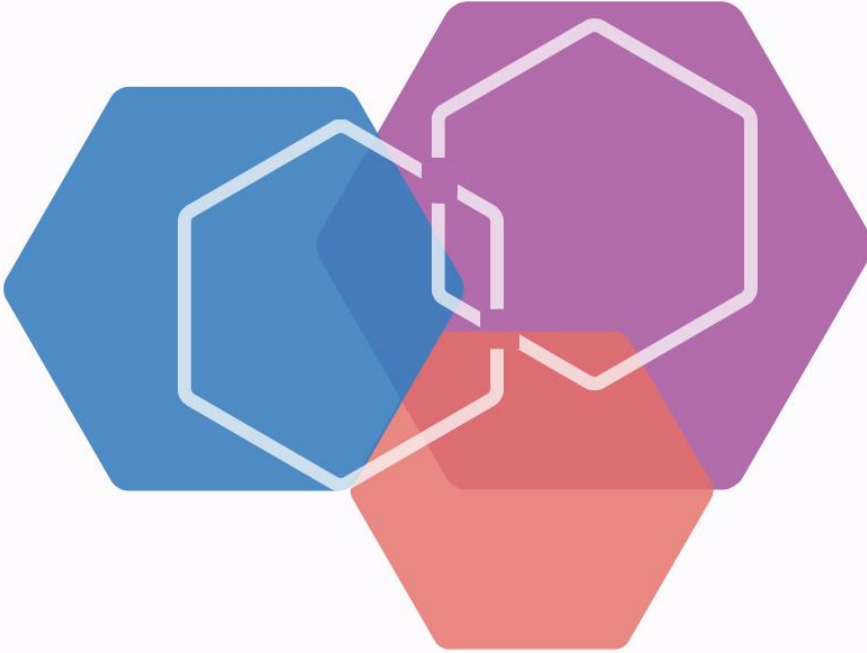


KURUMLARDA GİRİŞİMCİLİK İLE DEĞER YARATMAK

KURUM - GİRİŞİM İŞ BİRLİĞİ SÜRECİ

ÖRNEKLER VE ÖNERİLER ÖN RAPORU



KURUMLARDA GİRİŞİMCİLİK
İLE DEĞER YARATMAK

**KURUM – GİRİŞİM
İŞ BİRLİĞİ SÜRECİ**

ÖRNEKLER VE ÖNERİLER
ÖN RAPORU

Haziran 2025

(Yayın No. TÜSİAD - T/2025-06/649)

Meşrutiyet Caddesi, No: 46 34420 Tepebaşı/İstanbul

Telefon: (0 212) 249 07 23

www.tusiad.org

© 2025, TÜSİAD

Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 4110 sayılı Yasa ile değişik 5846 sayılı FSEK uyarınca, kullanılmazdan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekil ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralanmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz.

Yazarlar: Eray KUMDERELİ, Yarkin BALABAN, Oğuzhan ÖZCAN, Ayşegül LİVATYALI

Yayına Hazırlayanlar: Tamer ŞEN, Kadir Yusuf ÖZTÜRK, Esin ARSLAN

Dizgi ve Sayfa Uygulama: Kadir Yusuf ÖZTÜRK

Kapak Tasarımı: Kadir Yusuf ÖZTÜRK

Ön Söz

TÜSİAD, özel sektörü temsil eden sanayici ve iş insanları tarafından 1971 yılında, Anayasamızın ve Dernekler Kanunu'nun ilgili hükümlerine uygun olarak kurulmuş, kamu yararına çalışan bir dernek olup gönüllü bir sivil toplum örgütüdür.

TÜSİAD, insan hakları evrensel ilkelerinin, düşünce, inanç ve girişim özgürlüklerinin, laik hukuk devletinin, katılımcı demokrasi anlayışının, liberal ekonominin, rekabetçi piyasa ekonomisinin kurum ve kurallarının ve sürdürülebilir çevre dengesinin benimsendiği bir toplumsal düzenin oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlamayı amaçlar.

TÜSİAD, Atatürk'ün öngördüğü hedef ve ilkeler doğrultusunda, Türkiye'nin çağdaş uygarlık düzeyini yakalama ve aşma anlayışı içinde, kadın-erkek eşitliğini, siyaset, ekonomi ve eğitim açısından gözeten iş insanlarının toplumun öncü ve girişimci bir grubu olduğu inancıyla, yukarıda sunulan ana gayenin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla çalışmalar gerçekleştirir.

TÜSİAD, kamu yararına çalışan Türk iş dünyasının temsil örgütü olarak, girişimcilerin evrensel iş ahlakı ilkelerine uygun faaliyet göstermesi yönünde çaba sarf eder; küreselleşme sürecinde Türk rekabet gücünün ve toplumsal refahın, istihdamın, verimliliğin, yenilikçilik kapasitesinin ve eğitimin kapsam ve kalitesinin sürekli artırılması yoluyla yükseltilmesini esas alır.

TÜSİAD, toplumsal barış ve uzlaşmanın sürdürüldüğü bir ortamda, ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasında bölgesel ve sektörel potansiyelleri en iyi şekilde değerlendirerek ulusal ekonomik politikaların oluşturulmasına katkıda bulunur. Türkiye'nin küresel rekabet düzeyinde tanıtımına katkıda bulunur,

Avrupa Birliği üyeliği sürecini desteklemek üzere uluslararası siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel ilişki, iletişim, temsil ve iş birliği ağlarının geliştirilmesi için çalışmalar yapar. Uluslararası entegrasyonu ve etkileşimi, bölgesel ve yerel gelişmeyi hızlandırmak için araştırma yapar, görüş oluşturur, projeler geliştirir ve bu kapsamda etkinlikler düzenler.

TÜSİAD, Türk iş dünyası adına, bu çerçevede oluşan görüş ve önerilerini Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne, hükümete, diğer devletlere, uluslararası kuruluşlara ve kamuoyuna doğrudan ya da dolaylı olarak basın ve diğer araçlar aracılığı ile ileterek, yukarıdaki amaçlar doğrultusunda düşünce ve hareket birliği oluşturmayı hedefler.

TÜSİAD, misyonu doğrultusunda ve faaliyetleri çerçevesinde, ülke gündeminde bulunan konularla ilgili görüşlerini bilimsel çalışmalarla destekleyerek kamuoyuna duyurur ve bu görüşlerden hareketle kamuoyunda tartışma platformlarının oluşmasını sağlar.

TÜSİAD Girişimcilik ve Gençlik Yuvarlak Masası altında 2016 yılından bu yana faaliyetlerini sürdüren TÜSİAD Kurumlarda Girişimcilik Çalışma Grubu; şirketlerde inovasyonu desteklemek, girişimcilik kültürünü ve becerilerini güçlendirmek, kurumlarda girişimcilik konusunda farkındalık artırmak amacıyla çalışmaktadır.

TÜSİAD Kurumlarda Girişimcilik Çalışma Grubu bünyesinde, kurum-girişim iş birliklerini kapsamlı şekilde ele almak amacıyla Ekim 2024'te kurulan Proje Grubu'nun çalışmaları doğrultusunda geniş kapsamlı bir kurum-girişim iş birlikleri raporunun hazırlıkları sürmektedir. 2025 yılının üçüncü çeyreğinde yayımlanması planlanan söz konusu rapora katkı sağlamak ve belirlenen konu başlıklarını

kurumlar ile girişimlerin gündemine daha erken taşımak amacıyla hazırlanan bu çalışma, bir ön rapor niteliği taşımaktadır.

Çalışmanın hazırlık sürecinde gerçekleştirilen mülakat görüşmelerine katılarak deneyim ve görüşlerini açıklıkla paylaşan kurum, girişim ve hukuk ofisi temsilcileri başta olmak üzere; değerli destek ve yönlendirmeleri için Kurumlarda Girişimcilik Çalışma Grubu Başkanı **Bilge KALPAKLIOĞLU EYİLİK'e**, Proje Grubu Eş Başkanları **Metin SALT'a** ve **Mehmet ONARCAN'a**, 20'ye yakın toplantıya katılarak çalışmanın şekillenmesine destek veren proje grubu üyelerimize teşekkürlerimizi sunarız.

Çalışma, PwC Türkiye Şirket Ortağı **Eray KUMDERELİ**, PwC Türkiye Değerleme ve Modelleme Hizmetleri Müdürleri **Yarkın BALABAN** ve **Oğuzhan ÖZCAN**, PwC Türkiye Değerleme ve Modelleme Hizmetleri Kıdemli Asistanı **Ayşegül LİVATYALI** tarafından kaleme alınmıştır.

Rapor, TÜSİAD Genel Sekreter Yardımcısı **Tamer ŞEN**, Girişimcilik ve Gençlik Çalışmaları Direktörü **Kadir Yusuf ÖZTÜRK** ve TÜSİAD Girişimcilik ve Gençlik Çalışmaları Uzmanı **Esin ARSLAN** tarafından yayına hazırlanmıştır.

Haziran 2025

İçindekiler

GİRİŞ	8
1. İŐ DOğRULAMA - POC (PROOF OF CONCEPT)	9
2. ÜRÜN VE HİZMETLERDE ÖZELLEŞTİRME BEKLENTİLERİ	10
3. FİNANSAL YETERLİLİK BEKLENTİLERİ	12
4. KURUMSAL PROSEDÜRLERE UYUM	13
5. İTİBAR YÖNETİMİ	14
SONUÇ	17

Giriş

Türkiye’de girişimcilik ekosistemi son yıllarda önemli bir ivme kazanmış; bu gelişim, özel sektör kurumlarıyla girişimler arasında kurulan yeni nesil iş birliklerinin yaygınlaşmasını beraberinde getirmiştir. Kurumlar, rekabet avantajı elde etmek ve yenilikçi çözümlere hızlı ulaşmak amacıyla; girişimler ise yatırım alma, ölçeklenme, sektörel uzmanlığa erişim ve pazar erişimi sağlamak amacıyla iş birliğine yönelmektedir. Bu karşılıklı faydaya dayalı ilişki biçimi, yalnızca ticari değil, stratejik ve yapısal etkileri de beraberinde getirmektedir. Giderek karmaşıklaşan bu etkileşimler, kurumlar ve girişimler açısından yeni fırsatları beraberinde getirirken, bu iki yapının farklı işleyişleri ve beklentileri olması iş birliği süreçlerini zora sokabilmektedir.

TÜSİAD Girişimcilik ve Gençlik Yuvarlak Masası altında 2016 yılından bu yana faaliyetlerini sürdüren TÜSİAD Kurumlarda Girişimcilik Çalışma Grubu tarafından ilki 2019 yılında ikincisi ise 2024 yılında yayımlanan “Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak” raporları ile bir yandan kurumlarda girişimciliğin kavramsal çerçevesine odaklanırken diğer yandan da Türkiye ile dünyanın farklı ülkelerindeki şirketlerin girişimcilik faaliyetleri örnek vakalar ile incelenmiştir. Ayrıca, bu süreç boyunca hazırlanan makaleler ve düzenlenen toplantılar, kurumlarda girişimciliğin teorik ve pratik uygulamalarını derinlemesine tartışmaya açmıştır.

Tüm bu çalışmalar süresince alınan geri bildirimler, kurumlar ve girişimler arasındaki iş birliği sürecine odaklanacak yeni bir rapor çalışmasının gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu geri bildirimler doğrultusunda, Çalışma Grubu altında bir Proje Grubu oluşturularak kurum-girişim iş birliklerinin ayrıntılı olarak ele alınması kararlaştırılmıştır.

2024 Ekim – 2025 Haziran döneminde, iki haftada bir toplanan Proje Grubu’nun katkılarıyla, PwC Türkiye yürütücülüğünde girişimcilik ekosisteminden 30’a yakın kurum, girişim ve hukuk ofisi temsilcisi ile mülakatlar gerçekleştirilerek raporda yer verilecek konu başlıkları tespit edilmiştir. Rapor hazırlıkları kapsamında, kurum ve girişim iş birliği süreçlerinde öne çıkan 20’nin üstünde ana konu başlığı belirlenmiş; her iki tarafın ihtiyaçlarını dengeli şekilde gözeten öneriler geliştirilmesi hedeflenmiştir.

2025 yılının üçüncü çeyreğinde yayımlanması planlanan söz konusu kapsamlı raporun çalışmalarına ivme kazandırmak ve hazırlıkları tamamlanan konu başlıklarını kurumların ve girişimlerin gündemine daha erken taşımak amacıyla beş konu başlığı seçilmiştir.

İlk olarak ürün ve hizmet geliştirme aşamasında karşılaşılan zorluklar PoC (İş Doğrulama) süreçleri üzerinden ele alınmaktadır. İkinci ve üçüncü bölümlerde, iş birliğine dahil olan tarafların beklenti ve yeterliliklerinden kaynaklanan uyumsuzluklar ele alınmaktadır. Dördüncü ve beşinci bölümlerde ise iş birliği stratejisi ve yaklaşımında yaşanan zorluklar, özellikle kurumsal prosedürlere uyum ve itibar yönetimi bağlamında tartışılmaktadır.

“Bu raporda ele alınan tüm konu, uygulama ve öneriler, girişimcilik ekosisteminde yer alan farklı aktörlerin deneyimlerine ve mülakatlar sırasında yaptığı paylaşımlara dayanmaktadır. Rapordaki içeriğin tüm kurum-girişim iş birlikleri için birebir geçerli olmayabileceği; her iş birliğinin kendi dinamikleri ve koşulları çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır.”

1. İŞ DOĞRULAMA - POC

PoC (*proof of concept*) kurumlar ve girişimler arasında en çok karşılaşılan iş birliği tiplerinden biridir. Ürün doğrulama süreçleri, kurumlar açısından operasyonel risklerin azaltılmasına, yeni ürün veya hizmetin mevcut sistemlere uyumunun test edilmesine ve potansiyel entegrasyon sorunlarının önceden tespit edilmesine olanak tanır. Kurumlar daha önce sektörde yaygın bir şekilde kullanılmamış, gerçek müşteri referansları yetersiz olan veya henüz sorunları tam olarak giderilmemiş olabilecek ürün ve hizmetleri alırken bazı çekinceler taşıyabilirler. PoC süreçleri bu çekinceleri gidermek için önemli bir araçtır.

PoC süreçleri girişimler için de ürün geliştirme sürecine yönelik çok değerli geri bildirimlerin elde edilmesini sağlarken, ilerideki satışlara yönelik önemli bir referans teşkil eder.

Özellikle ölçeklenme öncesi aşamada, kurumların kullanıcı deneyimlerine ve operasyonel gereksinimlerine ilişkin geri bildirimler sunarak, girişimlerin ürünlerini yeniden yapılandırmalarına ve geliştirmelerine önemli katkılar sunabilmektedir.

Ancak girişimler, bu faydalara karşın ürün veya hizmetlerini belirli bir süre boyunca çeşitli tavizler vererek sunmalarına yönelik talepler ile karşılaşmaktadır. Bu tavizler; ücretsiz deneme süreleri, indirimli fiyatlandırma, özelleştirilmiş geliştirmeler gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu süreçler girişimlere hem maddi hem de operasyonel yük getirmektedir. Özellikle PoC süreçlerinin belirsiz bir şekilde uzaması ve kurumların iç süreçlerinden

kaynaklanan yavaş ilerlemeler daha da yüksek maliyetlere neden olmaktadır.

PoC süreçlerinde mülakatlara yansıyan başlıca zorluklar şunlardır:

- **Ücretsiz PoC talepleri:** Kurumların ücretsiz PoC talep ettiği görülmektedir. Bu durum, özellikle sınırlı kaynaklara sahip girişimler için önemli bir yük oluşturmaktadır.
- **Süreçlerinin uzunluğu:** Kurumların iç işleyişlerine ve onay mekanizmalarının hızına bağlı olarak PoC süreçleri beklenenden uzun sürebilmekte ve bu durum girişimlerin kaynak planlamasını zorlaştırmaktadır.
- **Başarı ölçütlerinin belirsizliği:** PoC sonunda ürün veya hizmetin başarılı sayılmasına dair kriterler net olmadığında, kurumların süreci nasıl değerlendireceği ve sonraki adımları nasıl şekillendireceği belirsiz kalmaktadır.
- **Kurum içi uyumluluk süreçlerinin karmaşıklığı:** Veri güvenliği, bilişim teknolojileri politikaları ve regülasyonlarla uyum gibi kurumsal gereklilikler, PoC süreçlerini daha maliyetli ve uzun hale getirebilmektedir.
- **PoC sonrası satın alma sürecinin gerçekleşmemesi:** Girişimler, PoC sürecini başarıyla tamamlamalarına rağmen, kurumların satın alma kararlarını vermekte yavaş davrandığını ve süreçlerin satışa dönüşme oranının düşük olduğunu belirtmektedir. Bu durum girişimlerin üzerindeki maliyet baskısını artırmaktadır.

Mülakatlarda birçok girişim, PoC süreçlerinin uzun ve maliyetli olmasının iş birliklerinin sürdürülebilirliğini zorlaştırdığını vurgulamıştır. Bir girişim temsilcisi *“PoC süreçlerinde tüm teknik ve operasyonel desteği veriyoruz, ancak süreç tamamlandıktan sonra kurumun ürünü alıp*

“PoC sonrası satın alma için farklı departmanlara onay gitmesi gerekiyor. İlk teması yaptığımız ekip çok olumlu olsa da sonraki adımlar çok yavaş ilerleyebiliyor.”

Girişim Temsilcisi

almayacağına dair belirsizlik devam ediyor.” diyerek bu durumun girişimler açısından yarattığı ticari riske dikkat çekmiştir.

Ekosistemden İyi Uygulama Örnek ve Önerileri:

- PoC süreçlerini kurumların iki tarafın da zarar görmesini engelleyecek ölçüde bütçelendirerek yürütmesi, girişimlerin karşılaştığı finansal yüklerin hafifletilmesine katkı sağlamakta ve iş birliğinin ticari devamlılığına zemin hazırlamaktadır.
- Tarafların PoC süreci öncesinde başarı kriterlerini ve değerlendirme ölçütlerini açık şekilde tanımlaması, şeffaflık ve öngörülebilirlik sağlamaktadır.

- Kurumların PoC süreci sonunda ürün/hizmet satın alma, kapsam genişletme veya uzun dönemli sözleşme gibi somut ticari aksiyonlara yönelik planlamalar yapması, hangi başarı kriterinin sağlanmasının hangi ticari sonuca evrileceğinin açıkça belirtmesi sürecin ticari bir ilişkiye dönmesi olasılığını arttırmaktadır.
- PoC sürecinde tarafların karşılıklı olarak markalarının referans amaçlı kullanımını yazılı olarak açıkça düzenlemesi, her iki tarafın iş birliği boyunca ve sonrasında güven ilişkisini koruması açısından önem taşımaktadır.

2. ÜRÜN VE HİZMETLERDE ÖZELLEŞTİRME BEKLENTİLERİ

Kurumsal şirketler, girişimlerden satın aldıkları ürün veya hizmetlerde kendi ihtiyaçlarına yönelik özelleştirmeler talep edebilmektedir. Bu talepler, teknolojik altyapının kuruma özgü hale getirilmesini, iş süreçlerine özel entegrasyonlar yapılmasını veya ek özellikler geliştirilmesini içerebilmektedir.

Girişimler sınırlı kaynaklar ile rekabet avantajı olan bir ürün veya hizmet geliştirip, en hızlı ve ekonomik şekilde ölçeklendirmeye gitmeye çalışırlar. Müşterilerinin her satışta özel geliştirme isteklerinde bulunması; girişimin proje geliştirme şirketine dönüşmesi,

girişim dinamiklerinden uzaklaşması, ölçeklendirmenin zorlaşması ve satış maliyetlerinin artması sonuçlarını doğurabilir. Müşterilerin talep ettiği bazı özelliklerin sektör genelinde bir ihtiyacı temsil etmesi ve yapılmasının girişime uzun vadede katkıda bulunması olasılığına rağmen, tamamen tek bir müşteriye özel olan istekler satış sürecinin yönetimi açısından ciddi zorluklar doğurabilmektedir. Bu özelleştirme sürecinde girişimlere ek fiyatlandırma yapılmaması, girişimlerin ek maliyetleri üstlenerek finansal yük altına girmelerine neden olmaktadır. Özelleştirilmiş çözümler için harcanan ek kaynak ve zaman, girişimin ölçeklenebilirliğini de sınırlandırabilmektedir. Standart bir ürün geliştirme yerine, her kuruma özel çözümler üretmek, girişimin diğer müşterilere odaklanmasını zorlaştırarak pazarda daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşma hızını

“Özel geliştirme talepleri bizi büyük müşterilere yaklaştırıyor, ancak uzun vadede ölçeklenmemizi engelliyor.”

Girişim Temsilcisi

yavaşlatabilmektedir. Örneğin yazılım hizmeti (*software as a service*) gibi standartlaşmış bir ürün sunan teknoloji girişimleri bakımından bu özelleştirme talepleri, ticari yükün yanı sıra teknik yük ve zorluklar doğurmaktadır. Benzer şekilde yazılım dışında ürün ve hizmet geliştiren girişimlerin de özelleştirme talepleri nedeniyle zaman kaybı ve maddi yük altına girdiği durumlar görülmektedir. Tüm bu açılardan talep doğrultusunda bir müşteri için özel ürün geliştirme süreci girişimlerin esnekliğini ve rekabet avantajlarını kaybetmelerine neden olabilmektedir.

Kurumlar tarafından girişimlerden talep edilen bazı özel geliştirmeler şu başlıklarda yoğunlaşmaktadır:

- **Kurum sistemlerine entegrasyon:** Girişimlerin sunduğu ürün veya hizmetin, kurumun mevcut yazılım, donanım veya iş akışlarıyla teknik olarak uyumlu hâle getirilmesi.
- **Kuruma özel ek ürün geliştirme talepleri:** Girişimlerin sunduğu standart ürün veya hizmetin, kurumların kendi özel ihtiyaçlarına göre yeniden tasarlanmasının talep edilmesi.
- **Geliştirme önceliği:** Kurumların, girişimlere ilettiği taleplerin, ürün yol haritasında öncelikli olarak ele alınmasını istemesi.
- **Tasarım ve kullanıcı deneyimi değişiklikleri:** Girişimin sunduğu ürün ve hizmette kurumun marka kimliği veya operasyonel gereksinimlerine uygun düzenlemeler yapılması.

Gerçekleştirilen mülakatlarda, girişimlerin özelleştirme talepleri karşısında farklı yaklaşımlar benimsediği gözlemlenmiştir. Bazı girişimciler, kurumsal müşterilerle iş birliği yapabilmek için özelleştirme taleplerini kabul ettiklerini ifade ederken, bazıları ise yalnızca

belirli sınırlar dahilinde bu tür taleplere yanıt verdiklerini belirtmiştir.

Özelleştirme taleplerine yönelik kurumların yaklaşımı da çeşitlilik göstermektedir. Kurumlar, sektörlerine ve operasyonel gereksinimlerine uygun olarak ürünlerin veya hizmetlerin tam uyumlu hale getirilmesini talep edebilmektedir. Bu talepler, kuruma özel iş akışlarını optimize etme, operasyonel verimliliği artırma ve güvenlik gereksinimlerini karşılamaya yönelik olabilmektedir.

Ekosistemden İyi Uygulama Örnek ve Önerileri:

- Kurumların talep ettikleri özel geliştirmeler için ek fiyatlandırma ve zaman planı belirlemesi, girişimler üzerindeki yükü hafifletmektedir.
- Girişimlerin satış ve ürün geliştirme ekipleri arasında özelleştirme taleplerine dair sınırları belirleyen iç politika ve karar alma mekanizmaları kurması, girişimin uzun vadeli ölçeklenebilirliğini ve ürün bütünlüğünü korumaktadır.
- Kurumlarla yapılan sözleşmelerde teknik çerçeve ve kapsamın süreç başında netleştirilmesi özel geliştirme taleplerinin ürün stratejisini olumsuz etkilememesi için faydalı olmaktadır. Ürün ve hizmette sürdürülebilir geliştirmenin sağlanması için özelleştirme taleplerinin, ürün vizyonu ve yol haritasının bütünlüğünü koruyacak şekilde sınırlandırılması önem taşımaktadır.
- Girişimler, bazı durumlarda kurumsal müşterilere özel geliştirilen çözümleri ürünün ana yapısına entegre ederek, bu geliştirmeleri sadece bir kuruma özel olmaktan çıkarıp farklı müşterilere de uyarlanabilir hale getirebilmektedir. Bu yaklaşım, ölçeklenebilirliği destekleyen uygulamalar arasında yer almaktadır.

3. FİNANSAL YETERLİLİK BEKLENTİLERİ

Kurumlar, yeni iş birliklerine başlarken karşı tarafın finansal ve operasyonel yeterliliğini değerlendirme ihtiyacı duymaktadır. Bu uygulama, iş birliklerinin güvenceye alınması ve risklerin azaltılması açısından yaygın bir yöntemdir. Özellikle büyük ölçekli kurumlarda tedarikçi ya da onaylı iş ortağı havuzuna giriş süreci standart prosedürler çerçevesinde gerçekleştirildiğinden; teminat mektubu, iş deneyim belgesi, borçsuzluk yazısı gibi belgeler, iş birliğinin ön şartı haline gelebilmektedir. Ancak bu uygulamalar girişimler için iş birliklerinin önünde önemli bir engel oluşturabilmektedir.

Genellikle erken aşama girişimlerin, kurumsal altyapıları ve deneyimleri henüz tam olarak güçlü olmadığı için, söz konusu belgeleri sunmakta zorluk çekebilmektedir. Teminat mektubu alınması için banka güvencesi, teminat limiti veya aktif bilanço gibi unsurlar gerekmede ve birçok girişimin bu koşulları yerine getirecek finansal geçmiş bulunmamaktadır. Benzer şekilde, “iş deneyim belgesi” talebi de genellikle kamu ve büyük tedarikçilerle çalışmış ticari ve operasyonel faaliyetleri daha olgunlaşmış şirketler için anlamlıdır.

Kurumlar açısından bakıldığında, iş birliğinin kurumsal risk barındırdığı durumlarda bu tür taleplerin temel amacı, operasyonel devamlılığını ve yükümlülüklerin yerine getirileceğini garanti altına almaktır. Ancak bu belgelerin eksikliği iş birliğinin önünde bir engel yaratmamalıdır.

Nitekim mülakatlarda bazı kurum temsilcileri, girişimlerle çalışırken klasik tedarikçi değerlendirme sistemlerinin esnetilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

“Kurumlar bizi değerlendirirken büyük bir şirketmiş gibi davranıyorlar ama o şartları sağlayacak altyapımız henüz yok. Bu durum baştan iş birliğini zorlaştırıyor.”

Girişim Temsilcisi

Kurumların risklerini farklı yollarla dengelemesi, örneğin daha küçük bütçeli pilot projelerle başlaması ya da performansa dayalı ilerleme modelleri geliştirmesi, taraflar arasındaki güvenin inşasına katkı sağlayacaktır. Böylece hem girişimlerin önündeki bürokratik engeller azaltılabilir, hem de kurumlar iş birliklerinde daha fazla esneklik kazanabilir.

Ekosistemden İyi Uygulama Örnek ve Önerileri:

- Kurumlar, erken aşama girişimlerin teminat mektubu, iş deneyim belgesi veya uzun süreli mali geçmiş gibi geleneksel tedarikçi belgelerini sunamayabileceğini göz önünde bulundurarak, girişimlerle çalışan ilgili bölümlerin prosedürlerinde hangi durumlarda nasıl bir esneklik sağlanabileceğini tanımlamalıdır. Kurum çalışanları girişimlerle çalışabilme konusunda bilinçlendirilebilir ve uygun prosedürlerle desteklenebilir.
- Girişimlerin daha önceki iş birliklerinden aldığı referanslar, PoC süreçlerindeki performansları veya ürün/hizmet kalitesi gibi kriterler, yeterlilik değerlendirmesinde geleneksel belgelere alternatif göstergeler olarak kullanılmaktadır.
- Kurumlar, erken aşama girişimlerin klasik tedarikçi prosedürlerine tam uyum sağlayamayabileceğini dikkate alarak, bu girişimler için sadeleştirilmiş ve esnek

kriterlere dayanan ayrı bir değerlendirme çerçevesi oluşturmuştur. “Teknoloji Girişimi Uyum Standartları” gibi uygulamalarla, belirli bir bütçe eşiğinin altındaki projelerde daha hafif yükümlülükler öngörülmekte; böylece girişimlerle çalışma süreçlerinde hem risk yönetimi sağlanmakta hem de kurum-girişim birliğini daha erişilebilir hale getirilebilmektedir.

- Kurumlar, finansal yeterliliği sınırlı girişimlerle iş birliği yaparken projeyi aşamalı biçimde yapılandırarak performansa dayalı ödeme veya yatırım modelleri geliştirebilmektedir. Bu yaklaşımla her bir adımın sonunda belirli hedeflerin sağlanması durumunda sonraki faza geçilmekte ve kaynak aktarımı

yapılmaktadır. Böylece hem kurumlar risklerini daha kontrollü yönetebilmekte hem de girişimler aşamalı ilerleme ve kaynaklara ulaşma olanağı bulmaktadır.

- Her ne kadar yaygın bir uygulama olmasa da bazı durumlarda kurumlar kuluçka merkezleri, hızlandırıcı programlar veya teknopark yönetimleri gibi ekosistem paydaşlarıyla iş birliği yaparak risk paylaşımına dayalı modeller geliştirmektedir. Bu tür iş birliklerinde, girişimin kurumsal taahhütlerini desteklemek amacıyla üçüncü taraflar tarafından sağlanan teminat mektupları veya kefalet düzenlemeleri ile, kurumun doğrudan üstleneceği risk azaltılmakta ve girişimler için süreçler daha esnek hale getirilebilmektedir.

4. KURUMSAL PROSEDÜRLERE UYUM

Kurumların girişimlere yatırım yaptıktan sonra yalnızca finansal destek sağlamakla kalmayıp, bu girişimlerin iş yapış şekillerine dair belirli ilkeler ve denetim mekanizmaları uygulamak istemesiyle sık karşılaşmaktadır. Bu talepler genellikle; harcama onayları, denetim kuralları, uyum, etik veya bilgi güvenliği süreçleri gibi çeşitli alanları kapsamaktadır.

Kurumlar bu yaklaşımı hem yasal yükümlülüklerini yerine getirmek hem de organizasyon içinde tüm paydaşlara eşit davranma ilkesi doğrultusunda benimsemektedir. Aynı zamanda, yatırım sonrası olası riskleri en aza indirmek ve grup standartlarını koruma amacıyla da bu tür talepler gündeme gelebilmektedir. Özellikle halka açık, denetime tabi veya çok paydaşlı

yapıdaki şirketler, bu tür iç düzenlemeleri yalnızca girişime karşı değil, tüm iştiraklerine karşı uygulamak durumunda olduklarını vurgulamaktadır.

Girişimler açısından ise bu beklentiler, operasyonel yüklerinin artması anlamına gelmektedir. Kurumsal prosedürlerin karmaşık yapısı, yalın kadrolarla çalışan girişimler için zaman ve kaynak yönetimi açısından zorluk doğurabilmektedir.

“Yatırım sonrası kurumun masraf kuralları nedeniyle harcamalarımızı üç kişilik onaya sunmamız gerekti. Bu bizim gibi küçük bir ekip için büyük bir operasyonel yük.”

Girişim Temsilcisi

Bazı girişimler kendi operasyonel standartlarını korumak ve esnek yapılarını kaybetmemek amacıyla kurumsal prosedürlere uyum sağlamakta isteksiz davranabilmektedir. Kurumların talep ettiği bazı prosedürler girişimin bağımsızlık ve esneklik ilkesini zedelediği için ileride yatırım almasını zorlaştırıcı bir etki yaratabilir. Bu durum da taraflar arasında beklenti uyumsuzluğuna yol açabilmekte ve güvene dayalı iş birliklerinin önünde bir engel oluşturabilmektedir.

Ekosistemden İyi Uygulama Örnek ve Önerileri:

- Kurumlar, girişimlerden beklenen prosedürel uyum alanlarını (örneğin harcama onay süreçleri, raporlama takvimleri, denetim kuralları) yatırım öncesinde ya da iş birliği anlaşmaları esnasında açık bir biçimde tanımlamaktadır. Bu kapsamda, hangi kuralların bağlayıcı olduğu ve hangi konularda esneklik sağlanabileceği netleştirilmektedir.
- Girişimlerin ölçeği, yapısı ve işleyişi dikkate alınarak, tüm prosedürlere eksiksiz uyum beklemek yerine kritik operasyonel alanlarda sınırlı uyum talep edilen örnek

modeller bulunmaktadır. Kurumlar, girişimlere bu süreçler için geçiş süresi tanımakta veya belirli kolaylıklar sağlamaktadır.

- Kurumlar girişimlerin hayat döngüsü içinde birden fazla kez yatırım alabileceği gerçeğinin bilincinde; ileriki yatırımlara engel olacak taleplerden kaçınmasının kendisinin yararına olacağı konusunda ilgili birimlerini bilinçlendirmektedir.
- Kurumlar, girişimlerle birlikte basitleştirilmiş ve dijitalleştirilmiş uyum sistemleri geliştirerek; uyum süreçlerini daha verimli yönetebilmektedir.
- Kurumlar, özellikle erken aşama girişimlerle yürütülen iş birliklerinde, kurum içi kurallara bire bir uyum yerine girişimin kendi operasyonel yapısını koruyabileceği daha bağımsız modeller benimsemektedir. Bu yaklaşımda, girişimlerin özgün işleyişine müdahale edilmeden sonuç odaklı bir değerlendirme yapılmakta; süreç takibi esneklik ilkesiyle yürütülmektedir.

5. İTİBAR YÖNETİMİ

Kurum-girişim iş birliklerinde, tarafların birbirlerinin marka değerinin ve kurumsal itibarının olumlu etkisinden faydalanmak istemesi yaygın bir durumdur.

Girişimler, güçlü kurumların kendilerine yatırım yapmasının veya bir ürününü kullanmasının, o girişime veya ürüne önemli bir değer katacağını değerlendirir. Girişimin ve ürünlerinin tanıtımında bu değeri öne çıkarmak

isteyebilir. Kurumlar ise, kamuoyunda sıklıkla algılandığı üzere girişimlerin teknolojik yenilikler geliştirmesi veya sosyal sorumluluk yönü yüksek inovasyonlar yapmasının kendisinin toplumdaki algısına olumlu yansıtacağını değerlendirebilir.

Kimi zaman girişimlerin ürünlerinde veya sunum materyallerinde kurum logosuna yer vermesi, kimi zaman ise kurumların kendi

tanımlarında girişimle iş birliğinden bahsetmesi şeklinde ortaya çıkan bu durumlarda taraflarca sınırlar belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu tür kullanımların sınırları net belirlenmediğinde, taraflar arasında güven zedelenmesine neden olabilecek durumlar yaşanabilmektedir.

Özellikle girişimlerin, kurumlarla hayata geçirdikleri iş birliğini daha geniş ve sürekli bir ortaklık gibi yansıtmaları, yanlış bir algı oluşmasına neden olabilmektedir. Birçok kurumun halka açık şirket statüsünde olduğu düşünülürse, kamuoyuna o kurumla ilgili yapılan her bilgilendirme hukuksal sonuçlar doğurma potansiyeline sahiptir. Kurumların itibarının ticari değeri söz konusu olduğunda girişim ile oluşturulan iş birliğinin ticari değerinin çok üzerinde olabileceği gerçeği unutulmamalıdır. Sadece bu ticari itibarın zarar görmesi korkusu, kurumların girişimlerle daha yakın iş birliği içinde olmasını engelleyici bir neden teşkil edebilir.

Benzer şekilde kurumların erken aşamadaki bir girişimle ilgili yanlış anlaşılmalardan sonuca yapabileceği olumsuz yorumlar, henüz ticari bir geçmişi, referansı, başarısı olmayan bir girişimin faaliyetlerine ve sürekliliğine ciddi zarar verebilir.

Mülakatlarda bu konuya ilişkin olarak bazı girişim temsilcileri kurumsal iş birliklerinin etkisini daha iyi anlatabilmek amacıyla kurum ismini kullanmak istediklerini ancak bu durumun zaman zaman karşılıklı hassasiyetler doğurduğunu belirtmiştir. Kurum temsilcileri ise, özellikle henüz ticari bir anlaşmaya dönüşmemiş pilot projelerin kamuoyuna duyurulmasında dikkatli olunması gerektiğini vurgulamıştır. Taraflar, iş birliğinin kapsamı ve içeriği hakkında farklı algı ve beklentilere sahip olabileceğinden, bu paylaşımlarda ortak bir anlayışın sağlanması önem kazanmaktadır.

Görüşmelerde ayrıca, iş birliğini takiben fuar katılımı, basın açıklaması veya internet sitesinde referans gösterilmesi gibi durumlarda, isim ve marka kullanımında farklı uygulamaların olduğu

anlaşılmıştır. Girişimler açısından kurumsal referansların paylaşılması önemli bir pazarlama değeri yaratırken, kurumlar bu tür paylaşımların belirli standartlarda ve kontrol mekanizmaları çerçevesinde yürütülmesini tercih etmektedir. Özellikle sıkı yasal düzenleme ve denetlemeye tabi sektörlerde faaliyet gösteren kurumlar, isimlerinin izinsiz şekilde kullanılmasından dolayı doğabilecek itibar zedelenmesi ve sorumluluk riskine dikkat çekmektedir.

“Pilot aşamada yürüttüğümüz bir projeydi ama iş ortağımız bu durumu resmi bir iş birliği gibi yansıttı. Bu bizim açımızdan sürpriz oldu. Şeffaflıkla ilerlenmesi halinde sorun yaşanmaz.”

Kurumsal Temsilci

İzinsiz isim kullanımı sadece itibar değil, aynı zamanda sözleşmeden doğan yükümlülükler ve ticari beklentiler açısından da riskler ortaya çıkarabilmektedir. Örneğin, referans olarak gösterilen kurum diğer potansiyel müşterilerin kararını etkileyebilir konumdadır. Öte yandan, kurumlar da kamuoyuna açık duyurularında girişimin ölçeğini, ürünün olgunluk seviyesini veya ticarileşme durumunu tam yansıtmadığında, bu durum girişimlerin yeni müşterilerle iş birliği ve yatırım süreçlerini etkileyebilmektedir.

Tüm bunların yanı sıra kurum-girişim iş birliklerinde tarafların itibar yönetimi kritik önem taşımaktadır. Taraflardan birinin kamuoyunda itibarını zedeleyecek bir durumla karşılaşması, diğer taraf için de olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örneğin, girişimin ürün güvenliği ile olumsuz haberlerin yayılması kurumu zor durumda bırakabilirken; kurumun kamuoyunda tepki çeken uygulamaları da girişimin başka iş birliği fırsatları üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu nedenle taraflar, itibar risklerini karşılıklı olarak uzman katkılarıyla değerlendirerek gerekli önlemleri almalıdır.

Ekosistemden İyi Uygulama Örnek ve Önerileri:

- Kurum ve girişimler arasında kamuoyuna açık paylaşımlar öncesinde marka, logo ve isim kullanımına ilişkin hakların yazılı olarak belirlendiği durumlar yaygındır. Bu anlaşmalar genellikle kullanım kapsamı, süre ve iletişim kanallarını içermektedir.
- Kurumlar, isimlerinin veya görsellerinin girişim sunumlarında veya basın açıklamalarında yer alabilmesi için önceden onay mekanizması geliştirmekte; böylece kurumsal itibara zarar verebilecek durumların önüne geçilmektedir.
- Bir iş birliği sonlandığında tarafların birbirleri hakkında kamuoyuna yapacakları açıklamaların sınırlarının neler olacağı önceden yazılı olarak belirlenmeye çalışılmaktadır.
- Kurumlar, yatırım yaptıkları girişimlerin bağımsız faaliyetleri ve yönetsel işleyişinden doğrudan sorumlu olmadığına dair bilgilendirmeleri yapmayı tercih etmektedir.
- Ortak başarı hikâyelerinin tanıtımı söz konusu olduğunda, kurumlar ve girişimler arasında metinlerin veya sunumların karşılıklı yazılı onaya tabi tutulduğu durumlar, itibar yönetiminin hassasiyetle yürütüldüğünü göstermektedir.
- İş birliği süreçlerinde tarafların itibar yönetimine yönelik uzmanların katkılarıyla karşılıklı risk değerlendirmesi yapmaları önemlidir. Taraflar, iş birliğinin başlangıcında uzman desteği ile ortak bir “itibar ve iletişim protokolü” geliştirerek, kriz anlarında nasıl bir söylem ve koordinasyonla hareket edeceklerini netleştirmektedir.

SONUÇ

Bu çalışma, kurumlarda girişimcilik ile değer yaratma yolculuğunda kurum – girişim iş birliği sürecinde uygulama, beklenti ve strateji kaynaklı zorlukları ve bu zorlukların nasıl giderilebileceğini ekosistemden örneklerle ele almayı amaçlamaktadır.

Çalışma kapsamında ilk olarak PoC süreçlerinde karşılaşılan zorluklar ele alınmıştır. PoC süreçleri, kurumların yeni teknolojilerin etkilerini test etmeleri ve riskleri minimize etmeleri için gerekli olsa da bu süreçlerin belirsizliği ve uzunluğu hem kurumlar hem de girişimler için önemli operasyonel ve mali zorluklar doğurabilmektedir. Sürecin sonunda iş birliğinin devam edip etmeyeceği konusundaki belirsizlik, girişimler için ticari riskler yaratmaktadır.

İkinci olarak iş birliğinde tarafların beklenti ve yeterliliklerinden kaynaklanan zorluklar, kurum-girişim iş birliklerinde ürün/hizmet geliştirme ve özelleştirme beklentileri ile finansal yeterlilik taleplerine dair maddelerle ele alınmıştır. Kurumların girişimlerden talep ettiği özelleştirmeler, kurumların iş süreçlerine entegrasyon ve ek özelliklerin geliştirilmesi açısından önemli avantajlar sağlamakla birlikte, bu talepler girişimlere ek maliyetler ve operasyonel zorluklar getirebilmektedir. Bu durum, girişimlerin ölçeklenebilirliğini ve pazarda genişleme hızını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, kurumların taleplerinin, girişimlerin büyüme kapasitesi üzerindeki potansiyel olumsuz etkileri dikkate alınarak, iş birliği süreçlerinin daha verimli hale getirilmesi gereklidir. Benzer şekilde, finansal yeterlilik talepleri de girişimlerin karşılaştığı zorluklar arasında yer almaktadır. Erken aşamadaki girişimler, gerekli finansal belgeleri temin edemediğinden, bu tür talepler iş birliği için engel oluşturabilmektedir. Bu bağlamda, kurumların esnek değerlendirme kriterleri

geliştirmesi ve girişimlerin ihtiyaçlarına uygun alternatif finansal göstergeler kullanması, iş birliğinin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır.

Son olarak, iş birliği stratejisi ve yaklaşımında karşılaşılan zorluklara yönelik ele alınan iki madde ile kurumsal prosedürlere uyum ve itibar yönetimi konuları değerlendirilmiştir. Kurumların girişimlerle yaptıkları iş birliklerinde harcama onayları, denetim kuralları ve bilgi güvenliği gibi alanlarda yoğunlaşan iç prosedürlere uyum talepleri, girişimlerin operasyonel esnekliklerini sınırlayabilmektedir. Benzer şekilde itibar yönetimi de kurum-girişim ilişkilerinde önemli bir yer tutmaktadır. Kurumların ve girişimlerin kamuoyuna açık paylaşımlar öncesinde marka, logo, isim kullanımı ve kurumsal itibar yönetimi gibi konularda protokoller belirlemeleri itibar kaybı ve diğer ticari riskleri azaltması açısından önemlidir.

Girişimcilik ekosisteminde yer alan farklı aktörlerle yapılan mülakatlarda paylaşılan kurum-girişim iş birliklerine yönelik deneyimlere, yaşanan sorunlara ve bu sorunları mümkün olduğunca ortadan kaldırmaya yönelik önerilere dayanan bu çalışmada ele alınan içeriğin, tüm kurum-girişim iş birlikleri için geçerli olmadığı göz önüne alınmalıdır. Bu bakış açısı ile her kurum-girişim iş birliğinin kendi koşulları içinde değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Çalışmada sunulan örnekler ve öneriler kurum – girişim iş birliği sürecinde yer alan karar alıcılara olasılıkları göstermek ve kendileri için uygun uygulamaları hayata geçirmelerine katkı sağlamak amacıyla bir araya getirilmiştir. Bu süreçte, yeni fikirlerin ortaya çıkması ve tüm paydaşlar arasında ortak bir anlayışa ulaşılması, iş birliklerinin başarısı için önemli bir adımdır.

Kurum ve girişimler arasındaki iş birliği süreçlerini daha verimli hale getirmesine katkı sunmayı amaçlayan bu çalışmanın devamı ve

daha kapsamlı bir versiyonu olması hedeflenen rapor çalışmasının 2025 yılı içerisinde tamamlanarak kamuoyu ile paylaşılması planlanmaktadır. Söz konusu geniş kapsamlı çalışmanın, kurum ve girişim iş birliği süreçlerinin çok boyutlu yapısının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olması hedeflenmektedir. İş birliklerinde karşılaşılan

zorlukların ve çözüme yönelik önerilerin birlikte sunulacağı çalışma ile tarafların sürece yönelik bir yaklaşım geliştirmesine destek olunacağı değerlendirilmektedir. Bu bakışla sürdürülebilir iş birliklerinin kurulabilmesine katkı sağlanması ve işleyen süreçlerin de verimliliğinin artırılması ümit edilmektedir.



www.kurumlardagirisimcilik.com

