mentörlük, ticarileştirme danışmanlığı ve SNU spin-off süreçleri sağlar.         |
| <b>Pangyo Techno Valley</b>                              | Teknoloji Vadisi                           | Teknoloji şirketleri ve Ar-Ge merkeziyle Güney Kore'nin "Silicon Valley"i olarak tanımlanmaktadır.                                                                                              |
| <b>Yangjae AI Hub</b>                                    | Tematik Merkez                             | AI girişimleri için özel laboratuvarlar, veri merkezleri ve araştırmacı havuzu sunar.                                                                                                           |
| <b>Hongneung Bio Cluster / Seoul Bio Hub</b>             | Biyoteknoloji Hub                          | Biyo-tıp, ilaç ve med-tech girişimleri için laboratuvar, pilot üretim ve klinik doğrulama desteği sağlar.                                                                                       |
| <b>Yeouido Fintech Lab</b>                               | Fintek Kuluçkası                           | Finans merkezi Yeouido'da fintek girişimlerine özel inkübasyon merkezidir.                                                                                                                      |
| <b>D.Camp</b>                                            | Finans & Startup Hub                       | Bankalar Konsorsiyumu tarafından yürütülen girişim merkezidir; güçlü fon bağlantıları bulunur.                                                                                                  |
| <b>Asan Nanum Foundation</b>                             | Kuluçka & Programlar                       | Genç girişimci geliştirme, eğitim programları ve erken aşama destekleri sağlar.                                                                                                                 |

Tablo 6: Hızlandırıcılar, VC Odaklı Programlar ve Kurumsal İnovasyon

| Hızlandırıcı/Program                | Tür                                    | Açıklama                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MARU180</b>                      | Özel Hızlandırıcı                      | Asan Nanum Foundation tarafından işletilen MARU180, erken aşama teknoloji girişimlerine mentörlük, yatırım ağı erişimi ve kuluçka alanı sunan Kore'nin en prestijli özel hızlandırıcılarından biridir. |
| <b>SparkLabs Korea</b>              | Hızlandırıcı                           | Yılda iki batch ile birçok girişimi mezun eden, güçlü yatırımcı ve mentor ağına sahip global hızlandırıcıdır.                                                                                          |
| <b>FuturePlay</b>                   | Deep-Tech Hızlandırıcı & VC            | AI, robotik ve frontier-tech alanlarında erken aşama şirketlere yatırım yapan teknoloji odaklı programdır.                                                                                             |
| <b>Pen Ventures</b>                 | Erken Aşama Hızlandırıcı               | Yüksek büyüme potansiyeli taşıyan girişimlere hızlandırma ve ilk yatırım desteği sunar.                                                                                                                |
| <b>Start2 Group</b>                 | Scale-up Odaklı Hızlandırıcı           | Orta aşamadan büyüme aşamasına geçiş yapan girişimlere ölçeklenme desteği verir.                                                                                                                       |
| <b>Techstars Korea</b>              | Global Hızlandırıcı Programı           | Uluslararası startup programlarıyla Güney Kore girişimlerini küresel pazarlara açar.                                                                                                                   |
| <b>Naver D2 Startup Factory</b>     | Kurumsal Hızlandırıcı                  | Naver'ın teknoloji girişimleri için tasarladığı Ar-Ge destekli hızlandırma programıdır.                                                                                                                |
| <b>Kakao Ventures</b>               | Erken Aşama VC                         | Teknoloji odaklı erken aşama girişimlere yatırım yapan güçlü bir kurumsal VC fonudur.                                                                                                                  |
| <b>Maker Space Korea</b>            | Prototipleme & Donanım Destek Programı | Donanım girişimlerinin prototip geliştirebilmesi için üretim ve test altyapısı sağlar.                                                                                                                 |
| <b>Samsung C-Lab (Creative Lab)</b> | Kurumsal İnovasyon Programı            | Samsung C-Lab (Creative Lab), Kore girişimcilik ekosisteminde hem kurumsal inovasyon modeli hem de startup hızlandırıcı kimliğiyle önemli bir aktördür.                                                |

**Tablo 7: Yatırım Programları, Finansal Teşvikler, Etkinlikler ve Regülasyon Mekanizmaları**

| Program                                           | Tür                              | Açıklama                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TIPS (Tech Incubator Program for Startups)</b> | Kamu + Özel Eşleşme Fonu         | Özel yatırımcının seçtiği girişimlere devlet Ar-Ge fonu eşleştirerek Kore'nin en güçlü büyüme destek mekanizmasını oluşturur.                                         |
| <b>Finansal Regülasyon Sandbox</b>                | Regülasyon Test Ortamı           | Fintek ve dijital finans girişimlerinin yeni iş modellerini yasal risk olmadan test edebilmesi için geçici düzenleyici esneklik sağlar.                               |
| <b>K-Startup Center (KSC)</b>                     | Global Soft-Landing Programı     | KOTRA tarafından işletilen, Kore startup'larının yurt dışı merkezlerde hızlandırma, pazar erişimi ve yatırım bağlantısı elde ettiği uluslararasılaştırma programıdır. |
| <b>Value-Up Fund</b>                              | Kamu Destekli Yatırım Fonu       | Scale-up aşamasındaki teknoloji şirketlerine kamu destekli sermaye girişi sağlayan bir büyüme fon yapısıdır.                                                          |
| <b>Deep Tech Value-Up Program</b>                 | Teknoloji Ölçeklendirme Programı | Deep-tech girişimlerin ürün ticarileştirmesini ve küresel ölçeklenmesini hızlandırmak için finansman ve teknik mentor desteği sağlar.                                 |
| <b>COMEUP</b>                                     | Ulusal Girişimcilik Zirvesi      | Kore'nin en büyük girişimcilik etkinliği; global VC ve startup buluşma noktasıdır.                                                                                    |
| <b>Startup Grind Korea</b>                        | Global Topluluk                  | Kurucu buluşmaları, mentor programları ve networking etkinlikleri sağlar.                                                                                             |
| <b>Global Digital Innovation Network (GDIN)</b>   | Uluslararası İnovasyon Ağı       | Ülkeler arasında dijital inovasyon ve startup işbirliklerini teşvik eder.                                                                                             |

### 5.1.2 Seul Ekosisteminin Güçlü ve Zayıf Yönleri

#### Güçlü Yönler:

- **Sistemik Kamu-Özel İş Birliği ve Kurumsal Koordinasyon:** Seul, kapsamlı kamu-özel iş birliği modelleri ve yatırım altyapısıyla Asya'nın en dinamik girişimcilik merkezlerinden biri haline gelmiştir. Girişimcilik ekosistemini MSS (KOBİ ve Startaplardan Sorumlu Bakanlık) gibi kurumlar aracılığıyla merkezi olarak koordine etmektedir. Kamu fonları (TIPS, Seul Fonları), özel VC'ler ve CVC'ler ile uyum içinde çalışmakta, bu da sermaye döngüsünü sürdürülebilir kılmaktadır. Özel yatırımcıların seçtiği girişimlere devlet Ar-Ge fonlarını eşleştirerek ülkenin en başarılı büyüme destek mekanizmasını oluşturmuştur. Seul'de yoğunlaşan çok sayıda girişim sermayesi fonu ve kurumsal yatırımcı, erken aşama şirketlere finansman imkânları sunmaktadır. Kamu otoritelerinin finans ve teknoloji alanında yaptığı "sandbox" gibi düzenleyici uygulamalar fintek alanındaki girişimleri desteklemektedir. Samsung C-Lab, Hyundai ZERO1NE ve LG Tech Ventures gibi büyük chaebol gruplarının kurumsal girişim sermayesi (CVC) birimleri, sadece finansman değil, aynı zamanda Ar-Ge iş birliği ve küresel ağlara erişim imkânı sunmaktadır.
- **Derin Teknoloji Odaklılık ve Tematik Uzmanlaşma:** Seul'ün gelişmiş hızlandırma programları ve sektörel kümelenme stratejileri de ekosistemin önemli avantajlarından. Yapay zekâ, biyoteknoloji ve robotik gibi stratejik alanlarda sektörel kümelenme ve Ar-Ge yoğun altyapı mevcuttur. Seul, Yangjae AI Hub, Hongneung Bio Cluster ve Yeouido Fintek Lab gibi tematik inovasyon bölgeleri kurarak sektörel gelişimi hızlandırmıştır. Şehirde SparkLabs, FuturePlay, Naver D2 Startup Factory ve Kakao Ventures gibi birçok özel hızlandırıcı, her yıl onlarca girişimi mezun ederek yatırım almalarını ve ölçeklenmelerini sağlamaktadır.
- **Yüksek Finansman Hacmi ve Küresel Çekicilik:** Şehir, uluslararası sıralamalarda üst sıralarda yer almakta, yüksek yatırım çekme kapasitesine sahip olmakta ve küresel hızlandırıcılar ile entegre olmaktadır. Seul, Finansmana Erişim (Funding) kategorisinde Asya lideri ve dünya 5.si olarak yer almıştır. 2020–2024 yılları arasında Seul merkezli girişimler toplam 39 milyar ABD doları risk sermayesi finansmanı çekmiştir. Seul Büyükşehir Belediyesi, "Seoul Vision 2030" kapsamında yaklaşık 4 milyar ABD doları bütçeli fonlar devreye almıştır.
- **Akademik Entegrasyon ve Nitelikli Yetenek Havuzu:** Seul'deki güçlü akademik altyapı ve üniversiteler arası iş birlikleri, kentin girişimcilik ekosistemine nitelikli insan kaynağı sağlamaktadır. Bu bağlamda, 39 üniversitenin katılımıyla yürütülen "Campus Town" programı, öğrenci girişimcileri destekleyen etkili bir model olarak öne çıkmaktadır. Seul, akademi-sanayi iş birliğinin güçlü olduğu ve nitelikli insan kaynağının girişimlere akışkan biçimde entegre edildiği verimli bir inovasyon ekosistemi sunmaktadır.
- **Yüksek Ölçeklenme ve Çıkış (Exit) Performansı:** Seul menşeli startup'lar, 2020–2024 yılları arasında 360 adet exit (birleşme, satın alma veya halka arz) gerçekleştirerek küresel ortalamanın üzerinde bir olgunluk performansı sergilemiştir. Şehir, 14 aktif unicorn şirkete ev sahipliği yaparak dünya çapında ilk 10 şehir arasında yer almaktadır.
- **Düzenleyici Esneklik Mekanizmaları:** Fintek ve ICT sektörlerinde uygulanan düzenleyici deney alanı uygulamaları, yenilikçi ürünlerin yasal riskler olmadan hızlıca test edilmesine olanak tanımaktadır.

#### Zayıf Yönler:

- **Kültürel Bariyerler:** Riskten kaçınma ve başarısızlığa yönelik olumsuz toplumsal algı halen güçlüdür; genç nüfus arasında büyük şirketlerde istikrarlı işler, girişimciliğe kıyasla daha fazla tercih edilmektedir. Bu durum, yabancı yetenekler için de kültürel ve idari engeller yaratmaktadır.



- **Yerel Pazar Odaklılık:** Kore girişimlerinin küresel pazarlara açılım eğilimi artsa da birçok startup'ın başlangıçta sadece yerel pazara odaklanması küresel büyümeyi sınırlayabilmektedir. Çoğu girişim, teknik yetkinliği yüksek olsa da iş stratejisi bakımından yerel piyasa odaklı kalmakta ve dünya çapında ses getirecek ölçeklenebilir modeller oluşturmakta zorlanmaktadır. Özellikle yenilikçi iş modelleri geliştirme konusunda ekosistemin küresel vizyon eksikliği de dile getirilen bir sorundur. Yerel pazara bağımlılık eğilimi, girişimlerin küresel rekabet gücünü sınırlamakta ve büyüme potansiyellerini daraltmaktadır.
- **Kaynak Yoğunlaşması:** Girişimcilik faaliyetleri ve kaynaklar büyük ölçüde başkent Seul etrafında yoğunlaşmıştır; tüm girişimlerin yaklaşık %73'ü Seul'de bulunmaktadır. Bu durum, ulusal düzeyde inovasyonun dengeli yayılımını kısmen engellemekle birlikte Seul'ün kendi içinde de kaynakların belli merkezlerde yoğunlaşmasına neden olabilmektedir.
- **Ölçeklenme Aşamasında Destek Boşlukları:** Girişim ekosisteminde M&A kültürü gelişmekle birlikte hâlen istenen seviyede değildir ve başarılı girişimlerin hızlı çıkış yapıp yeni yatırımların önünü açmasını engelleyebilmektedir. Öte yandan, devlet desteklerinin yapılandırılması da ölçeklenme aşamasında bazı boşluklar yaratmaktadır. Girişimcilik destekleri büyük ölçüde kuluçka ve tohum evresine odaklanmış durumdadır; belli bir büyüklüğe ulaşmış "unicorn" seviyesine yaklaşmış şirketler ise kamusal ilgiden çıkabilmektedir.
- **Yabancı Yetenekler için Kültürel ve İdari Engeller:** Seul ekosistemi her ne kadar uluslararası girişimcilere açılmaya çalışsa da yabancı girişimciler pratikte çeşitli engellerle karşılaşabilmektedir. Kore iş kültürü ve dil bariyeri, yabancı kurucular için ciddi bir giriş eşiği oluşturmaktadır. Nitekim Seul'de faaliyet gösteren yabancı girişimciler, yatırımcıların ve kamu programlarının çoğunlukla Koreli kurucuları tercih ettiğini, yabancıların kurduğu şirketlerin bazı teşvik ve fon programlarından dışlanabildiğini belirtmektedir. Dil engeli de iş dünyasında önemli bir faktördür; Korece'ye hâkim olmayan bir girişimci, hukuki süreçlerden müşteri iletişimine kadar birçok alanda zorluk yaşayabilmektedir. Her ne kadar D-8-4 startup vizesi gibi özel vizelerle yabancı girişimcilerin ülkede şirket kurup çalışabilmesi kolaylaştırılmış olsa da mevzuat tarafında da girişimcileri zorlayan karmaşık süreçler bulunmaktadır. Pratikte startup'lar halen bürokratik yüklerle karşılaşabilmektedir. Özellikle yabancı yatırım çekme ve uluslararası işlemler konusunda süreçlerin yavaş ve karmaşık oluşu dikkat çekmektedir. Kültürel bariyerler ve mevzuat karmaşıklığı, Seul'un yabancı yetenekler için tam anlamıyla kapsayıcı bir ekosistem olmasını güçleştiren unsurlardır.

### 5.1.3 Seul Girişimcilik Ekosisteminde Sektörel Dikeylere Yönelik Değerlendirme

Seul girişimcilik ekosistemi, son on yıl içinde destek mekanizmalarıyla öne çıkmakla birlikte aynı zamanda belirli sektörlerde yoğunlaşan tematik kümelenme stratejileriyle de dikkat çekici bir dönüşüm geçirmiştir. Bu dönüşüm sürecinde özellikle fintek, biyoteknoloji, yapay zekâ, yeşil teknoloji ve kültür endüstrileri gibi alanlar, kamusal politikalar, üniversite-sanayi iş birlikleri ve büyük şirketlerin yönlendirmesiyle stratejik dikeyler olarak şekillenmiştir.

Devlet destekli hızlandırma programları, tematik kuluçka merkezleri ve hedefli yatırım teşvikleri sayesinde Seul, girişimcilik faaliyetlerini sektörel uzmanlık alanlarında derinleştiren güçlü bir inovasyon ekosistemine dönüşmüştür. Özellikle Seul Büyükşehir Belediyesi ve Güney Kore kamu otoriteleri, teknoloji öncelikli stratejik alanları belirleyerek bu alanlarda yoğunlaşan girişimlere altyapı, fonlama ve uluslararasılaşma desteği sağlamıştır.

Seul girişimcilik ekosisteminin gelişim ve dönüşümünde öne çıkan alanlar: fintek, biyoteknoloji, yapay zekâ, yeşil teknoloji ve kültür endüstrileri

Fintek, biyoteknoloji, yapay zekâ ve yeşil teknoloji gibi dikeylerin öne çıkması; sektörel kümelenme politikaları, üniversite iş birlikleri ve kamu destekli hızlandırıcıların bütüncül yaklaşımıyla doğrudan ilişkilidir. Örneğin Seoul Fintech Lab, AI Yangjae Hub ve Bio Hub gibi merkezler, yalnızca girişimcilere fiziksel alan sağlamamakta; aynı zamanda teknik mentörlük, veri setlerine erişim, regülasyon danışmanlığı ve ihracat desteği sunarak sektörel gelişimi hızlandırmaktadır.

Bu dikeylerin çoğu, küresel eğilimlerle uyumlu olarak şekillenmiş ve ekosistemin rekabetçi derinliğini artırmıştır. Ancak bu süreç, merkezi planlamanın rehberliğinde ilerlemiş; yerel pazarın ihtiyaçları kadar ulusal stratejik öncelikler de belirleyici olmuştur. Bu gelişmeler sonucunda Seul ekosistemi, farklı sektörlerde yoğunlaşan yapısıyla daha derinlikli ve odaklı bir inovasyon ortamına dönüşmüştür.

#### 5.1.4 Seul Strateji Ve Politikalarının İstanbul'a Uyarlanabilirliğine İlişkin Genel Değerlendirme

Seul girişimcilik ekosistemi, yüksek teknoloji odaklı büyüme stratejileri, kamu-özel sektör iş birlikleri ve üniversite merkezli inovasyon altyapısıyla şekillenen bütüncül bir yapıya sahiptir. İstanbul ise güçlü genç nüfusu, bölgesel pazar çeşitliliği, girişimcilik motivasyonu ve stratejik jeopolitik konumu sayesinde yükselen bir potansiyel barındırmakla birlikte, kurumsal koordinasyon, finansman mekanizmaları ve ölçeklenme kapasitesi bakımından daha parçalı bir görünüme sahiptir. İki şehir arasındaki kültürel ve yapısal farklılıklar, Seul'de başarıyla uygulanan politikaların İstanbul'a aktarılmasında seçici ve uyarlanabilir bir yaklaşım gerektirmektedir. Güney Kore'nin son yıllarda girişimcilik ekosistemini güçlendirmeye yönelik kapsamlı stratejileri, İstanbul gibi yükselen ekosistemler için önemli dersler barındırmaktadır. İstanbul, son yıllarda hızlı bir çıkış yakalamış bir ekosistem olarak dikkat çekmektedir. Startup Genome raporuna göre, İstanbul 2025 itibarıyla Dünyanın Yükselen Startup Ekosistemleri sıralamasında 3. sıraya yükselmiştir ve bir önceki yıla göre 10 basamak birden tırmanmıştır. Güney Kore'nin girişimcilik strateji ve politikaları, girişimcilik ekosistemini bütüncül ve yenilikçi yaklaşımlarla destekleyerek kısa sayılabilecek bir sürede somut sonuçlar üretmiştir. İstanbul, benzer politikaları kendi koşullarına uyarlayarak önemli kazanımlar elde edebilir.

- Seul'de girişimcilik politikaları büyük ölçüde kamunun yönlendirdiği ve belirli sektörlerle odaklanan tematik programlarla şekillenmektedir. İstanbul, güçlü üniversitelere, geniş genç nüfusa ve canlı bir teknoloji ekosistemine sahip olmasıyla, tematik girişim merkezlerinden ve kamu destekli programlardan fayda sağlayabilecek bir konumdadır.
- Her iki şehirde girişimcilik kültürü hızla güçlenmekle birlikte, Seul'deki yüksek disiplin, uzun vadeli planlama alışkanlığı ve kamu kurumlarının istikrarlı koordinasyon kapasitesi, politika uygulamalarının sonuç almasını kolaylaştırmaktadır. İstanbul'da ise daha esnek, fırsat odaklı ve bireysel girişimcilik kültürü baskındır. Bu nedenle, Seul'deki sıkı program kurgularının (ör. TIPS, Campus Town, Sandbox modelleri) İstanbul'a doğrudan transferinden ziyade, bu modellerin daha modüler, kademeli ve paydaşlara adaptasyon esnekliği tanıyan versiyonlarının geliştirilmesi daha uygun görünmektedir.
- Yapısal açıdan Seul, yerleşik kurumsal yatırımcı varlığı, CVC dinamizmi, finansal enstrüman çeşitliliği ve devletin sistematik teşvik mekanizmaları sayesinde sürdürülebilir bir sermaye döngüsü oluşturmuştur. İstanbul'da ise erken aşama fonlara erişim birçok ekosisteme göre iyi durumda olsa da özel sektörün girişim sermayesi faaliyetlerine katılımı henüz olgunlaşma sürecindedir. Dolayısıyla, Seul'deki CVC temelli yatırım mimarisinin İstanbul'a uyarlanması için önce büyük ölçekli şirketlerde inovasyon odaklı yapılanmaların ve kurumsal Ar-Ge ve girişimcilik köprülerinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, Seul'de başarıyla uygulanan sandbox benzeri düzenleyici esneklik modelleri, İstanbul özelinde finans, sağlık ve mobilite alanlarında kontrollü pilot bölgeler şeklinde kurgulanarak uygulanabilir.

- Üniversite-ekosistem entegrasyonu bakımından Seul, Campus Town ve LINC 3.0 benzeri programlar sayesinde her yıl yüzlerce girişim takımını ekosisteme kazandıran, sistematik ve sürekli bir üretim yapısına sahiptir. İstanbul'da üniversiteler önemli bir yetenek havuzu oluşturmakla birlikte, programlar arası koordinasyon ve çıktıların yatırım ekosistemiyle entegrasyonu sınırlıdır. Seul'deki modelin İstanbul'a uyarlanabilirliği; üniversitelerin şehirle bütünleştiği, bölgesel tematik kuluçka ağlarının kurulduğu ve belediye, üniversite, özel sektör iş birliğinin daha kurumsal bir yapıya kavuşturulduğu bir çerçeveye mümkündür.

Bu bağlamda değerlendirildiğinde, Seul girişimcilik ekosistemine özgü olarak geliştirilen strateji ve politika setleri, İstanbul için hem yönlendirici bir referans çerçevesi hem de uygulanabilir model alternatifleri sunmaktadır. Ancak İstanbul'un kendine has sosyo-kültürel yapısı, ekonomik ölçeği, kurumsal kapasitesi ve ekosistem olgunluğu dikkate alındığında, söz konusu politikaların yerel koşullarla uyumlu, esnek ve kademeli biçimde uyarlanması önem arz etmektedir. Bu tür bir uyarlanabilirlik yaklaşımı benimsendiğinde, İstanbul'un girişimcilik ekosisteminde erken aşamadan ölçeklenmeye kadar uzanan süreçlerde aktör çeşitliliğini artırması, sistematik kapasitesini güçlendirmesi ve küresel düzeyde rekabet edebilir, sürdürülebilir bir yapı inşa etmesi mümkün olacaktır.

## 5.2. Öneriler ve Uygulama Stratejileri

Güney Kore ve Türkiye girişimcilik ekosistemleri, devlet stratejisinden finansman yapısına, küresel konumlanmadan sektör önceliklerine kadar farklı dinamikler üzerinden şekillenmektedir. Güney Kore, 2013'ten bu yana koordineli ve uzun vadeli bir planlama anlayışıyla dijital dönüşüm ve yeşil büyüme ekseninde kararlı politikalar yürütürken; Türkiye 2010'lar boyunca daha parçalı bir destek yapısına sahip olmuş, ancak 2020 sonrasında daha stratejik ve bütüncül bir yaklaşıma yönelmiştir.

Finansman derinliği açısından Güney Kore, kamu fonlu VC'ler, özel fon eşleştirmeleri ve güçlü uluslararası yatırımcı katılımıyla dikkat çekerken; Türkiye'de VC sayısı ve hacmi hızla artmış olsa da küresel ölçekte büyük yatırımların hâlâ sınırlı olduğu görülmektedir. Küresel konumlanma bakımından Güney Kore, Asya'da üçüncü sırada yer alarak uluslararası programlar sayesinde yüksek görünürlük elde ederken; Türkiye ise Orta Doğu, Afrika ve Avrupa geçişinde bölgesel merkez olma potansiyeline sahip olup küresel endekslerde orta sıralarda konumlanmaktadır.

Sektörel odaklar iki ülkenin teknoloji vizyonunu da açıkça ortaya koymaktadır.

Güney Kore'de deep tech, yapay zekâ, yeşil teknoloji, robotik ve biyoteknoloji ön plana çıkarken; Türkiye'de fintek, e-ticaret, oyun, SaaS ve lojistik gibi daha ticarileşmeye dönük alanlar öne çıkmaktadır. 2025 itibarıyla Güney Kore 1.967 startup ve %23,6 büyüme oranıyla sürdürülebilir bir politika ekosistemi sergilerken; Türkiye 7 unicorn ile girişimcilik kültüründe ivme yakalamış, ancak finansmanda görece bir yavaşlama yaşamaktadır. Bu tablo, iki ülkenin girişimcilik sahnesindeki farklı gelişim yollarını ve stratejik önceliklerini net biçimde ortaya koymaktadır.

**Tablo 8: Türkiye ve Güney Kore'nin uygulama stratejilerine yönelik karşılaştırılması**

| Kriter                     | Güney Kore                                                                                             | Türkiye                                                                                    |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Devlet Stratejisi</b>   | 2013'ten beri koordineli, uzun vadeli planlama; dijital dönüşüm ve yeşil büyüme ekseninde politikalar. | 2010'lar boyunca parçalı ama geniş tabanlı destek; 2020 sonrası daha stratejik hale geldi. |
| <b>Finansman Derinliği</b> | Kamu fonlu VC'ler, özel fon eşleştirmeleri, uluslararası yatırımcı katılımı güçlü.                     | VC sayısı ve hacmi hızla arttı ancak küresel ölçekli yatırımlar hâlâ sınırlı.              |
| <b>Küresel Konumlanma</b>  | Asya'da 3. sırada, uluslararası programlarla güçlü görünürlük.                                         | Bölgesel (MEA ve Avrupa geçişi) merkez olma potansiyeli; küresel endekste orta sıralarda.  |
| <b>Sektör Odakları</b>     | Deep tech, yapay zekâ, yeşil teknoloji, robotik, biyoteknoloji.                                        | Fintek, e-ticaret, oyun, SaaS, lojistik.                                                   |
| <b>Sonuç (2025)</b>        | 1.967 startup, %23,6 büyüme, sürdürülebilir politika ekosistemi.                                       | 7 unicorn, girişimcilik kültüründe ivme, finansmanda yavaşlama.                            |

İstanbul, Türkiye'nin dünyaya açılan kapısıdır ve gömülü bilgi tabanlı, katma değerli kümeler dahil olmak üzere birçok yenilikçi sektör aracılığıyla girişimciler ve yatırımcılar için çeşitli çekici fırsatlar sunmaktadır. Türkiye'deki girişimcilik ve risk sermayesi için odak noktası konumundadır. Son 10 yılda Türkiye'deki startup yatırımlarının yaklaşık %90'ı İstanbul'a yapılmıştır. İstanbul, 2025 verilerine göre Dünyanın Yükselen Startup Ekosistemleri sıralamasında 3. sıraya yükselerek hızlı bir büyüme ivmesi yakalamıştır. Ancak, İstanbul potansiyelini küresel çapta tam olarak gerçekleştirememekte ve güçlü bir rekabetçi oyuncu olmak için stratejik düzenlemelere ve uygulamalara ihtiyaç duymaktadır.

### 5.2.1. Kamu ve Politika Yapıcılar İçin Öneriler

İstanbul'un girişimcilik ekosistemini güçlendirmek amacıyla politika yapıcılara Seul modelinden ilham olarak sunulan öneri ve stratejik adımlar şöyledir:

İstanbul'un küresel ölçekte rekabetçi ve sürdürülebilir bir startup ekosistemi haline gelmesi, bütüncül bir stratejik yaklaşımla kamu, özel sektör ve akademinin eşgüdüm içinde hareket etmesini gerektirmektedir. Seul örneğinde olduğu gibi, güçlü finansman mekanizmaları, tematik uzmanlaşma, yetenek gelişimi ve esnek regülasyonlar bu dönüşümün temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Aşağıda, İstanbul'un yenilikçi girişimcilik kapasitesini artırmaya yönelik kamu ve politika yapıcılar için politika ve uygulama önerileri, uluslararası iyi örneklerden ilham alınarak sistematik bir çerçevede sunulmaktadır. Bu öneriler, kentin yalnızca bölgesel değil, küresel bir inovasyon merkezi olmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

- **Stratejik Vizyon ve Kurumsal Koordinasyon**

İstanbul'un temel vizyonu, bölgesel lider olmak ve dünyanın en iyi 30 startup ekosisteminden biri haline gelmektir. Bu vizyonu gerçekleştirmek için:

- TIPS Benzeri Eş Finansman Modelinin Kurulması: Güney Kore'nin en başarılı destek mekanizmalarından biri olan TIPS (Tech Incubator Program for Startups) modelinin İstanbul'a uyarlanması kritik öneme sahiptir. Bu modelde, özel yatırımcılar tarafından seçilen yüksek potansiyelli girişimlere, kamu kaynakları aracılığıyla yüksek oranlı Ar-Ge hibe desteğiyle eş finansman sağlanması önerilmektedir. Bu, kamu kaynaklarının piyasa dinamikleriyle birleşmesini sağlayacaktır.
- Tematik ve Sektörel Uzmanlaşma Odaklı Koordinasyon: Girişimcilik politikalarının, Yapay Zekâ, Biyoteknoloji ve Robotik gibi derin teknoloji (deep-tech) alanlarına odaklanarak sektörel uzmanlaşmayı derinleştirmesi önerilmektedir. Merkezi bir otorite liderliğinde kurulması önerilen birimin, bu alanlara yönelik destek programlarını koordine etmesi önerilmektedir. (Seul'deki KOBİ ve Startaplardan Sorumlu Bakanlık (MSS) gibi).
- Kurumsal Kapasite Geliştirme Programları: Kuluçka merkezleri, hızlandırıcı programlar ve diğer startup destek kuruluşları gibi girişimcilere hizmet sunan arayüzlerin kurumsal kapasitesini güçlendirmek ve işgücünün yeteneklerini geliştirmek amacıyla kamu destekli programların uygulanması ve mevcut programların iyileştirilmesi önerilmektedir.

- **Finansman Mekanizmalarının Güçlendirilmesi ve Çeşitlendirilmesi**

İstanbul'da VC sayısı ve hacmi artsa da küresel ölçekli yatırımların hala sınırlı olduğu ve erken aşama fonlara erişimin görece sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kamu ve politika yapıcılar için öneriler aşağıdaki gibidir:

- Büyük Ölçekli Stratejik Şehir Fonu Oluşturulması: Seul'de uygulanan ve milyarlarca dolarlık fon büyüklüğüne ulaşan Seoul Vision 2030 Fonu'na benzer şekilde İstanbul için İSTKA tarafından başlatılan Bölgesel Girişim Sermayesi Mali Destek Programı'nın büyütülmesi ve kurumsallaştırılması önerilmektedir. Bu fonun, özellikle ölçeklenme (scale-up) aşamasındaki, yüksek büyüme potansiyeli olan teknoloji şirketlerine odaklanmalısı önerilir. Bu fonun kamu tarafından çeşitli yönlerde desteklenmesi fayda sağlayacaktır.
- Kurumsal Girişim Sermayesi (CVC) Teşvikleri: Güney Kore'de Samsung C-Lab ve Hyundai ZER01NE gibi büyük holdinglerin CVC birimlerinin ekosistem üzerindeki güçlü etkileri göz önüne alınarak, büyük Türk holdinglerinin CVC'ler kurmasının teşvik edilmesi ve bu birimlerin startup'larla iş birliği, Ar-Ge ve yatırım yapmaları için özel vergi indirimleri veya eşleştirme fonları sunulması önerilmektedir.
- İstanbul Deep Tech Value-Up Programının Oluşturulması: İstanbul'da büyük ölçekli şirketlerin stratejik inovasyon ve Ar-Ge ihtiyaçlarını, deep-tech odaklı startup'lar ve yenilikçi KOBİ'lerle buluşturacak talep odaklı bir iş birliği mekanizması oluşturulması önerilmektedir. Bu kapsamda, programa dahil olan büyük şirketler; yapay zekâ, ileri üretim teknolojileri, enerji verimliliği, sürdürülebilirlik, siber güvenlik ve akıllı sistemler gibi öncelikli alanlarda ihtiyaçlarını tanımlayarak startup'larla ortak Ar-Ge ve ürün geliştirme projeleri yürütebilir. Kamu tarafının ise bu iş birliklerine, özel sektör tarafından projeye aktarılan bütçeyle birebir eş finansman sağlayan bir Value-Up Fonu aracılığıyla destek vermesi önerilir. Böylece kamu kaynakları, doğrudan özel sektör talebiyle şekillenen ve ticarileşme potansiyeli yüksek projelere yönlendirilirken; İstanbul'daki teknoloji girişimlerinin büyük ölçekli firmalarla pilot uygulama, ilk müşteri ve uzun vadeli iş birliği geliştirmesi teşvik edilerek ekosistemde kurumsal-startup etkileşimi kalıcı biçimde güçlendirilmelidir.

### • Tematik Kümelenme ve Fiziksel Altyapı Yatırımları

Seul, Yapay Zekâ (Yangjae), Biyoteknoloji (Hongneung) ve Finansal Teknolojiler (Yeouido) gibi tematik inovasyon bölgeleri oluşturarak sektörel derinleşmeyi sağlamıştır. İstanbul için benzer bir yaklaşım gereklidir:

- Sektör Odaklı İnovasyon Merkezleri: İstanbul'un güçlü olduğu Fintek, Dijital Oyun (Gaming), ve Yapay Zekâ alanlarına yönelik uzmanlaşmış tematik kuluçka merkezleri kurulması ve mevcutların (Cube Incubation, İTÜ Çekirdek, KWORKS gibi) derinleştirilmesi önerilmektedir. Örneğin, Fintek için İstanbul Finans Merkezi'nde bir merkez, biyoteknoloji için üniversite hastaneleri yakınında bir biyo-hub oluşturulabilir.
- Kuluçka Merkezi Kapasitesini Artırma: İstanbul'daki kuluçka ve hızlandırıcı merkezlerinin (Örn: İTÜ Çekirdek, BTM, Cube Incubation) kapasitesinin artırılması ve bu merkezler aracılığıyla uluslararası kuluçka ve hızlandırma programlarının düzenlenmesi önerilir. Kapasite artırımı çalışmalarının kamu tarafından desteklenmesi önemli olacaktır.

### • Yetenek Gelişimi ve Akademik Entegrasyon

İstanbul, 60 aktif üniversiteye ev sahipliği yaparak önemli bir yetenek havuzuna sahiptir. Bu potansiyelin girişimciliğe kanalize edilmesi için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Yabancı Yetenek Çekimi ve Beyin Göçünün Tersine Çevrilmesi: Deneyimli yazılımcıların yurtdışına göç etme eğilimi ("brain drain") bir zorluk teşkil etse de Seul'un K-Startup Grand Challenge ve Startup Vizesi gibi programlarla yabancı girişimcileri çekme stratejisinin benimsenmesi önerilir. Bu bağlamda Türkiye TechVisa programının yaygınlaştırılması tavsiye edilmektedir.
- Girişimcilik Eğitiminin Yaygınlaştırılması: "İstanbul Kodluyor" gibi mevcut programlar desteklenerek, genç yaşlardan itibaren kodlama ve girişimcilik eğitimlerinin müfredatlara entegre edilmesi önerilir. Bu çalışmalar için Seul'deki BizCool modelinden ilham alınabilir.

### • Regülasyon ve Küresel Açılım

Girişimcilik faaliyetlerini destekleyecek hukuki ve idari esnekliğin sağlanması ve girişimlerin küresel pazarlara açılması hedeflenmelidir. Bu bağlamda şunlar yapılabilir:

- Düzenleyici Deneme Ortamı (Düzenleyici Deney Alanı): Fintek ve ICT sektörlerinde yenilikçi ürünlerin mevcut yasal sınırlamalardan muafiyetle, kontrollü bir ortamda hızlıca test edilmesine olanak tanıyan düzenleyici deney alanı uygulamalarının hayata geçirilmesi önerilmektedir. Bu, inovasyonun ticarileşmesini hızlandıracaktır.
- "Testbed City İstanbul" Girişimi: Seul'ün "Testbed City Seoul" girişimi gibi, örneğin İstanbul Büyükşehir Belediyesi öncülüğünde, startup'ların yenilikçi ürün ve hizmetlerini (örneğin akıllı şehir uygulamaları, mobilite çözümleri) gerçek şehir altyapısında test etmelerine olanak tanıyan bir program başlatılabilir ve belediye "ilk müşteri" rolünü üstlenebilir.
- Kamu Verilerinin Girişimcilere Açılması ve Açık Veri Tabanlı İnovasyonun Teşvik Edilmesi: İstanbul'da akıllı şehir çözümlerinin ve veri temelli girişimlerin gelişimini hızlandırmak amacıyla, belediyeler ve ilgili kamu kurumları tarafından üretilen ulaşım, enerji, çevre ve altyapı verilerinin; veri güvenliği ve kişisel verilerin korunması ilkeleri gözetilerek anonimleştirilmesi ve standart API'lar aracılığıyla girişimcilerin erişimine açılması önerilir. Açık veri yaklaşımının yalnızca veri paylaşımıyla sınırlı kalmaması; kamu ile girişimler arasında ortak platform geliştirme ve veri temelli çözüm üretimini destekleyen bütüncül bir inovasyon aracı olarak kurgulanması tavsiye edilir. Bu çerçevede, kamu verilerinin girişimlerin ürün geliştirme, test ve ticarileşme süreçlerine entegre edilmesi, İstanbul'un akıllı şehir ve inovasyon kapasitesini güçlendirecektir.



- Uluslararası Hızlandırma Programları: Uluslararası startup'lar için İstanbul merkezli yarışmalar düzenlenmesi ve yerel startup'ların uluslararası hızlandırıcılarla (Techstars, Y Combinator gibi) ortak programlara katılımının desteklenmesi önerilmektedir. Koreli girişimlerin %51'inin faaliyetlerine yurtdışında başlama eğilimi göz önüne alınarak, yerel girişimlerin "küresel doğan" (born global) olmaya teşvik edilmesi önerilir.

### 5.2.2. Girişimcilik Arayüzleri İçin Öneriler

İstanbul'da girişimcilik ekosistemi oldukça dinamik bir ekosistemdir. Ancak, İstanbul'un ekosisteminin kurumsal koordinasyon, finansman mekanizmaları ve ölçeklenme kapasitesi açısından Seul'e kıyasla daha parçalı bir görünüme sahip olduğu söylenebilir. Seul'deki iyi uygulamalara bakıldığında, İstanbul'un güçlü olduğu alanlarda (Fintek, Oyun vb.) tematik uzmanlaşmaya gidilmesi, akademik kapasiteyi daha sistemli bir şekilde ekosisteme entegre edilmesi ve kamu fonlarını özel sektörün dinamizmiyle birleştirerek bütüncül ve sistematik bir destek mimarisi oluşturulmasını önermek mümkündür. İstanbul, bu modüler yaklaşımlarla küresel rekabetçiliğini artırabilir.

#### • Tematik İnovasyon Merkezleri ve Sektörel Uzmanlaşmanın Derinleştirilmesi

Seul'ün başarısının temelinde, stratejik teknoloji alanlarına odaklanan tematik kümeler oluşturması yatmaktadır. İstanbul'daki ve yeni kurulacak arayüzler, küresel rekabet gücünü artırmak amacıyla sektörel uzmanlaşmayı derinleştirmelidir:

- Sektörel Tematik Merkezlerin Kurulması: Seul'de Yangjae AI Hub (yapay zekâ), Hongneung Bio Cluster (biyoteknoloji) ve Yeouido Fintek Lab (finansal teknolojiler) gibi merkezler mevcuttur. İstanbul'da da fintech, dijital oyun ve derin teknoloji (deep tech) gibi öne çıkan sektörlerde uzmanlaşmış yeni kuluçka ve hızlandırma merkezleri (arayüzler) kurulması önerilir. Bu merkezlerin, sadece ofis alanı değil, aynı zamanda teknik Ar-Ge altyapısı, laboratuvarlar ve sektör özelinde regülasyon danışmanlığı gibi hizmetler sunması tavsiye edilir.
- Bölgesel Odaklanma Alanlarının Geliştirilmesi: İstanbul'daki Levent-Maslak koridoru gibi mevcut iş ve startup merkezleri veya İstanbul Finans Merkezi (IFM) gibi yeni geliştirilen bölgelerin, belirlenen tematik alanlarda faaliyet gösteren girişimcilik arayüzleri ve kuluçka merkezleri ile yoğunlaştırılması önerilir. IFM içinde finansa ve finansal teknolojilere odaklanmış bir teknopark ve teknoloji üssü kurulumu planlanmakta olup bu projenin yakın zamanda hayata geçirilmesi beklenmektedir.

#### • Üniversite-Şehir Entegrasyonu Modelleri

- "Campus Town İstanbul" Programının Uygulanması: Seul'deki 39 üniversiteyi kapsayan Campus Town modeline benzer şekilde, İstanbul'daki üniversiteler, yerel yönetim ve özel sektörün iş birliğiyle bir program başlatılması önerilmektedir. Bu program, üniversite kampüslerinin çevresinde genç girişimcilere ofis alanı, kuluçka merkezleri ve mentörlük imkanları sunarak öğrenci girişimciliğini sistematik olarak desteklemenin iyi bir yoludur.
- Girişimcilik Yetkinliği Geliştirme: Seul'de uygulanan "BizCool Genç Girişimci Eğitimi" gibi programlardan ilham alınarak, ilkökul ve ortaokul düzeyinde STEM laboratuvarları ve teknoloji destek odaları kurularak girişimcilik ve inovasyon becerilerinin geliştirilmesi tavsiye edilmektedir. İstanbul'daki arayüzlerin, bu eğitim destek programlarının içeriğini ve mentörlük ağını sağlamada kritik rol üstlenmesi önerilir.



- **Kamu-Özel Sektör Yatırım Eşleştirme Mekanizmalarının Güçlendirilmesi**

- Performans Bazlı Kamu Desteği: Hızlandırma programları ve melek yatırım ağlarının, yatırım kararı aldıkları girişimlere yönelik, devlet fonlarının Ar-Ge hibe desteğiyle eşleştirilmesi için bir arayüz işlevi görmesi önerilir.
- Erken Aşama Finansman Kalitesinin Artırılması: İstanbul'da tohum finansmanı oranı ekosistemin büyük bir kısmını oluştursa da total yatırım hacmi ve ticket size bakımından küresel ortalamanın altında kalmaktadır. Arayüzlerin, tohum yatırımı çeken startup sayısını ve toplam yatırım hacmini artırmak amacıyla yatırımcılarla olan ağlarını güçlendirmesi ve girişimlerin tohum aşamasına uygun modeller geliştirmesi önerilir.

- **Küresel Soft-Landing Programları Oluşturulması**

- Yabancı Girişimci Çekme Programları: İstanbul'daki girişimcilik arayüzlerinin (teknoparklar, kuluçka merkezleri ve hızlandırıcılar), yabancı kuruculara yönelik "Soft-Landing" merkezleri oluşturması önerilmektedir. Bu merkezler; TechVisa dahil olmak üzere yabancı girişimcilere hukuki danışmanlık, mentörlük ve yerelleşme desteği sağlayabilir.

- **Kurumsal İş Birliği ve Açık İnovasyon Arayüzlerinin Geliştirilmesi**

- Kurumsal Girişim Sermayesi (CVC) Entegrasyonu: İstanbul'daki büyük holding ve kurumların, teknoloji girişimlerine yatırım yapmaları ve onlarla iş birliği kurmaları için CVC birimleri oluşturmalarına teşvik eden programlar geliştirilmesi önerilmektedir. Arayüzlerin, bu CVC'ler için sürekli iş birliği ve Demo Day etkinlikleri düzenlemesi tavsiyedir.

- **Düzenleyici Mekanizmalar**

- Yasal ve İdari Destek: Arayüzlerin, girişimlerin uluslararası yatırım çekme ve şirket kurma süreçlerindeki bürokratik yükleri hafifletmek için hukuki ve idari danışmanlık hizmetlerini yoğunlaştırması faydalı olacaktır. Kore'de yabancı girişimcilerin halen karşılaştığı kültürel ve idari zorluklar göz önüne alındığında, İstanbul'un bu alanda proaktif olması önemlidir.

### 5.2.3. Yatırımcılar İçin Öneriler

İstanbul, genç ve dinamik nüfusu, gelişmiş finansal altyapısı ve unicorn şirketlerin yarattığı cazibe ile uluslararası yatırım için önemli bir merkezdir. Seul örneğinde olduğu gibi, kamu ve özel sermayeyi akıllıca eşleştiren fon mekanizmaları ve sektörel uzmanlaşmaya dayalı tematik yatırım alanlarının yaratılması, yatırımcıların risklerini azaltıp getiri potansiyelini maksimize edecektir. İstanbul'daki yatırım ortamını güçlendirmek için Seul'un başarılı modelleri ve İstanbul'un mevcut potansiyeli göz önüne alınarak aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- **Finansman Mekanizmalarının Yapısal Olarak Güçlendirilmesi**

İstanbul'da, erken aşama finansman (tohum yatırımı) oranının küresel ortalamanın altında olması, yatırımcıların bu aşamaya güvenle girmesi için yeni risk paylaşım mekanizmalarının oluşturulmasını gerektirmektedir.

- Bölgesel Girişim Sermayesi Fonlarının Büyütülmesi: İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA), İstanbul'u girişimcilik için küresel bir merkez haline getirmek amacıyla Girişim Sermayesi Fonlarına yatırım yapan ilk bölgesel programı başlatmıştır. Bu fonlar, yüksek büyüme, ihracat ve katma değer potansiyeli olan teknoloji tabanlı girişimleri desteklemeyi önceliklendirmektedir. Yatırımcılar açısından, bu gibi kamu destekli fonların hacminin büyütülerek fon yönetimlerine (VC'lere) daha fazla kaynak aktarılması önerilir. Bu, yatırım performansını güçlendirecektir.
- Crowdfunding (Kitle Fonlaması) Platformlarının Desteklenmesi: İstanbul ekosisteminde kitle fonlaması işlemleri artış göstermektedir. Yatırımcılar için alternatif bir çıkış ve fonlama yolu olan bu platformların sayısının artırılması ve fon hacimlerinin büyütülmesi hedeflenmelidir.

- **Sektörel Odaklanmaya Yatırım Yapılması**

Yatırımcıların getiri potansiyelini artırmak için, İstanbul'un güçlü olduğu ve Seul'un uyguladığı gibi tematik alanlara odaklanılmalıdır:

- Fintek ve Dijital Oyun Sektörüne Stratejik Yatırım: İstanbul ekosisteminde Fintek ve Dijital Oyun (Gaming) alanları, yüksek yatırım çeken ve unicorn çıkaran (Trendyol, Peak Games, Dream Games, Papara) ana sektörlerdir. Yatırımcılar, İstanbul Finans Merkezi (IFM) Projesi kapsamında kurulması planlanan Finans ve Teknoloji Üssü'ne entegre Fintek girişimlerine ve küresel pazarda rekabet eden Dijital Oyun stüdyolarına odaklanmalıdır. IFM'nin tamamlanmasıyla İstanbul'un bölgesel bir finans merkezi olarak varlığının artması beklenmektedir.
- Derin Teknoloji (DeepTech) Alanında Risk Sermayesi Artışı: Seul, yapay zekâ, biyoteknoloji ve robotik gibi derin teknolojilere odaklanmış tematik merkezlerle (Yangjae AI Hub, Hongneung Bio Cluster) uluslararası rekabetçiliğini artırmıştır. İstanbul'daki yatırımcıların, deep-tech alanındaki projelere yönelik özel fonlar ve hızlandırıcı programlar (örneğin Technopark İstanbul'un "DeepTech.ist" gibi) aracılığıyla bu niş alanlara yönlendirilmesi önerilir. DeepTech alanları, özellikle Savunma ve Havacılık, Sağlık ve İmalat/İnşaat sektörlerine hizmet vermektedir.

- **Kurumsal Yatırımcı Katılımının (CVC) Teşvik Edilmesi**

Kurumsal Girişim Sermayesi (CVC) birimleri, sadece sermaye sağlamakla kalmaz, aynı zamanda girişimlerin büyümesi için kritik olan büyük şirketlerin müşteri tabanına ve Ar-Ge altyapısına erişimini de sağlar.

- Kurumsal Açık İnovasyon Platformlarının Fonlarla Eşleştirilmesi: Seul'de Samsung'un C-Lab'ı, Hyundai'nin ZER01NE'ı gibi büyük şirketlerin CVC'leri aktif rol oynamaktadır. İstanbul'daki büyük holdingler ve şirketlerin, startuplarla iş birliği yapmaya (ürün satın alma, yatırım yapma) teşvik edilmesi tavsiye edilmektedir. Yatırımcıların (VC'ler), kurumsal iş birliği programlarından çıkan veya büyük şirketlerle ortaklık kuran girişimlere yatırım yapma önceliği vermesi faydalı olacaktır.
- Yatırımcı Etkinliklerinin Artırılması: İstanbul'da İstanbul Take Off, Webrazzi Summit ve Big Bang Challenge gibi önemli startup etkinlikleri mevcuttur. Yatırımcıların, bu tür etkinliklerde kurum-girişimci ortaklıklarını ve yatırım fırsatlarını artırmak için demo günlerine ve "Pitching & Connect" buluşmalarına aktif katılım sağlaması önemlidir.

#### • Küresel Etkileşim ve Şeffaflığın Artırılması

Uluslararası yatırımcıları (risk sermayesi ve melek yatırımcılar) çekmek, İstanbul'un dünyanın en iyi 30 girişimcilik merkezinden biri olma vizyonu için kritik öneme sahiptir.

- Düzenleyici Esneklik Alanlarının Oluşturulması (Düzenleyici Deney Alanı): Yatırımcılar, özellikle Fintek gibi regülasyona tabi sektörlerde, ürünlerin hızlıca test edilebileceği yasal esneklik ortamlarının (düzenleyici deney alanı kurulmasını talep etmelidir. İstanbul Finans Merkezi'nde bu tip bir düzenleyici deneme ortamının kurulması, yabancı sermayenin ilgisini artırabilir.
- Küresel Pazarlara Açılımı Hızlandıran Fonlar: Yatırımcıların, portföyündeki şirketlerin uluslararasılaşmasını (born global) destekleyen, küresel pazarlara giriş ve ölçeklendirme programlarına (Endeavor'ın ScaleUp programı gibi) yoğunlaşması tavsiye edilir.

### 5.2.4. Girişimciler İçin Öneriler

#### • Ölçeklenebilir ve Yatırıma Uygun İş Modeli Tasarımı

Girişimciler, iş modellerini yalnızca mevcut yerel talebe göre değil; küresel ölçekte tekrarlanabilirlik, ölçeklenebilirlik ve sürdürülebilir büyüme kriterlerini dikkate alarak tasarlamalıdır. Gelir modeli, birim ekonomi (unit economics), müşteri edinme maliyeti ve yaşam boyu değer gibi göstergeler erken aşamada netleştirilmeli; iş modeli yatırımcı beklentileriyle uyumlu hale getirilmelidir.

#### • Sektörel Odaklanma ve Uzman Ekosistemlerde Konumlanma

Girişimciler, genel nitelikli destek yapıları yerine sektörel uzmanlık sunan hızlandırıcılar, kümelenmeler ve tematik merkezlerde yer alarak bilgiye, mentörlük desteğine ve potansiyel iş ortaklarına daha hızlı erişim sağlamalıdır. Bu tür ekosistemler, ürünün sektör ihtiyaçlarına uygun şekilde gelişmesini ve pazara giriş süresinin kısalmasını destekler.

#### • Finansman Okuryazarlığı ve Yatırım Sürecine Hazırlık

Kurucular, yatırım sürecini yalnızca fon bulma faaliyeti olarak değil; stratejik bir büyüme aracı olarak ele almalıdır. Yatırımcı beklentileri, yatırım türleri, değerlendirme yaklaşımları, pay yapısı ve hukuki süreçler konusunda bilgi sahibi olunmalı; bu alanlarda eğitim ve mentörlük desteği alınmalıdır.

#### • Born Global ve Erken Aşama Uluslararasılaşma Yaklaşımı

Girişimciler, uluslararası pazarlara açılmayı ileri aşamalara ertelemek yerine; ürün tasarımı, ekip yapısı ve operasyonel süreçleri baştan itibaren küresel pazarlara uyumlu olacak şekilde kurgulamalıdır. Bu yaklaşım, farklı pazarlarda ölçeklenme kabiliyetini artırırken yatırımcı nezdinde de girişimin potansiyelini güçlendirir.

#### • Kurumsal İş Birlikleri ile Pazar Doğrulama

Girişimciler, ürünlerini gerçek pazar koşullarında test edebilmek ve güvenilir referanslar oluşturabilmek amacıyla kurumsal şirketlerle iş birlikleri ve pilot çalışmalar geliştirmelidir. Bu tür iş birlikleri, ürün-pazar uyumunun doğrulanmasına katkı sağlarken, girişimin ticari olgunluğunu ve yatırım yapılabilirliğini artırır.

Aşağıdaki bölümde, yukarıda yer alan öneriler etki ve uygulanabilirliklerine göre sınıflandırılmıştır:

### HIZLI KAZANIMLAR (Yüksek Etki + Yüksek Uygulanabilirlik)

Kısa vadede hayata geçirilebilir ve ekosistemde hızlı dönüşüm yaratır.

| Öneri                                              | Aktör     | Etki   | Uygulanabilirlik | Öncelik       |
|----------------------------------------------------|-----------|--------|------------------|---------------|
| İstanbul Eş Finansman Sistemi (TIPS Modeli)        | Kamu      | Yüksek | Yüksek           | Çok Öncelikli |
| Düzenleyici Deney Alanı ve İlk Müşteri Mekanizması | Kamu      | Yüksek | Yüksek           | Çok Öncelikli |
| Dikey Uzmanlaşmış Kuluçka Merkezleri               | Arayüz    | Yüksek | Yüksek           | Çok Öncelikli |
| Tematik Yatırım Fonları                            | Yatırımcı | Yüksek | Yüksek           | Çok Öncelikli |
| Finansman Okuryazarlığı Programları                | Girişimci | Orta   | Yüksek           | Öncelikli     |

### STRATEJİK DÖNÜŞÜM ADIMLARI (Yüksek Etki + Orta Uygulanabilirlik)

Orta vadede güçlü yapısal dönüşüm sağlar.

| Öneri                               | Aktör     | Etki   | Uygulanabilirlik | Öncelik   |
|-------------------------------------|-----------|--------|------------------|-----------|
| Merkezi Otorite Odaklı Koordinasyon | Kamu      | Yüksek | Orta             | Stratejik |
| İstanbul Teknoloji Büyüme Fonu      | Kamu      | Yüksek | Orta             | Stratejik |
| CVC Ekosisteminin Geliştirilmesi    | Yatırımcı | Yüksek | Orta             | Stratejik |
| Born Global Yaklaşımı               | Girişimci | Yüksek | Orta             | Stratejik |
| Campus Town İstanbul                | Arayüz    | Yüksek | Orta             | Stratejik |

**DESTEKLEYİCİ KAPASİTE ADIMLARI (Orta Etki + Yüksek Uygulanabilirlik)**

Ekosistemin sürdürülebilirliğini güçlendirir.

| Öneri                                | Aktör     | Etki | Uygulanabilirlik | Öncelik      |
|--------------------------------------|-----------|------|------------------|--------------|
| İstanbul Deep Tech Value-Up Programı | Kamu      | Orta | Yüksek           | Destekleyici |
| Soft Landing Ofisleri                | Arayüz    | Orta | Yüksek           | Destekleyici |
| Risk Paylaşım Mekanizmaları          | Yatırımcı | Orta | Yüksek           | Destekleyici |
| Kurumsal İş Birliği Programları      | Girişimci | Orta | Yüksek           | Destekleyici |



# KAYNAKÇA

- Business Wire. (2020, December 22). Seoul Fintek Lab and Singapore Fintek Association collaboration.  
<https://www.businesswire.com/news/home/20201222005755/en/Seoul-Fintek-Lab-and-Singapore-Fintek-Association-Ends-Seoul-Fintek-Meet-Singapore-Fintek-Association-Ends-Seoul-Fintek-Meet-Successfully>
- Council on Foreign Relations. (n.d.). South Korea's chaebol challenge.  
<https://www.cfr.org/background/south-koreas-chaebol-challenge>
- D.Camp. (n.d.). Official website.  
<https://dcamp.kr>
- EQvista. (n.d.). South Korea startup ecosystem and fundraising.  
<https://eqvista.com/startup-fundraising/south-korea-startups-ecosystem>
- FInTeK. (n.d.). Financial sandbox Korea.  
<https://sandbox.fintek.or.kr/financial/>
- Global Startup Center (GSC). (n.d.). Official website.  
<https://www.globalstartupcenter.org>
- Google for Startups Campus Seoul. (n.d.). Official website.  
<https://startup.google.com/campus/seoul>
- Hyeon, J. (2021, June). Smart factory policies and SMEs' productivity in Korea.
- International Association of Science Parks. (n.d.). Innopolis – Korea Innovation Foundation.  
<https://www.iasp.ws/our-members/directory/@5996/innopolis---korea-innovation-foundation>
- International Council for Small Business. (n.d.). South Korea's thriving social venture ecosystem.  
<https://icsb.org/ayman-tarabishy/south-koreas-thriving-social-venture-ecosystem/>
- International Trade Centre. (n.d.). Korea's Youth Startup Academy as a global model for innovation.  
<https://www.intracen.org/news-and-events/news/koreas-youth-startup-academy-as-a-global-model-for-innovation>
- INNOBIZ Association. (n.d.). INNOBIZ certification system.  
<https://www.innobiz.net>
- Invest Seoul. (n.d.). Invest Seoul official website.  
<https://investseoul.org/eng/web/content>
- Jones, R. S. (2023, April 11). Technology adoption and productivity of Korean firms.
- Kim, K. (2006, July 10). The 1997–98 Korean financial crisis: Causes, policy response, and lessons.
- Korea Institute of Startup & Entrepreneurship Development (KISED). (n.d.). Official website.  
<https://www.kised.or.kr>
- Korea International Trade Association (KITA). (n.d.). Official website.  
<https://www.kita.org>
- Korea JoongAng Daily. (2025, July 10). For young Koreans, risks heavily outweigh rewards with entrepreneurship.  
<https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2025-07-10/business/economy/For-young-Koreans-risks-heavily-outweigh-rewards-with-entrepreneurship/2344838>
- Korea SMEs and Startups Agency (KOSME / SBC). (n.d.). Official website.  
<https://www.kosmes.or.kr>
- Korea Startup Global Center. (n.d.). K-Startup Global Center.  
<https://www.k-startupgc.org/>
- Korea Trade-Investment Promotion Agency (KOTRA). (n.d.). Official website.  
<https://www.kotra.or.kr>
- Legislative Council Secretariat. (2015). Promoting youth entrepreneurship in South Korea.  
<https://www.legco.gov.hk/research-publications/english/essentials-1415ise07-promoting-youth-entrepreneurship-in-south-korea.htm>
- MARU180. (n.d.). Official website.  
<https://maru.org>
- McKinsey & Company. (n.d.). Korea's next S-curve: A new economic growth model for 2040.  
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-asia/koreas-next-s-curve-a-new-economic-growth-model-for-2040>
- Ministry of Economy and Finance. (n.d.). Press release.  
<https://english.moef.go.kr/pc/selectTbPressCenterDtl.do?boardCd=N0001&seq=4948>



Ministry of SMEs and Startups. (n.d.). Official announcement.  
<https://www.mss.go.kr/site/eng/ex/bbs/View.do?cbldx=244&bcldx=1055240>  
Pangyo Techno Valley. (n.d.). Official website.  
<https://www.pangyotechno.or.kr>  
Seoul Business Agency (SBA). (n.d.). Official website.  
<https://www.sba.seoul.kr>  
Seoul Fintek Lab. (n.d.). Official website.  
<https://www.seoulfintechlab.kr>  
Seoul Metropolitan Government. (n.d.). Seoul startup policy and entrepreneurship programs.  
<https://www.seoul.go.kr>  
Seoul National University. (n.d.). SNU events.  
<https://en.snu.ac.kr/snunow/events?md=v&bbsidx=157464>  
Seoul Startup Hub. (n.d.). Official website.  
<https://seoulstartphub.com>  
SeoulZ. (n.d.). List of startup accelerators and incubators in South Korea.  
<https://www.seoulz.com/list-of-startup-accelerators-and-incubators-in-south-korea>  
SparkLabs. (n.d.). Official website.  
<https://www.sparklabs.co>  
StartupBlink. (2025). Global Startup Ecosystem Index 2025.  
<https://www.startupblink.com/top-startups/seoul-kr>  
Startup Genome. (2025). Global Startup Ecosystem Report 2025.  
<https://startupgenome.com/report/gser2025/emerging-ecosystems-ranking-2025-top-100>  
Startup Genome. (n.d.). Seoul startup ecosystem.  
<https://startupgenome.com/ecosystems/seoul>  
World Economic Forum. (2025, January). Human-centred technology, innovation, and inclusion.  
<https://www.weforum.org/stories/2025/01/human-centred-technology-innovation-inclusion>  
World Economic Forum. (2025, June 3). This is how South Korea can become a global innovation hub.

## GÖRÜŞ ALINAN KİŞİLER & KURUMLAR

| Kurum                                       | Görüşülen Kişi |
|---------------------------------------------|----------------|
| StartupHup Seoul                            | Michelle Kang  |
| Startup Grind                               | Riso Ahn       |
| Start2Group                                 | Marta Allina   |
| INNOBIZ                                     | Hyo Jun Kim    |
| Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi (Güney Kore) | Taha Saran     |



## **İstanbul Kalkınma Ajansı**

Asmalı Mescit Mahallesi İstiklal Caddesi No:142,  
Odakule Kat: 6-7-8 34430  
Beyoğlu İSTANBUL/ TÜRKİYE  
ISBN: 978-605-73078-5-9



Ocak 2026, İstanbul

Kalkınma Ajansı Yayınları  
Bedelsizdir, Satılmaz