

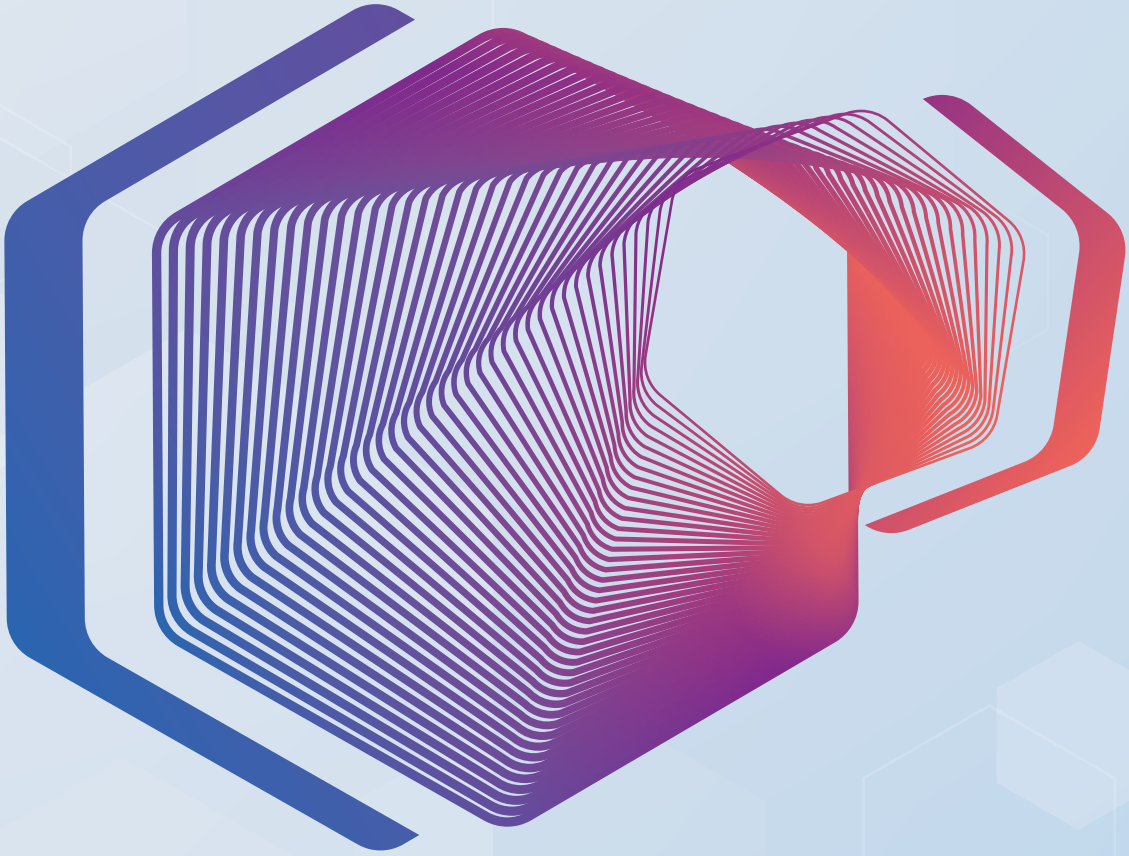
TUŞİAD

KURUMLARDA GİRİŞİMCİLİK İLE DEĞER YARATMAK

KURUM – GİRİŞİM

İŞ BİRLİKLERİNDE

STRATEJİK UYUMU YAKALAMAK



pwc

Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak

KURUM – GİRİŞİM İŞ BİRLİKLERİNDE STRATEJİK UYUMU YAKALAMAK

Eylül 2025

(Yayın No. TÜSİAD - T/2025-09/652)

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, kullanılmadan 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.

ISBN 978-605-165-071-5

Yazarlar: Eray KUMDERELİ, Yarkın BALABAN, Ayşegül LİVATYALI

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

Dizgi ve Sayfa Uygulama: Maske Medya Reklam ve İletişim Hizmetleri Limited Şirketi

Kapak Tasarımı: Maske Medya Reklam ve İletişim Hizmetleri Limited Şirketi

Basım: Ritim Matbaacılık ve Ambalaj Sanayi Ticaret Limited Şirketi

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 gözetilen 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 ahlaki 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 faaliyet gösteren Kurumlarda Girişimcilik Çalışma Grubu, iş dünyasında inovasyon kültürünü ve becerisini güçlendirmek, kurumlarda girişimcilik konusunda farkındalığı artırmak amacıyla çalışmalar yürütmektedir. Çalışma Grubu faaliyetleri kapsamında düzenlenen toplantı ve etkinliklerin yanı sıra, video ve e-bültenler gibi dijital içerikler üretmekte, yazılı kaynaklar oluşturmaktadır. Bu doğrultuda

- Ocak 2019'da yayımlanan **“Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak - Kurumların Girişimcilik Dönüşümü Rehberi”** isimli çalışmada, kurumların inovasyon ihtiyacı ve bu ihtiyaç doğrultusunda başvuru kurumlarda girişimcilik kavramı, örnek vakalar ile ele alınmıştır.
- Haziran 2023'te yayımlanan **“Kurumlarda Girişimcilik Yönetimi ve Yöntemleri”** makalesi ile kapsamlı rapor öncesi bir ön çalışma olarak farklı şirket tiplerine göre ne tür programlar veya iş birliklerine başvurulabileceği sorusuna yanıt aranmıştır.
- Mart 2024'te yayımlanan **“Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak - Kurumlarda Girişimcilik Yönetimi ve Yöntemleri”**

raporu ile kurumlarda girişimciliğin kavramsal boyutuna, Türkiye'deki kurumlarda girişimcilik ekosistemine ve öne çıkan uygulama modelleri ile güncel vakalara yer verilmiştir.

- Ekim 2024'te yayımlanan **“Kurumlarda Girişimcilik ile Sürdürülebilirliği Sağlamak”** makalesi ile kurumlarda girişimcilik çalışmalarının şirketlerin varlığını sürdürmelerini ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını sağlayan etkili bir strateji olduğu vurgulanmıştır.
- 2025 yılının haziran ayında yayımlanan **“Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak – Kurum - Girişim İş Birliği Süreci Örnekler ve Öneriler”** ön raporu ile kurum-girişim iş birlikleri; ürün ve hizmet geliştirme, kurumsal prosedürlere uyum ve itibar yönetimi bağlamında incelenmiştir.

“Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak – Kurum-Girişim İş Birliklerinde Stratejik Uyumu Yakalamak” adlı bu rapor, Türkiye'de kurumlarda girişimcilik ekosisteminin gelişmesi ve kurum-girişim iş birliklerinde yaratılan değer ve verimliliğin artırılması amacıyla, TÜSİAD Kurumlarda Girişimcilik Çalışma Grubu bünyesinde Ekim 2024'te kurulan Proje Grubu'nun koordinasyonu ile hazırlanmıştır.

Çalışmanın altyapısını oluşturan mülakat görüşmelerine katılarak deneyim ve görüşlerini

paylaşan kurum, girişim ve hukuk ofisi temsilcileri başta olmak üzere; Kurumlarda Girişimcilik Çalışma Grubu Başkanı **Bilge KALPAKLIOĞLU EYLİK'e**, Proje Grubu Eş Başkanları **Metin SALT'a** ve **Mehmet ONARCAN'a**, raporu hukuki perspektiften ele alarak görüşlerini paylaşan **Prof. Dr. İlhan YILMAZ'a** ve yazılı ve sözlü görüşlerini ileterek çalışmanın şekillenmesine katkı veren Proje Grubu üyelerimize teşekkürlerimizi sunarız.

Çalışma, PwC Türkiye Değerleme ve Modelleme Hizmetleri Şirket Ortağı **Eray KUMDERELİ**, PwC Türkiye Değerleme ve Modelleme Hizmetleri Müdürü **Yarkın BALABAN**, PwC Türkiye Değerleme ve Modelleme Hizmetleri Kıdemli Asistanı **Ayşegül LİVATYALI** tarafından kaleme alınmıştır. Raporun giriş bölümünde yer alan mülakat analizleri, grafikler ve maddeleri simgeleyen görseller TÜSİAD Girişimcilik ve Gençlik Çalışmaları Bölümü Direktörü **Kadir Yusuf ÖZTÜRK** ve TÜSİAD Girişimcilik ve Gençlik Çalışmaları Bölümü Uzmanı **Esin ARSLAN** tarafından oluşturulmuştur.

Rapor, TÜSİAD Genel Sekreter Yardımcısı **Tamer ŞEN** koordinasyonunda Girişimcilik ve Gençlik Çalışmaları Bölümü tarafından yayına hazırlanmıştır.

İçindekiler

Yönetici Özeti	9
Executive Summary	11
Giriş	13
1. Ticari Boyut	21
1.1 İş Doğrulama (PoC) Süreçleri	21
1.2 Ürün ve Hizmetlerde Özelleştirme	23
1.3 Ticari Ayrıcalık	25
1.4 Finansal Yeterlilik	27
1.5 Ticari Sır	29
1.6 Veri Güvenliği	31
1.7 Yatırım Sonrası Rekabet	33
1.8 Ödeme Süreçleri	35
2. Ortaklık Boyutu	37
2.1 Yatırım Anlaşmaları	37
2.2 Yatırım Süreçleri	39
2.3 Girişimlerde Ortaklık Yapısı	41
2.4 İlişkili Kişilere Pay Devri	43
2.5 Fikri Mülkiyet Hakları	45
2.6 Kurumların Üçüncü Kişilere Taahhütleri	47
2.7 Öncelikli Devralma Talepleri	49
2.8 Yüksek Hisse Talepleri	51
3. Yönetişim Boyutu	53
3.1 Yönetime Katılım	53
3.2 Kurumsal Prosedürlere Uyum	55
3.3 Uyumluluk Süreçleri	57
3.4 İş Birliğinin Sürdürülebilirliği	59
3.5 Şirket İçi Değişiklikler	61
3.6 İtibar Yönetimi	63
Kurum-Girişim İş Birliklerini Dolaylı Etkileyen Faktörler	65
Genel Değerlendirme	67
Teşekkür	68
Açıklamalar	70
Kaynakça	71

Kısaltmalar

Ar-Ge	Araştırma ve Geliştirme
ARR	Annual Recurring Revenue (Yıllık Tekrarlayan Gelir)
BDDK	Bankacılık Dzenleme ve Denetleme Kurumu
BTK	Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu
CVC	Corporate Venture Capital (Kurumsal Girişim Sermayesi)
DTA	Data Transfer Agreement (Veri Aktarım Sözleşmesi)
EPDK	Enerji Piyasası Dzenleme Kurulu
ESOP	Employee Stock Ownership Plan (Çalışan Hisse Senedi Sahipliği Planı)
GDPR	General Data Protection Regulation (AB Genel Veri Koruma Tüzüğü)
GSYF	Girişim Sermayesi Yatırım Fonu
KVKK	Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
MASAK	Mali Suçları Araştırma Kurulu
MRR	Monthly Recurring Revenue (Aylık Tekrarlayan Gelir)
MTA	Material Transfer Agreement (Materyal Transfer Anlaşması)
LP	Limited Partner (Sınırlı Ortak)
SaaS	Software as a Service (Hizmet Olarak Yazılım)
SAFE	Simple Agreement for Future Equity (Gelecekteki Pay Sahipliği için Çerçeve Sözleşme)
PoC	Proof of Concept (İş Doğrulama)
TL	Türk Lirası
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşinsanları Derneği
VC	Venture Capital (Girişim Sermayesi)

şekiller

şekil 1	Kurum – Girişim İş Birliklerinin Boyutları	15
şekil 2	Kurum ve Girişim Gözünden İş Birliği Süreçlerinde Öne Çıkan Zorlukları	16
şekil 3	Kurumların ve Girişimlerin İş Birliği Süreçlerine Yönelik Beklentileri	19
şekil 4	Kurumların ve Girişimlerin İş Birliği Süreçlerini İyileştirmek için Öncelikli Önerileri	20

Yönetici Özeti

Türkiye, girişimcilik dünyasında yalnızca bölgesel değil, küresel ölçekte de dikkat çeken bir konuma gelmiştir. Ülkedeki yatırım fonlarının sayısı, etkin destekleyici yapıların varlığı, kurumsal aktörlerin yatırımlara katılım oranı, toplam yatırım hacmi ve yüksek değerlemelere ulaşan girişimlerin sayısı gibi göstergeler, ekosistemin gelişmişlik düzeyini ortaya koymaktadır. Bu ilerlemede, girişimlere müşteri olarak kaynak sağlayan ve yatırımcı olarak sermayenin yanı sıra operasyonel destek sağlayan kurumlar kritik bir rol üstlenmektedir.

Rapor, ekosistemde verimlilik ve değer üretimini artırmaya yönelik olarak kurum-girişim iş birliklerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi konusuna odaklanmaktadır. İş birliklerinin sürdürülebilirliği, taraflar arasındaki stratejik uyuma bağlıdır. Bu çerçevede rapor, kurumlar ile girişimler arasında sıkça gözlenen uyumsuzlukları ticari boyut, ortaklık boyutu ve yönetim boyutu altında incelemekte; ekosistemden iyi uygulama örnekleri ve iyileştirme önerileri sunmaktadır.

İş birliğinin ticari boyutunda, ilk olarak kurumlar ve girişimler arasında belirsizliğin yoğun olduğu ürün, hizmet veya iş modelinin doğrulandığı pilot uygulama (proof of concept – PoC) süreçleri göze çarpmaktadır. Kurumların, girişimlerle iş doğrulama süreçlerine net kriterler koymadan başlaması, girişimlerin zaman ve kaynak kaybı yaşamasına yol açmaktadır. Sürecin başında ölçütlerin tanımlanması ve elde edilen tüm sonuçların şeffaf biçimde paylaşılması iş birliğini güçlendirmektedir. Benzer şekilde, kurumların ürün ve hizmetlerde kendilerine özel uyarlama beklentileri de girişimler için ağır yükler doğurabilmektedir. Bu tür taleplerin gerçekçi sınırlar içinde kalması veya sektörün geneline uygulanabilir iyileştirmeler haline getirilmesi iki tarafın da kazançlı çıktığı bir iş birliği oluşturmaktadır.

Öte yandan, kurumun kendine özel ticari ayrıcalıklar istemesi veya rekabete karşı sınırlar getirmesi girişimlerin oyun alanını daraltmakta, hızlı büyümesini engellemektedir. Tarafların kısıtlama

isteklerini zaman, kapsam ve coğrafya olarak daralttığı esnek sözleşme modelleri geliştirmesi, kurumu rekabet avantajından mahrum bırakmadan girişime hareket alanı sağlamaktadır.

Kurumların iş birliklerinde önem verdiği diğer konular arasında finansal yeterlilik, ticari sırların korunması ve veri güvenliği yer almaktadır. Girişimler, kurumların bu konulardaki beklentilerini karşılamakta zaman zaman zorlanmaktadır. Oysa kurumların, girişimlerin kurumsallaşmasına destek olarak doğasına uygun güvenceler talep etmesi, iş birliğinin potansiyeline ulaşmasının önünü açmaktadır.

Kısıtlı nakit ile operasyonlarını sürdüren girişimlerin karşılaştığı bir diğer zorluk ödeme süreçlerinin uzamasıdır. Bu noktada ödeme ön koşullarının ve vadelerinin baştan adil şekilde ortak belirlenmesi iş birliğinin gelişmesine katkı yapmaktadır.

Kurum-girişim iş birliklerinin ortaklık boyutunda, yatırım anlaşmalarının kapsamı ve süreçlerini yavaşlığı en sık dile getirilen sorunlardandır. Kurumların kapsamlı hukuki güvence talepleri, girişimlerin hazırlık eksiklikleriyle birleşince süreçler gereğinden fazla uzayabilmektedir. Oysa ekosistemde kabul gören sözleşme şablonları ile ilerlenmesi ve erken aşamada beklentilerin paylaşılması bu süreci hızlandırmaktadır. Benzer şekilde, girişimlerde kurucular arasındaki ortaklık yapısına ilişkin belirsizlikler veya dengesizlikler, kurumlar tarafından risk unsuru olarak algılanmaktadır. Kurucuların görev ve sorumlulukları ile girişime olan bağlılıklarının yazılı hale getirilmesi iş birliğine olumlu yansımaktadır.

Yatırımcının bir holding veya çoklu grup şirketleri yapısında olduğu durumlarda ortaklıkta sahip olduğu paylarını ilişkili şirket veya kişilere devretme hakkı alması gündeme gelmektedir. Yatırım yapan kurumdan sermayeye ek olarak operasyonel destekler bekleyen girişimleri endişelendiren böyle bir durumda; destek taahhütleri yazılı hale getirilerek kalıcılığı sağlanabilmektedir. Kurumların

yatırım sırasında yüksek hisse oranı istemesi veya ileride girişimin mülkiyetinin önemli bir bölümünün veya tümünün satılarak çıkış (exit) yapılması durumunda kendine öncelik hakkı istemesi veya kime satılabileceği konusunda sınırlamalar getirmesi sonraki yatırım turlarına olumsuz yansımaktadır. Bu noktada kurumun uzun vadeli çıkarlarına odaklanarak girişimcilik ekosisteminin dinamiklerine uygun hareket etmesi beklenmektedir. Fikri mülkiyet haklarının paylaşımı konusunda da benzer bir hassasiyet söz konusudur, ancak tarafların adil lisanslama veya kullanımda öncelik hakkına süre sınırı konması gibi esnek modeller üzerinden uzlaşmaları iş birliğini kolaylaştırmaktadır.

Yönetişim boyutunda, kurumların yönetim kuruluna katılım talepleri ve kendi kurumsal prosedürlerini girişimde uygulama isteği ön plana çıkmaktadır. Bu talepler, girişimlerin hızını ve esnekliğini azaltmakta ancak deneyim aktarımı açısından da fayda sunmaktadır. Burada dengeyi sağlamak için yönetim mekanizmalarının temsili katılımı güçlendirilmesi, fakat karar süreçlerinin girişimlere alan bırakacak şekilde kurgulanması kritik görünmektedir. Girişimlerin ürün ve hizmetlerinin deneme aşamasında bile regülasyonlara uyumlu olması kurumların beklentileri arasındadır. Kurumun girişime erken aşamada bilgi ve kaynak sağlayarak girişimin bu konuda gelişmesine destek olması ileride ortak bir kazanca dönmetedir.

Kurumların operasyonel nedenlerle yaptığı iç değişiklikler bazı durumlarda iş birliği yapılan girişimleri de etkilemektedir. Örneğin kurum içindeki görev

değişiklikleri iş birliğinde iletişime ve uzun vadeli ortak planlara yansımaktadır. Bu tür dalgalanmaları azaltmanın yolu, iş birliklerinin kişilere değil tanımlı süreçlere bağlı hale getirilmesidir. Son olarak, itibar yönetimi konusu, özellikle kamuoyunda olumsuz algıların önüne geçmek açısından önem taşımaktadır. Tarafların iletişim stratejilerini önceden netleştirmesi, olası krizlerin büyümesini engellemektedir.

Raporun hazırlık aşamasında kurumlar, girişimler ve hukuk ofisi temsilcileri ile gerçekleştirilen mülakatlara dayanan tüm bu gözlemler, kurum - girişim iş birliklerinde yaşanan uyumsuzlukları ortaya koymaktadır. Görüldüğü üzere, iş birliklerindeki uyumsuzluklar operasyonel süreçlerden doğabildiği gibi yapısal kaynaklı da olabilmektedir. Kurum ve girişimlerin bu anlaşmazlıkları aşmak için uygulayabileceği örnek ve önerilerin de paylaşılmasıyla iş birliklerinde stratejik uyumun yakalanmasına destek olunması hedeflenmektedir. Raporda yer verilen uyumsuzluklar kurum ve girişimlerdeki karar alıcıların süreçte karşılaşılabilecekleri olası durumları göstermekle birlikte tüm iş birlikleri için genellenebilir değildir. Bu nedenle, raporda sunulan uyumsuzlukların her bir iş birliği dinamiği çerçevesinde yeniden ele alınarak örnek ve önerilerin vaka bazında değerlendirilmesi sağlıklı ve sürdürülebilir iş birliklerinin kurulması için önemli bir yaklaşım olacaktır.

Executive Summary

Türkiye's entrepreneurship ecosystem has reached a level of development that draws increasing attention at both the regional and global level. Indicators such as the growing number of investment funds, the presence of supportive structures, the active involvement of corporate actors, and the rising volume of annual investments together with the number of startups reaching high valuation highlight the ecosystem's maturity. In this progress, corporations play an important role by providing resources as customers and, as investors, contributing not only capital but also operational support.

This report focuses on strengthening and improving corporate-startup collaborations as a means of enhancing efficiency and value creation in the ecosystem. The sustainability of these collaborations depends on the strategic alignment of the parties. The report analyzes the most frequently observed misalignments between corporations and startups under three dimensions—commercial dynamics, partnership structures, and organizational governance—while also offering examples of good practices and recommendations for improvement.

In terms of commercial dynamics, the first area of concern is proof-of-concept (PoC) development processes, where uncertainty is widespread. When corporations launch PoCs with startups without setting clear criteria, startups often suffer from wasted time and resources. Defining metrics at the outset and sharing outcomes transparently strengthens collaboration. Similarly, corporations' requests for tailored adaptations of products and services can impose heavy burdens on startups. Keeping such requests within realistic limits or turning them into improvements applicable across the sector creates a win-win collaboration. On the other hand, when corporations demand exclusive commercial privileges or impose restrictions on competition, which limits the startups' playground and slows down rapid growth. Flexible contractual

models that narrow such restrictions by time, scope, or geography can provide corporations with competitive advantage while giving startups room to grow.

Other key issues for corporations in collaborations include financial adequacy, protection of trade secrets, and data security. Startups often struggle to meet these expectations. When corporations support startups' institutionalization while demanding safeguards suited to their nature, collaborations are more likely to reach their potential. Another difficulty for startups operating with limited cash is the extension of payment terms. Agreeing on fair payment conditions and timelines from the beginning contributes significantly to the health of the collaboration.

Within the scope of partnership structures, the breadth of investment agreements and the slowness of investment processes are among the most frequently cited challenges. Corporations' extensive legal assurance requirements, combined with startups' lack of preparation, often lead to excessive delays. More standardized contract templates and early alignment on expectations can accelerate the process. Similarly, uncertainties or imbalances in the ownership structure among founders are perceived by corporations as sources of risk. Clearly documenting founders' roles, responsibilities, and commitment to the venture positively reflects on the partnership.

In cases where the investor is a multi-group structure, it is common for corporations to request the right to transfer their shares to affiliated entities or persons. This situation may raise concerns among startups that rely on not only capital investment but also operational support from their investors; however, written support commitments help maintain consistency and long-term alignment. Corporations may also demand high equity stakes during investment, or priority rights in exit processes (such as selling a significant

stake or the entire startup), or even restrictions on whom the venture can be sold to. Such clauses can negatively affect subsequent funding rounds. Therefore, corporations are expected to act with a long-term perspective and remain aligned with the dynamics of the entrepreneurship ecosystem. Intellectual property rights represent another sensitive area. Yet when parties agree on flexible arrangements (such as fair licensing models or time-bound priority rights) the collaboration becomes easier to manage.

With respect to organizational governance, corporations' requests to join boards of directors and to impose their own corporate procedures on startups are prominent issues. While these requests may slow down startups' speed, they also deliver value through experience sharing. Striking a balance by enabling representative participation in governance mechanisms while leaving sufficient space for startups in decision-making appears essential. Moreover, corporations expect startups' products and services to comply with regulations, even at pilot stage. When corporations provide information and resources early on to support startups in this regard, mutual gains arise in the long term.

Operational changes within corporations can also affect ongoing collaborations with startups. For instance, role changes among corporate staff may influence communication and joint long-term

plans. The way to reduce such fluctuations is to base collaborations in clearly defined processes rather than in specific individuals. Finally, reputation management is another important matter, particularly in preventing negative public perceptions. Clarifying communication strategies in advance prevents minor crises from escalating.

All observations, based on interviews conducted with representatives of corporates, startups, and law firms during the preparation phase of the report, reveal the misalignments experienced in corporate - startup collaborations. These misalignments in corporate-startup collaborations are not only operational but also structural in nature. The report aims to support the achievement of strategic alignment in such collaborations by sharing exemplary practices and recommendations that corporates and startups can implement to address these challenges. While the misalignments presented in the report illustrate potential scenarios that decision-makers in both parties may encounter throughout the process, they may not be equally relevant for every collaboration. Therefore, it is essential to revisit these misalignments within the specific context of each collaboration and to assess the provided examples and recommendations on a case-by case basis. This approach is critical for building healthier and more sustainable partnerships.

Giriş

Kurumlarla girişimler arasındaki ilişkiler, girişimcilik ekosisteminin son yıllarda gösterdiği gelişme ile yeni bir boyut kazanmaktadır. Her geçen gün bu ilişkinin oluşturduğu inovasyon patikası güçlenmektedir. Kurumlar, verimlilik artışı ve yenilikçi çözümlere hızlı erişim ile inovasyon peşindeyken; girişimler, kurumsal deneyim, finansman ve pazara erişim olanağı elde etmeye odaklanmaktadır. Stratejik açıdan büyük önem taşıyan bu ilişkiler, sahada çoğu zaman beklenti ve iş yapış biçimlerindeki farklılıklar nedeniyle zorluklarla karşılaşmaktadır. Kurumlar, prosedürlerin ve risk kontrollerinin korunmasına öncelik verirken; girişimler, esneklik, hız ve destekleyici bir yaklaşım beklemektedir. Bu yapısal farklar, tarafların ilk temas anından itibaren süreci ortak bir zeminde ilerletmesini güçleştirmekte; iletişim sorunları, güven eksikliği ve karar alma süreçlerinde tıkanmalar yaşanabilmektedir.

Kurum ve girişimlerin artan iş birlikleri kürenin farklı coğrafyalarında kendisini göstermektedir. Kuzey Avrupa ülkelerinde yapılan araştırmalara göre, şirketlerin %80'e yakını girişimlerle aktif olarak çalışmaktadır; Almanya'da ise otomotiv ve ileri teknoloji alanlarında kurulan hızlandırıcı programlar, girişimlerin çözümlerini büyük üretim hatlarına entegre etmesini sağlamaktadır. ABD'de önde gelen şirketler, kendi küresel hızlandırıcı programları ile girişimlere küresel erişim sunarken; Asya'nın önde gelen teknoloji şirketleri, Strateji ve İnovasyon Merkezleri aracılığıyla sağlık, yapay zekâ ve mobilite gibi alanlarda girişimlerle güçlü ortaklıklar geliştirmektedir. Avrupa Birliği de bu küresel eğilimi destekleyerek "AB Start-up ve Scale-up Stratejisi" aracılığıyla milyarlarca avroluk kaynak ayırmaktadır. Bu örnekler, kurum-girişim iş birliklerinin dünya genelinde yalnızca yenilikçi çözümleri hızlandırmakla kalmadığını, aynı zamanda ekosistemlerin rekabet gücünü artıran kalıcı bir stratejiye dönüştüğünü ortaya koymaktadır.

Türkiye'de de dünya genelinde olduğu gibi, kurum-girişim iş birlikleri her geçen yıl güçlenmektedir.

Giderek artan sayıda kurum, girişimcilik programları yürütmekte, hızlandırma programları düzenlemekte ve çeşitli mekanizmalar aracılığıyla girişimlerle yakın iş birlikleri kurmaktadır. Buna ek olarak, heryıl sayıları artan kurumsal girişim sermayesi yapıları üzerinden gerçekleştirilen stratejik yatırımlar, kurumların girişimlerle ilişkisini daha da derinleştirdiğini göstermektedir. Nitekim son beş yılda, büyük anlaşmalar hariç tutulduğunda, girişimlerin aldığı yatırımların üçte birinden fazlasının kurumlar tarafından gerçekleştirilmiş olması, bu eğilimin en somut kanıtı niteliğindedir.

Kurum-girişim iş birliklerinin gelişmesiyle belirginleşen inovasyon patikasının genişlemesi ve somut kazanımlara dönüşmesi için atılması gereken adımlara hem kurumlar hem de girişimler her geçen gün daha fazla odaklanmaktadır. Kurumlar, girişimlerle iş birliklerini güçlendirmek için süreçlerini ve yaklaşımlarını girişimci bakış açısıyla dönüştürürken; girişimler ise kurumsal iş yapış biçimleri ve risk yönetimi konusunda mentorluk desteği almaktadır.

Bu çerçevede, Türkiye'de kurum-girişim iş birliklerinin daha verimli ve stratejik açıdan daha güçlü hale gelmesi için mevcut uygulamaları ve çözüm önerilerini bir araya getiren bu çalışma, girişimcilik ekosisteminde kurum-girişim iş birliğinde atılacak adımlara kılavuzluk etmeyi hedeflemektedir. Çalışmada, doğrudan kurum-girişim iş birliklerine özgü durumlar önceliklendirilmiş; yatırım süreçlerine dair daha genel veya teknik meseleler ise bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

Bu tercih, yatırım süreçlerine ilişkin bilgi ve kaynakların göreceli olarak daha erişilebilir olması, buna karşın kurum-girişim etkileşimlerinin kendine özgü sorunlarına yönelik yazılı kaynakların ve deneyim paylaşımının sınırlı kalması ile gerekçelendirilmektedir. Raporda, yatırımın veya ürün, hizmet satın alınmasının nasıl yapılacağından çok, sürdürülebilir iş birlikleri için sürecin nasıl kurgulanması ve yönetilmesi gerektiğine

odaklanılmıştır. Bu bakış açısı ile çalışmanın yalnızca kurumların inovasyon, girişimcilik, yatırım birimleri ya da girişim sermayesi ekipleri tarafından değil; strateji, iş geliştirme, Ar-Ge, satın alma, hukuk ve finans gibi farklı birimlerde görev alan profesyonellerin yanı sıra girişimciler, sektör uzmanları ve bu alana ilgi duyan herkes tarafından okunması hedeflenmektedir. Kurum-girişim iş birliklerini daha verimli, adil ve sürdürülebilir kılmak yalnızca yatırım yapma ve ürün satın alma kararlarına değil, aynı zamanda kurumun iş yapış şekillerinde, süreçlerinde, temel bazı iş prensiplerinde ve günlük operasyonlarında yeniliklere ve geliştirmelere de bağlıdır. Bu nedenle, kurumların üst yönetiminden operasyonel ekiplerine kadar geniş bir kesime hitap eden bu çalışma, üst yönetim de dahil olmak üzere farklı rollerin perspektifinden değerlendirilmesi halinde kurumlara ve girişimlere fayda sağlayabilecektir.

Raporun Hazırlık Süreci ve Yapısı

Ekim 2024 ile Ağustos 2025 arasında gerçekleştirilen içerik oluşturma çalışmalarına dayanan raporun odak konularının belirlenmesi ve içeriğinin şekillendirilmesi için aralarında kurum, girişim ve hukuk ofisleri temsilcilerinin yer aldığı isimlerle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatların yanı sıra Proje Grubu üyelerinin ve TÜSİAD ağında yer alan kurum temsilcilerinin yazılı katkı ve görüşleri ile çalışma nihai haline ulaştırılmıştır.

İçerik oluşturma faaliyetleri çerçevesinde kurum-girişim iş birliklerinde karşılaşılan yapısal ve operasyonel uyumsuzluklar arasından öne çıkan konular 22 ana başlık altında toplanmıştır. Her

başlık, mülakatlarda öne çıkan deneyimler ışığında belirlenmiş; konular somut vaka temelli bir anlayışla, genellemelerden uzak durularak analiz edilmiştir. Başlıklar, iş birliklerinin farklı katmanlarında ortaya çıkan zorlukları hem kurum hem girişim perspektifinden ele alabilmek amacıyla ticari boyut, ortaklık boyutu ve yönetim boyutu olarak üç kategoride sınıflandırılmıştır. Hem başlıkların hem de üç kategorinin numaralandırılmasında önem ve öncelik açısından bir hiyerarşi gözetilmemiştir. Başlıklar, iş birliği sürecinin olası akışında karşılaşılabilecek durumlara göre bir ilişki kronolojisine dayanarak biçimlendirilmiştir. Bu çerçevede ilk olarak PoC süreçleri ele alınmış, ilişkinin ilerleyen evrelerine paralel olarak yönetime katılım ve girişimin satışı (*Exit*) süreçleri gibi farklı aşamalarda ortaya çıkabilecek durumlar olası kronolojiye göre numaralandırılmıştır. Her kurum-girişim iş birliği sürecinin farklı dinamiklere sahip olduğu ve bu sıralamaların her ilişkide farklılık gösterebileceği unutulmamalıdır. Benzer şekilde, bazı başlıkların bazı ilişkilerde öne çıkabileceği, bazılarının ise zamanla veya koşullara bağlı olarak geçerliliğini yitirebileceği göz önüne alınmalıdır.

Çalışmada yer alan konu başlıklarından bağımsız olarak içerik oluşturma sürecinde kurum-girişim iş birliklerine yönelik farklı hususlar da paylaşılmış, sektörde eksik görülen unsurlar ve olası fırsatlar dile getirilmiştir. Çalışmanın ana odağının dışında kalmasına rağmen, tamamlayıcı nitelikte olan ve dolaylı olarak iş birliklerini etkileyen unsurlar ise “Kurum-Girişim İş Birliklerini Dolaylı Etkileyen Faktörler” başlığında bir araya getirilmiştir.

KURUM - GİRİŞİM İŞ BİRLİKLERİNİN BOYUTLARI



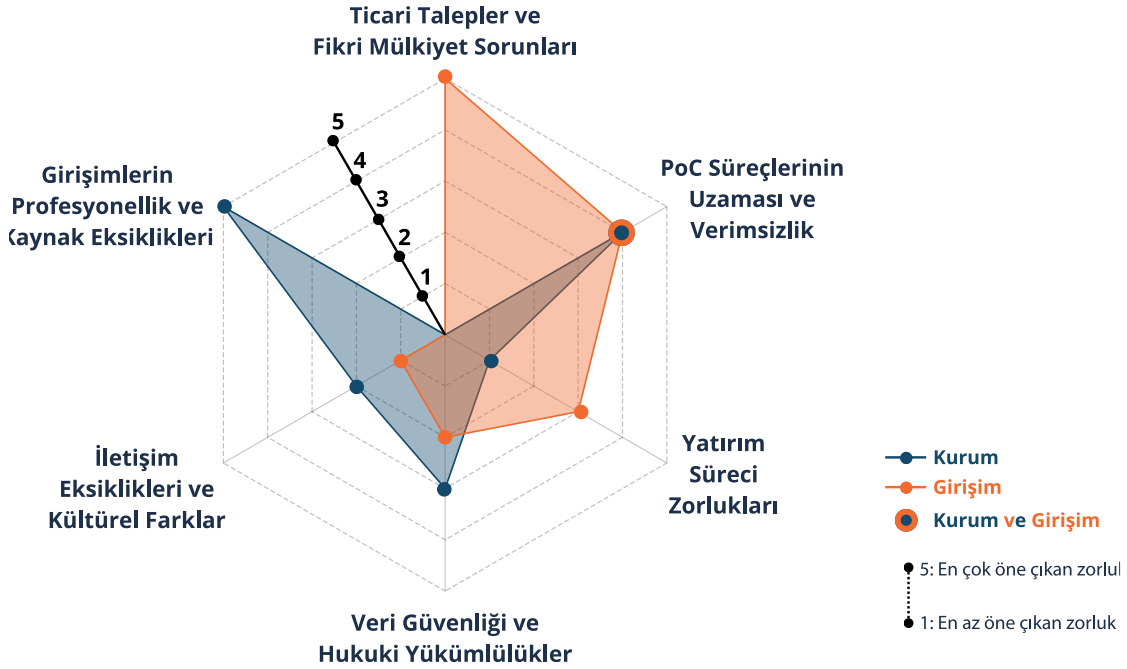
Şekil 1 - Kurum - Girişim İş Birliklerinin Boyutları

Mülakata Katılan Kurum ve Girişim Temsilcilerinin Görüşlerinde Öne Çıkanlar

Raporun hazırlık sürecinde kurum ve girişim temsilcileriyle gerçekleştirilen 30–60 dakikalık mülakatlarda paylaşılan ifadeler sıklık analizine tabi tutulmuş ve iş birliği süreçlerinde en çok öne çıkan unsurlar ortaya konmuştur. Bu analizle, katılımcıların kurum–girişim iş birliği süreçlerine dair deneyim, beklenti ve önerilerinin görünür hale getirilmesi amaçlanmıştır. Hazırlanan grafiklerde yer alan unsurların, katılımcıların kendi ifadeleriyle en sık dile getirdikleri konulara karşılık geldiği göz önünde bulundurulmalıdır. Katılımcı görüşlerine müdahale etmemek için grafiklerde kullanılan ifadeler raporda sunulan 22 ana başlıkla birebir örtüştürülmemiştir. Ayrıca tek bir ifadenin, raporda yer alan başlıklardan birini ya da birkaçını işaret edebileceği dikkate alınmalıdır.

Analiz çalışmasından farklı olarak raporda yer alan 22 ana başlık; mülakat çıktılarının yanı sıra Proje Grubu üyeleri ile TÜSİAD ağındaki kurum temsilcilerinin yazılı katkı ve görüşleri esas alınarak şekillendirilmiş olup, herhangi bir öncelik sıralaması yapılmamıştır.

İş Birliği Süreçlerinde Kurum ve Girişim Perspektifinden Zorluklar



Şekil 2 - Kurum ve Girişim Gözünden İş Birliği Süreçlerinde Öne Çıkan Zorluklar

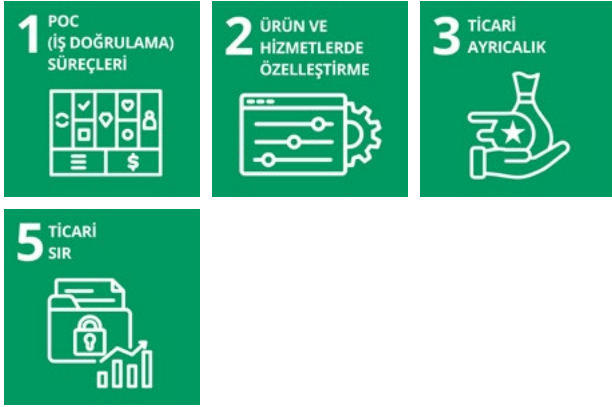
Şekil 2'de görülebileceği üzere her iki taraf için en sık dile getirilen konular; PoC süreçlerinin uzunluğu ve verimsizlikleri, veri güvenliği ve hukuki yükümlülükler ile iletişim eksiklikleri ve kültürel farklılıklar olmuştur. Girişimler ayrıca yatırım sürecindeki zorlukları, ticari beklentilerdeki belirsizlikleri ve fikri mülkiyet

sorunlarını daha güçlü şekilde vurgulamış; kurumlar ise daha çok girişimlerin profesyonellik ve kaynak eksikliklerine dikkat çekmiştir. Bu bulgular, iş birliği süreçlerinde farklı öncelik ve algıların taraflar arasında uyumsuzluklara yol açtığını göstermiştir.

PoC Süreçlerinin Uzaması ve Verimsizlik:

Kurumların ve girişimlerin paylaştığı en öncelikli ilk zorluk farklı olsa da hem kurumlar hem de girişimler, süreçlerin uzamasını ve verimsizliği 2. sırada öne çıkan bir zorluk olarak dile getirmiştir. Kurumlar genellikle uygulama sürecinde yaşanan gecikmeleri ve entegrasyonun zorluklarını dile getirirken, girişimler daha çok PoC süreçlerinin uzunluğundan ve metrik belirsizliğinden yakınmışlardır.

Daha fazlası için ilgili başlıkları *inceleyiniz.*



Veri Güvenliği ve Hukuki Yükümlülükler:

Veri güvenliği ve hukuki engeller, kurumlar için 3. öncelikli, girişimler içinse 4. öncelikli konudur. Kurumlar, girişimlerin veri güvenliği prosedürlerine uyumda yaşadığı zorluklar ile hukuki süreçlerin karmaşıklığını vurgularken; girişimler daha çok Kişisel Verilerin Korunması Kanunu KVKK ve regülasyonlardaki belirsizliklerin etkilerine dikkat çekmektedir.

Daha fazlası için ilgili başlıkları *inceleyiniz.*



İletişim Eksiklikleri ve Kültürel Farklar:

Kurumsal iletişim eksiklikleri ve kültürel farkları kurumlar 4. öncelikli, girişimler ise 5. öncelikli bir sorun olarak tanımlamaktadır. Girişimler, kurumların girişimlerle çalışma kültürünün eksikliğinden ve iletişimdeki zorluklardan bahsederken, kurumlar da benzer şekilde doğru iletişim kuramama ve kurum içi iş birimlerinin sürece dahil edilmemesini sorun olarak görmektedir. Ancak girişimler, aynı zamanda kurumlardaki orta kademe yönetici motivasyon eksikliğini de vurgulamaktadır.

Daha fazlası için ilgili başlıkları *inceleyiniz.*



Yatırım Süreci Zorlukları:

Mevzuat ve yatırım süreci zorluklarını kurumlar 5. öncelikli, girişimler ise 3. öncelikli bir sorun olarak tanımlamaktadır. Girişimler, özellikle yatırımcı talepleri ve sözleşme maddelerindeki ayrıntıların yarattığı zorlukları paylaşırken, kurumlar ise daha çok mevzuatın Türkiye'deki uygulamalarına odaklanmıştır. Kurumlar, yatırımcıya belirlenmiş aşamalar sonucunda girişimin hissesini alma hakkı veren basit yatırım sözleşmesi (Gelecekteki Pay Sahipliği için Çerçeve Sözleşme - *Simple Agreement for Future Equity* – SAFE) geliştirme ihtiyacına vurgu yapmıştır. Bu durum, girişimlerin finansal ve yatırımcı ilişkilerinde daha fazla güçlük yaşadıklarını, kurumların ise mevzuat açısından engellerle karşılaştığını göstermektedir.

Daha fazlası için bir sonraki sayfada verilen ilgili başlıkları *inceleyiniz.*

Yatırım Süreci Zorlukları ile ilgili başlıklar



Girişimlerin Profesyonellik ve Kaynak Eksiklikleri:

Kurumlar, girişimlerin bazı profesyonellik eksikliklerine (iş planı hazırlama, fiyatlandırma, satış sonrası hizmetler, paydaş ilişkileri yönetimi, yönetim danışmanlığı desteği vb.) ve yatırımcı haklarına ilişkin hassasiyetlere dikkat çekerken; girişimler bu başlıklara yer vermemiştir. Bu farklılık, kurumların kaynak sınırlılıklarını daha net gözlemlemesine ya da girişimlerin süreç içinde kendi gelişim alanlarını henüz yeterince görünür kılmamış olmasına işaret etmektedir.

Daha fazlası için ilgili başlıkları *inceleyiniz*..



Ticari Beklentiler ve Fikri Mülkiyet Sorunları:

Girişimler, ticari ve fikri mülkiyet konularını (özelleştirilmiş ürün talepleri, PoC ücretlendirmesine dair belirsizlikler, karşılıklı faydanın netleşmemesi gibi) önemli bir zorluk alanı olarak vurgulamıştır. Kurumlar ise bu başlıklara görece daha sınırlı değinmiştir. Bu durum, girişimlerin ticari ilişkilerde daha fazla belirsizlikle karşılaştığını ve kurum taleplerindeki netlik ihtiyacının onlar üzerinde daha belirgin etki yarattığını göstermektedir.

Daha fazlası için ilgili başlıkları *inceleyiniz*.



Kurumların ve Girişimlerin İş Birliği Süreçlerine Yönelik Beklentileri

Kurumların Girişimlerden Beklentileri	
	1. Güven <ul style="list-style-type: none"> Kurumsal iş yapış biçimine, sözleşmelere ve yasal yükümlülüklerle uyum. Yatırımcı haklarını gözetme, veri güvenliği ve regülasyonlara uyum. Kurum temsilcileri ile şeffaf iletişim kurarak risk algısını azaltma.
	2. Profesyonellik <ul style="list-style-type: none"> Tutarlı iş planları ve stratejik yol haritaları sunabilme. Gerekli danışmanlık ve teknik yetkinliklere süreç öncesinde veya süreç sırasında erişebilme. PoC süreçlerinde planlı ve sistematik ilerleme, olası riskleri açık şekilde paylaşma.
	3. Somut Kazanım <ul style="list-style-type: none"> Kuruma ölçülebilir, somut çıktılar sunma (ör. pilot sonuçlar, prototip performansı). İş birliği sonrası üründen veya süreçten elde edilecek katma değeri açık şekilde gösterebilme. Kurumun karar alma süreçlerini destekleyecek veri ve raporları zamanında sağlama.
Girişimlerin Kurumlardan Beklentileri	
	1. Esneklik <ul style="list-style-type: none"> PoC süreçlerinde aşırı özelleştirme veya aşırı güvence taleplerinde esneklik gösterme. Ürün geliştirme, uygulama ve ücretlendirme konularında girişimlerle ortak çözüm üretme. Sözleşme maddelerinde girişimlerin inovasyon hızını kısıtlamayacak şekilde esneklik sağlama.
	2. Hız <ul style="list-style-type: none"> PoC süreçlerinin gereksiz gecikmelere uğramadan hızlı şekilde ilerlemesini sağlama. Karar alma ve onay süreçlerini yavaşlatmadan, girişimlerin iş planına uygun şekilde aksiyon alma. Hukuki ve regülasyon süreçlerini hızlı ve şeffaf şekilde yönetecek yaklaşımı benimseme.
	3. Güven <ul style="list-style-type: none"> Girişimlere süreç boyunca güven ortamı yaratma, sözleşmeler ve yatırım süreçlerinde belirsizlikleri azaltma. Girişimlerin fikri ve ticari haklarını gözetme, verilerini koruma. Orta kademe yöneticiler ve kurum içi birimler ile girişimlerin ilişkisinde iş birliği ve güven ortamını güçlendirecek mekanizmalar oluşturma.

Şekil 3 - Kurumların ve Girişimlerin İş Birliği Süreçlerine Yönelik Beklentileri

Mülakatlara katılan kurum ve girişim temsilcilerin diğer tarafa yönelik beklentileri incelendiğinde Şekil 3'te görülebileceği üzere kurumlar, daha çok girişimlerin profesyonellik eksiklikleri, süreçlerin verimsizliği ve hukuki karmaşıklıklar gibi konuları vurgulamaktadır. Bu kurumların büyük bir **güven**, **profesyonellik** ve **somut kazanım** arayışı içinde olduklarını, girişimlerin bu güveni sağlamakta, kurumsal iş yapış biçimiyle süreçleri yürütmekte

ve ürünün kazanımlarını göstermekte zorlandığını ortaya koymaktadır. Girişimler ise ticari ve fikri mülkiyet sorunları, PoC süreçleri ve yatırımcı talepleri gibi konuları daha çok öne çıkarmaktadır. Bu, girişimlerin daha fazla **esneklik**, **hız** ve **güven** arayışı içinde olduklarını, ancak kurumların taleplerinin bu beklentileri zorladığını, ticari ilişkilerde belirsizlik yaşadıklarını ve güven arayışı içinde olduklarını yansıtmaktadır.

Kurumların ve Girişimlerin İş Birliği Süreçlerini İyileştirmek İçin Öncelikli Önerileri



Şekil 4 - Kurumların ve Girişimlerin İş Birliği Süreçlerini İyileştirmek İçin Öncelikli Önerileri

Şekil 4'te incelenebileceği üzere mülakatlarda kurum ve girişim temsilcilerinin iş birliği süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik önerilerinin analizine göre, her iki taraf benzer temaları öncelikli alanlar olarak tanımlasa da bu önceliklerin sıralamasında farklılıklar gözlenmektedir. Hem kurumlar hem de girişimler için hukuki çerçevenin tanımlanması ve sözleşme süreçlerinin iyileştirilmesi en kritik başlık olurken; girişimler ikinci sırada yatırım süreçlerinin hızlandırılmasını ve basitleştirilmesini öne çıkarmakta, kurumlar ise POC ve ticari iş

birliklerinin yapılandırılmasına odaklanmaktadır. Kurumlar üçüncü sırada kültürel uyum ve farkındalık konularını ön plana alırken, girişimler daha çok güven artırıcı mekanizmalar ile kamu-özel sektör iletişimine vurgu yapmaktadır. Kurumlar için destek mekanizmaları ve stratejik partnerlik dördüncü sırada konumlanırken, girişimlerde bu başlık beşinci sırada yer almaktadır. Bulgular, tarafların iş birliği süreçlerinde örtüşen kaygılara sahip olmakla birlikte, algı ve öncelik farklılıklarının sürecin etkinliği açısından kritik olduğunu göstermektedir.

1. Ticari Boyut

1.1 İş Doğrulama (PoC) Süreçleri

İş doğrulama (*proof of concept* - PoC) çalışmaları bir ürünün, hizmetin veya iş planının uygulanabilir olduğunu göstermek için yürütülen pilot uygulamalardır. Kurumlar açısından operasyonel risklerin azaltılmasına, yeni ürün veya hizmetin mevcut sistemlere uyumunun test edilmesine, potansiyel entegrasyon sorunlarının önceden tespit edilmesine ve çözümün kurum için sağlayacağı faydaların net olarak deneyimlenmesine olanak tanır. Kurumlar daha önce sektörde yaygın bir şekilde kullanılmamış, gerçekmüşteri 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 ürün geliştirme sürecine yönelik çok değerli geri bildirimlerin elde edilmesini sağlarken, ilerideki satışlara yönelik önemli bir referans teşkil eder. Kurumlar her ne kadar ihtiyaç ve fırsatlar bazında girişimleri araştırarak çözümler arasa da girişimlerin kurumlarla görüşme başlatmadan önce ihtiyaç ve olası fırsatlara dair çözümleri, bu iş birliği ile kuruma ne kazandıracığını ya da hangi sorunu çözeceğini somut olarak paylaşması oldukça önemlidir.

Özellikle ölçeklenme öncesi aşamada, kurumlar kullanıcı deneyimlerine ve operasyonel gereksinimlerine ilişkin geri bildirimler sunarak, girişimlerin ürünlerini yapılandırmalarına ve geliştirmelerine önemli katkı verebilmektedir. Bu faydalara karşın girişimler, ürün veya hizmetlerini belirli bir süre boyunca çeşitli tavizler vererek sunmalarına yönelik talepler ile karşılaşmaktadır. Bu tavizler; ücretsiz deneme, indirimli fiyatlandırma, ücretsiz özelleştirmeler gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu süreçler



girişimlere hem maddi hem de operasyonel yük getirmektedir. Ayrıca 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:

"PoC sonrası satın alma için farklı departmanlardan onay alınması gerekiyor. İlk teması yaptığımız ekip çok olumlu olsa da sonraki adımlar çok yavaş ilerleyebiliyor."

Girişim Temsilcisi

Ücretsiz PoC talepleri: Ücretsiz PoC talepleri sınırlı kaynaklara sahip girişimler için önemli bir yük oluşturmaktadır.

Süreçlerin 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 olmadığından, 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 gereklilikler, PoC süreçlerini daha maliyetli ve uzun hale getirmektedir.

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.

PoC sonrası kurumun ürünü kendinin geliştirmesi:

Kurum, PoC sonrası ürünü veya hizmeti almayı kendi geliştirmeyi tercih edebilir. Ancak PoC’de elde edilen girişime ait kritik bilgi, deneyim veya fikri mülkiyeti kendi süreçlerinde kullanması girişimin rekabet gücünü zayıflatabilir.

Girişimin kapasitesinin çok üzerinde bir PoC başlatması:

Ücretli PoC’lerde dahi girişimlerin kapasitesinin çok üzerinde bir PoC başlatması, süreçlerin yavaş ilerlemesine ve bazı sorunlara sebep olabilmektedir. Bu durum kurumların zamana bağlı hedeflerini aksatabilmekte, girişim ile iş birliğinin devamını olumsuz etkileyebilmektedir.

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

İyi Uygulama Örnekleri:

- PoC süreçlerini kurumların iki tarafın da zarar görmesini engelleyecek ölçüde bütçelendirerek yürütmesi, girişimlerin karşılaştığı finansal yüklerin hafifletilmesine katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşımla bazı girişim hızlandırma programları PoC süreçleri için bütçe ayırmaktadır.

- Bazı kurumsal yapılarda inovasyon ekipleri, PoC süreçlerinin kurum içi işleyiş entegrasyonunu kolaylaştırmak amacıyla katalizör bir rol üstlenmektedir. PoC kapsamının netleştirilmesi, teknik ekiplerle ön hazırlıkların yapılması, veri güvenliği ve regülasyon uygunluğunun erken aşamada değerlendirilmesi gibi konularda girişimlere yönlendirme sağlanmakta; onay süreçleri hızlandırılmaktadır. Bu çalışma şekli, girişimci ile kurum içindeki ilgili birimler arasında iletişim, iş birliği ve anahtar performans göstergeleri takibi konusunun daha pürüzsüz ve hızlı ilerlemesini sağlamaktadır.

- Bazı kurumlar inovasyondan satın almaya kadar tüm bölümlerin işini kolaylaştırmaya yönelik kurum içinde hazırladıkları bir PoC yönetmeliğini benimsemektedir. Bu yaklaşım PoC sürecinin çerçevesini çizmekte ve hızlandırmaktadır.

- PoC süreci başlangıcında imzalanacak bir sözleşme ile teknik bilgi, gizlilik ve fikri hakların kullanımına ilişkin hususlar belirlenmektedir.

İyi Uygulama Önerileri:

- PoC süreci öncesinde başarı kriterlerinin ve değerlendirme ölçütlerinin açık şekilde tanımlanması ve yazılı hale getirilmesi şeffaflık ve öngörülebilirlik sağlayabilir. Kurumlar PoC süreci sonunda ürün/hizmet satın alma, kapsam genişletme veya uzun dönemli sözleşme yapma gibi somut aksiyonlara yönelik planlamalar öngörebilir. Bu planlamada sürecin sonuna gelindiğinde hangi başarı kriterleri karşılandığında iş birliğinin ticari bir ilişkiye döneceğinin açıkça belirtilmesi tarafların beklenti yönetiminde etkili olabilir.
- İş birliği boyunca ve sonrasında güven ilişkisinin korunması için PoC sürecinde taraflar markalarının referans amaçlı kullanımını yazılı olarak düzenleyebilir.

1.2 Ürün ve Hizmetlerde Özelleştirme



Kurumlar girişimlerden satın aldıkları ürün veya hizmetlerde kendi ihtiyaçlarına yönelik özelleştirmeler talep edebilmektedir. Bu talepler, teknolojik altyapının kuruma özgü hale getirilmesini, kurumun iş süreçlerine özel entegrasyon yapılmasını veya kuruma özel diğer 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, ölçeklendirme yapmasının zorlaşması ve satış maliyetlerinin artması sonuçlarını doğurabilir. Girişim, önemli müşterilerini geri çeviremediği durumlarda en azından yapılan özel geliştirme ücretini talep edebilir. Hatta bazı durumlarda yazılım girişimlerine, satılan ürünlerinin tamamen dışında başka bir yazılım projesini ücreti karşılığında yapması bile teklif edilebilmektedir. Ancak bu yöntemlerle elde ettiği gelire odaklanmak girişimi, ölçeklenmenin ve büyümenin zorlaşacağı proje şirketi olmaya doğru götüreceğinden yatırımcılar tarafından tercih edilmemektedir.

“Özel geliştirme talepleri bizi büyük müşterilere yaklaştırıyor, ancak uzun vadede operasyon ve maliyet açısından zorlandığımız durumlarda ölçeklenmemizi geciktirebiliyor.”

Girişim Temsilcisi

Müşteri taleplerinin veya geri bildirimlerinin sektör genelinde bir ihtiyacı temsil etmesi ve bu doğrultuda yapılacak geliştirmelerin girişime uzun vadede katkı yaratması, girişim açısından çok yüksek değer taşımaktadır. Bu özelliklerin bir takvim kapsamında geliştirilmesi girişime stratejik bir değer katabilir. Oysa tamamen tek bir müşteriye özel olan istekler satış sürecinin yönetimi açısından ciddi zorluklar doğurabilmektedir. İlk olarak özelleştirme sürecinde girişimlere ek fiyatlandırma yapılmaması, girişimlerin ek maliyetleri üstlenerek finansal yük altına girmelerine neden olmaktadır. Daha da önemlisi 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 yavaşlatabilmektedir. Örneğin kiralama modeli ile yazılım hizmeti (*software as a service - SaaS*) 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. Örneğin şirketlerin bir yazılım veya sistemin şirketin kendi veri merkezi veya sunucuları gibi fiziksel altyapısında (*on-premise* sistemler) kurulup çalıştırılmasını talep

ettiği görülebilmektedir. Bu durum da girişimin kaynak kodlarını şirketle paylaşması durumunu doğurabilmektedir.

Kuruma özel ek ürün geliştirme talepleri:

Girişimlerin sunduğu standart ürün veya hizmeti, kurumların kendi özel ihtiyaçlarına göre yeniden tasarlanmasını talep etmesi.

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.

İyi Uygulama Örnekleri:

- > Girişimler ürün ve hizmette sürdürülebilir geliştirmenin sağlanması için özelleştirme taleplerini, ürün vizyonu ve yol haritasının bütünlüğünü koruyacak şekilde sınırlandırmaktadır.

> Kurumlarla yapılan sözleşmelerde teknik çerçeve ve kapsam süreç başında netleştirilmektedir. Belirsiz bir süreç halihazırda para ve kaynak harcamış girişimin özel istekleri reddetme şansını azaltmaktadır.

> 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.

> Ürüne genel katkı sağlamayacak, sadece o kurumun ihtiyaçlarına yönelik talepler olması durumunda bu taleplerin ayrımı yapılarak harcanacak ek kaynaklara istinaden bir ücret karşılığında anlaşmalar yapılabilmektedir. Girişimin mevcut iş modelini ve ölçeklenmesini etkilemeyecek şekilde bir anlaşmaya varılması burada kritik bir husus olarak öne çıkmaktadır.

İyi Uygulama Önerileri:

- > 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 koruyabilir.
- > Girişimlerin gerekli durumlarda, kurumların talep ettikleri özel geliştirmeler için ek fiyatlandırma ve zaman planı belirlemesi beklenmedik operasyonel süreçler ve maliyetler konusunda öngörülebilirliği sağlayabilir.

1.3 Ticari Ayrıcalık



Girişimler, genellikle yenilikçi, farklı, sıra dışı ürün ve hizmetler sunmayı hedefler. Ancak bu tanımlama gereği; girişimin sunduğu ürün ve hizmetler yeterli süre denenmemiş, farklı koşullarda test edilmemiş ve güçlü referansları henüz oluşmamış olabilir. Kurumlar, bu girişimlerden ürün veya hizmet alımı yaparken tipik bir tedarikçiye kıyasla daha fazla riski göze almak ve/veya girişime çeşitli konularda daha fazla destek olmak zorunda kalabilmektedir. Bazı örneklerde kurumların, bu yaklaşımlarına karşılık girişimlerden bazı ticari ayrıcalıklar talep etme yoluna gittiği gözlenmektedir.

Tipik tedarik anlaşmalarında kurumlar tedarikçinin müşteri referansları olmasını, ürünlerin belirli bir kullanım (süre, adet, vb.) ölçüsünü geçmiş olmasını, güven veren sertifikaları olmasını, satış sonrası desteğine olumlu örnekler olmasını, konu uzmanlarının ürünle ilgili olumlu görüşlerinin olmasını ve hatta bazı durumlarda üretim, satış ve satış sonrası süreçlerinin kurumsal olduğunun yerinde incelenmesini isteyebilir.

Özellikle ilk müşterilerini kazanım aşamasında olan girişimler bu yeterlilikleri sağlamakta zorlanabilmektedir. Hatta bazı durumlarda girişimin ürün veya hizmetinin, bazı özellikleri eksik kalmış veya hatalarından tam olarak arındırılmamış da olabilmektedir. Kurumlar, bu koşullarda alınan ürün veya hizmetin kullanımında girişimin iyileştirme süreçlerine destek vermek durumunda kalabilmektedir. Diğer hallerde ise ürün veya hizmetin geliştirilmesinde, kurumun olanaklarının, sahip olduğu verinin veya çalışanlarının uzmanlığının girişimin kullanımına açılmasıyla ürün veya hizmet geliştirmesine katkı sağladığı görülmektedir.

Bu durumlarda kurumun satın alma sürecinde yer alan tüm bölümlerinde sorumluluk alan çalışanlar, bu riskleri almaktan ve fazladan destek sağlamaktan kaçınmayı tercih edebilir. Kurum bu satın almayı daha geniş bir bakış açısıyla kapsamlı değerlendirip,

aldığı risklere ve verdiği desteğe karşılık bazı taleplerde bulunabilmektedir.

- **Münhasırlık:** Diğer kurumlara ilgili ürünün satışını durdurma, sınırlama veya kendi onayına tabii tutma isteklerini kapsamaktadır.
- **İlk alım hakkı:** Münhasırlığın bir alt grubu olarak görülebilecek bu uygulama, kurumların girişimden aldıkları ürünün bazı özelliklerine veya eklenen yeni özelliklerine ilk önce kendisinin sahip olması ve diğer müşterilerin kullanımının sınırlanmasıdır.
- **Ticaretten pay alma:** Girişimin diğer müşterilerine sonraki ürün satışlarından kurumun pay alması durumunu belirtmektedir.
- **Hisselerden pay alma:** Bazı örneklerde kurumun girişimin hisselerinden pay alarak ortaklık yapısına girmeyi talep etmesi durumunu kapsamaktadır.
- **Satış koşullarını iyileştirme:** Ürünün fiyatında, ödeme vadesinde veya satış sonrası hizmetlerde avantaj elde etmeyi içermektedir.

“Ürünümüzü yalnızca bir kuruma özel hale getirirsek, diğer müşterilere satış yapma şansımız azalıyor. Bu durum da büyümemizi sınırlandırabiliyor.”

Girişim Temsilcisi

Rapor hazırlık sürecinde gerçekleştirilen mülakatlarda, girişimlerin özellikle münhasırlık taleplerini karşılamakta zorlandığı görülmüştür. Çünkü girişimler kendilerinden beklenen hızlı büyümeyi ancak satışlarını artırarak sağlayabilirler. Münhasırlık ise bu ticari stratejiyi doğrudan zorlaştıran bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bir girişimle yapılan görüşmede, bu tür taleplerin girişimleri uzun vadede kurumlara bağımlı hale getirdiği ve rekabet avantajlarını kaybetmelerine neden olduğu ifade edilmiştir.

İyi Uygulama Örnekleri:

- Münhasırlık taleplerinin girişimin büyüme sürecine zarar vermemesi için bazı kurumlar, bu talepleri zaman ve kapsam açısından sınırlı biçimde uygulamaktadır. Uygulamada, coğrafi alan veya süre bazlı sınırlandırmalarla, girişimin diğer müşterilere erişimini tamamen engellemeyen modeller tercih edilebilmektedir. Bununla birlikte, bazı kurumların güçlü bir tedarik zinciri oluşturmaya yönelik stratejik perspektifle, münhasırlık taleplerini ancak son çare olarak değerlendirdikleri örneklere de rastlanmaktadır.
- Bazı örneklerde kurumlar, girişimin yeni müşteri kazanımını ve sonraki yatırım turlarını olumsuz etkilemeyecek karşılıklı kazan-kazan modellerine yönelmektedir. Bu yöntemler girişimin büyüme stratejisi ile uyumlu iken kurumun da stratejik, finansal ya da diğer açılardan avantajlar elde etmesini sağlamaktadır. Örneğin, girişime sağlanan tedarik zinciri ayrıcalıklarına karşı kurumun, kontrol hakkı bulunmayan küçük oranda bir hisse alımı; girişimin kısa vadede büyümesini engellemezken, kurumun uzun vadede hisselerine karşı finansal kazanım elde etmesini sağlamaktadır.
- Kurumun yalnızca finansal bir yatırımcı ya da müşteri rolü üstlenmediği, sorumluluk alarak girişimi kurumsal kapasitesiyle desteklediği senaryolar da ekosistemde mevcuttur. Bu durumlarda girişim ile kurumun beraber ürün

geliştirdiği, satışlardan pay aldığı veya bir ortaklık kurduğu görülmektedir.

- Finansal kuruluşlarla çalışan girişimlerde, ürün ve hizmetlerin regülasyonlara uygunluğu amacıyla kritik özelleştirmeler yapılması bir gereklilik haline gelmektedir. Bazı kurumsal yapılarda inovasyon ekipleri, girişimlerin regülasyon uyumluluğu, veri güvenliği gereksinimleri ve teknik entegrasyon konularında kurum içi ilgili birimlerle köprü rolü üstlenerek söz konusu özelleştirme taleplerinin hayata geçmesi sürecini hızlandırmaktadır. Bu kapsamda; ürünlerin şirket içi sistem (on-premise sistem) altyapısına uygun hale getirilmesi, Bankacılık ve Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), Kişisel Verileri Koruma Kurumu veya Mali Suçlar Araştırma Kurulu (MASAK) gibi düzenleyici kurumların şartlarına göre yapılandırılması, siber güvenlik değerlendirmeleri gibi teknik adımların çerçevesi inovasyon ekiplerinin yönlendirmesiyle netleştirilmekte ve girişimlerin özelleştirme yükü daha yönetilebilir hale getirilmektedir. Bu yaklaşım hem girişimin operasyonel risklerini azaltmakta hem de kurumun özelleştirme taleplerine daha sağlıklı yanıt verebilmesini sağlamaktadır.

İyi Uygulama Önerileri:

- Kurumlarla iş birliği sürecinde girişimin finansal ve operasyonel olarak gelişmesi ve ilerlemesi beklenmektedir. Bu bakışla kurumun girişimden olan ticari ayrıcalık beklentilerini ötelemesi ve girişimin güçlü olduğu ileriki bir döneme kaydırması, bu isteklerin girişim üzerindeki olumsuz etkisini azaltabilir.
- Kurumlar ayrıcalık talep ederken satın alma hacmi taahhüdünden kaçınır. Oysa performans kriterlerine bağlı hacim taahhüdü, girişime netlik sağlarken kurumun aldığı riski azaltabilir.

1.4 Finansal Yeterlilik



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 belgeleri, 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 gerekli olgunlukta olmadığından söz konusu belgeleri sunmakta zorluk çekebilmektedir. Teminat mektubu alınması için banka güvencesi, teminat limiti veya aktif bilanço gibi unsurlar gerekmekte ve birçok girişimin bu koşulları yerine getirecek finansal geçmişi bulunmamaktadır. Benzer şekilde, "iş deneyim belgesi" talebi de genellikle kamu ve büyük müşterilerle çalışmış ticari ve operasyonel faaliyetleri daha olgunlaşmış şirketler için anlamlıdır.

Kurumlar açısından bakıldığında, iş birliğinin risk barındırdığı durumlarda bu tür taleplerin temel amacı, girişimin operasyonel devamlılığını sağlayabileceğini ve yükümlülüklerin yerine getireceğini garanti altına almaktır. Aslında girişimden elde edilebilecek inovatif fayda göz önünde bulundurularak, bu güvence belgelerinin eksikliği iş birliğinin devamına tek başına engel teşkil etmemelidir.

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

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.

"Kurumlar bizi değerlendirirken büyük bir şirketmiş gibi davranıyorlar ama girişimler o şartları sağlayacak altyapıya henüz sahip olmayabiliyor. Bu durum iş birliğini kurmayı daha en başındayken zorlaştırabiliyor."

Girişim Temsilcisi

İyi Uygulama Örnekleri:

- 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 oluşturmaktadır. "Teknoloji Girişimi Uyum Standartları" gibi uygulamalarla, belirli bir bütçe eşliğinin altındaki projelerde daha hafif yükümlülükler öngörülmekte; böylece girişimlerle çalışma süreçlerinde hem risk yönetimi sağlanmakta hem de kurum-girişim birliği daha erişilebilir hale getirilebilmektedir.

- > Kurumlar, finansal yeterliliği sınırlı girişimlerle iş birliği yaparken projeyi aşamalı biçimde yapılandırarak performansa dayalı ödeme veya yatırım modelleri geliştirmektedir. 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 taraflarca sağlanan teminat mektupları veya kefalet düzenlemeleri ile, kurumun doğrudan üstleneceği risk azaltılmakta ve girişimler için süreçler daha esnek hale getirilebilmektedir.

İyi Uygulama 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.

- > Kurumların girişimleri yalnızca ürün veya hizmet sağlayan bir tedarikçi olarak değil; değer ve inovasyon arayışında stratejik bir yatırım unsuru olarak görmesi, bu bakış açısına uygun süreçleri benimsemelerini ve maliyetlerde esneklik sağlamalarını kolaylaştırabilir. Girişim açısından, kurumu yalnızca finansman sağlayan bir müşteri olarak değil; yatırımcı/sermayedar kimliği ve geri bildirimleriyle sürece katkı sunan kilit bir paydaş olarak görmek, iş birliğinin verimliliğini her açıdan artırabilir.
- > Kurumlar, iş birliği yapacakları girişimleri değerlendirirken girişimin ekosistemdeki geçmiş faaliyetlerini de dikkate alabilir. Örneğin; kuluçka veya hızlandırma programlarına katılmış, kamu desteklerinden yararlanmış girişimlerin bu deneyimleri değerlendirmeye katkı sağlayabilir. Benzer şekilde, VC'ler veya girişim sermayesi yatırım fonlarından (GSYF) yatırım almış girişimlerin belirli incelemelerden geçtiği göz önünde bulundurulabilir. Bu durum, yatırımcının girişimin tüm faaliyetlerine kefil olduğu anlamına gelmez; ancak kurumların karar sürecinde destekleyici bir kriter oluşturabilir. Öte yandan, henüz yatırım almamış girişimlerin kurum beklentilerini karşılayamayacağı gibi bir sonuca da varılmamalıdır. Pek çok girişim, öz kaynakları ya da satış gelirleri sayesinde yatırım almadan da başarılı bir şekilde ilerleyebilir.

1.5 Ticari Sır

En temel düzeyde, kurumlar operasyonel verimliliklerine ve stratejilerine odaklanarak yoğun rekabet olan sektörlerde başarı elde ederken, girişimler geliştirdikleri ürün veya hizmetlerde farklı bir bilgi, deneyim, buluş veya yaklaşım kullanarak öne çıkmaya çalışırlar. Her iki durumda da sahip oldukları bilgi en önemli rekabet avantajlarından biridir. Bu nedenle kurum-girişim iş birliklerinde karşılıklı olarak paylaşılan teknik, operasyonel ve stratejik bilgilerin güvenliği, her iki taraf için de kritik öneme sahiptir.

“Kurum, bizim çözümümüzü detaylıca inceledi ama benzer bir çözümle çalışan başka bir girişimle de görüşme yaptığını biliyoruz. Bu durumda teknik detaylarımızın korunacağından emin olmak istiyoruz.”

Girişim Temsilcisi

Hem kurum hem de girişim diğerine benzer olan başka firmalarla iş yapacaktır. Kurumlar ve girişimler ister yatırım ister ticari faaliyet yapsınlar iş birliğinin doğası gereği karşı taraf ile ilgili normalden daha fazla bilgi edinirler. Hatta bazı durumlarda ortak ürün geliştirme, ortak satış, ortak patent alma gibi yoğun bilgi paylaşımı ve üretimi söz konusudur.

Girişimler, geliştirdikleri ürünlerin detaylarını, algoritmalarını, kullanıcı arayüzü yapılarını, hatta geliştiren ekibin kimler olduğunu kurumlarla paylaşırken; bu bilgilerin benzer alanlarda faaliyet gösteren diğer girişimlerle doğrudan ya da dolaylı olarak paylaşılmasından endişe duymaktadır. Bu durum, yalnızca fikri mülkiyetin korunması açısından değil, aynı zamanda pazarlama stratejileri, sektörel

içgörülerini, fiyatlandırma planları ve müşteri kazanım süreçleri gibi ticari sırların korunması açısından da riskler barındırmaktadır.

Diğer yandan, kurumlar da kendi iç operasyonlarına ilişkin bilgilerin, ileriye yönelik stratejilerinin girişimler aracılığıyla doğrudan ya da dolaylı biçimde dışarı sızmasından çekinmektedir. Kurumlar açısından, üretim süreçleri, tedarik zinciri, yeni ürün geliştirme süreçleri, müşteri iç görüşü verileri, teknik altyapıya dair bilgiler veya iç prosedürler gibi konular, rekabet avantajı sağlayan bilgiler olarak görülmekte ve bu bilgilerin dışarı aktarılması durumunda stratejik risk oluşabileceği düşünülmektedir. Kendi çalışanlarından bile gizlilik taahhütleri alan kurumlar iş birliği içinde oldukları girişimler ve hatta girişimlerin kritik bilgiye erişimi olan çalışanlarından taahhütler almakta ve bilgi akışını sınırlandıran dahili prosedürler uygulamaktadır.

Tarafların bu konuda sahip olduğu farklı endişeler, çoğu zaman ortak bir çözüm zemini oluşturulmasını güçleştirebilmektedir. Bilgiye erişimin kademelendirilmesi, proje ekiplerinin ayrıştırılması veya raporların kurumi içi dolaşımının sınırlandırılması gibi önlemlerin alınmadığı durumlarda, güven zedelenmekte ve iş birliği potansiyeli olumsuz etkilenmektedir. Yalnızca sözleşme düzeyinde kalan taahhütlerin yeterli olmayacağı; gizliliğin süreçlere entegre edilmesi, kurum kültürünün bir parçası haline getirilmesi ve operasyonel işleyişte güveni pekiştirecek uygulamaların benimsenmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Kurumların gizlilik sözleşmelerinde çok yüksek ceza miktarı ödeme şartı koyması, girişimlerin tüm maddi kaynaklarının toplamının üzerine çıkan maddeleri imzalamaktan kaçınması sonucu doğurabilmektedir. Bu durumda başarılı olabilecek bir iş birliği gizlilik maddesine takılabilmektedir.



İyi Uygulama Örnekleri:

- > Her iki tarafın da başlangıç olarak iyi hazırlanmış bir gizlilik anlaşması imzalaması beklenmektedir. Bu anlaşmanın en önemli bölümlerinden biri, karşılıklı paylaşılacak korunması gereken bilginin ayrıntılı tanımlanmasıdır.
- > Kurumların çalışan sayısı ve iş birimleri açısından çok daha büyük olması nedeniyle girişimin paylaştığı bilgiye kimlerin (birimlerin) ne şekilde erişeceğini bilmesi güven oluşturmak adına önemli görülmektedir.
- > Kurumlar bazı durumlarda benzer girişimlerle aynı anda çalıştığında bunu diğer tarafa açıklamayı tercih eder. Hatta girişimleri kıyaslarken kullandığı kriterleri bile açıklayan kurumlar olmaktadır. Bu durum kurum adına fazla bilgi paylaşıyor gibi gözükse de aslında karşılıklı güveni geliştirmede olumlu rol oynamaktadır.
- > Aynı alanda birden fazla girişimle çalışan kurumlar, farklı proje ekipleri görevlendirerek bilgi erişimini sınırlandırmakta; bu sayede girişimlerin veri güvenliği endişelerinin azaltılması hedeflenmektedir.

İyi Uygulama Önerileri:

- > Girişimler, kurumlar kadar kurumsal yapılara sahip olmayabilirler. Dolayısıyla çalışanları üzerinde bir kurumun sahip olduğu kadar

yaptırımı olmayabilir. Girişimin kendi ekiplerine daha kapsamlı, gizlilik kurallarının tanımlandığı iş sözleşmeleri imzalatması kurumun girişime duyduğu güveni arttırabilir.

- > Gizlilik sözleşmesinde ceza miktarları her iki tarafın maddi gücüne göre kabul edilebilir caydırıcı rakamlar olarak belirlenebilir.
- > Gizlilik anlaşmalarının yanı sıra, özellikle PoC süreçlerinde veya girişimlerle yürütülen araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) aşamalarında yaygın olarak kullanılan materyal transfer anlaşmaları (*material transfer agreement* - MTA) ve veri transfer anlaşmaları (*data transfer agreement* - DTA) gibi ek düzenlemeler de tarafların güvenini artırabilir. Bu anlaşmalar, paylaşılan prototiplerin, teknik belgelerin, veri setlerinin ve deneysel çıktının hangi amaçla kullanılacağını, üçüncü taraflara aktarım koşullarını ve sürenin bitiminde imha veya iade süreçlerini açıkça tanımlamalıdır. Bu sözleşmeler, yalnızca genel gizlilik çerçevesinin değil, somut veri ve malzeme akışına ilişkin ayrıntıların da güvence altına alınmasını sağlar.
- > Kurumların ve girişimlerin diğer taraf ile paylaşacakları ticari sırları, kategorize ederek ilişkinin gelişimine göre kademeli olarak paylaşması karşılıklı risklerin azaltılması olarak değerlendirilebilir.



1.6 Veri Güvenliği

Girişimler ve kurumlar arasındaki iş birliklerinde veri güvenliği, özellikle düzenleyici kurumlara tabi olan sektörlerde en hassas konulardan biridir. Kurumlar, veri güvenliği regülasyonlarına uymayı yasal bir zorunluluk olarak görmenin ötesinde, şirket itibarını korumak için özellikle müşteri verileri gibi toplumsal hassasiyet olan konularda kendisi birçok ekstra güvenlik önlemi alır. Bu bakışla kurumlar, girişimlerin sunduğu çözümleri değerlendirirken veri güvenliğiyle ilgili sıkı denetimler uygulamakta ve çeşitli ek güvenlik talepleri ortaya koymaktadırlar.

Mülakatlardan elde edilen bulgulara göre, girişimler için veri güvenliği gerekliliklerinin karmaşıklığı ve maliyeti, iş birliği süreçlerini zorlaştıran başlıca unsurlar arasında yer almaktadır. Büyük ölçekli kurumlar, kişisel veri işleme politikaları, veri saklama standartları ve düzenleyici kurumlarla uyumluluk gibi konularda girişimlerden detaylı taahhütler istemektedir.

“Veri güvenliği konusunda hiçbir risk alamayız. Tüm sistemlerin bizim belirlediğimiz güvenlik standartlarına uygun olduğundan emin olmak zorundayız.”

Kurum Temsilcisi

Bir girişim yöneticisi bu durumu **“Kurumlarla çalışmak için sunduğumuz çözümün teknik yeterliliklerinin yanı sıra, detaylı güvenlik protokollerine uygun hale getirilmesi gerekiyor. Bu süreçler hem zaman alıyor hem de ek maliyet yaratıyor.”** şeklinde ifade etmektedir.

Özellikle savunma, finans, sağlık ve telekomünikasyon gibi düzenlemeye tabi sektörlerde faaliyet gösteren kurumlar, girişimlerden belirli güvenlik standartlarını sağlamalarını talep etmektedir. Bu talepler arasında en yaygın olanlar şunlardır:

- **Veri saklama politikaları:** Kurumlar, müşteri verilerinin yalnızca belirli yerlerde (örneğin, Türkiye içinde) tutulmasını talep edebilmekte ve yurt dışına veri aktarımını kısıtlayabilmektedir.
- **Yerel sunucu kullanımı:** Bazı büyük ölçekli kurumlar, girişimlerin sunduğu çözümlerin bulut tabanlı sistemler yerine kurumun kendi veri merkezlerinde çalışmasını istemekte, bu da girişimler için ek maliyet ve teknik gereklilikler doğurmaktadır.
- **Sertifikasyon ve güvenlik testleri:** Kurumlar, girişimlerden güvenlik sertifikalarına sahip olmalarını veya bağımsız güvenlik testlerinden geçmelerini talep edebilmektedir.
- **Kişisel veri işleme süreçleri:** Girişimler, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve Avrupa Birliği Genel Veri Koruma Tüzüğü (*general data protection regulation* – GDPR) gibi düzenlemelere tam uyum sağlamaları konusunda kurumlar tarafından denetlenmekte ve ek güvenlik önlemleri almaya zorlanabilmektedir.

Bir girişim yöneticisi, **“Kurumun bizimle çalışması için teknik yeterliliklerimizi aşan güvenlik talepleri ile karşılaşılıyor. Örneğin, tüm sistemimizi kendi veri merkezlerinde barındırmamızı istiyorlar, ancak bu bizim için ticari olarak sürdürülebilir değil.”** diyerek bu taleplerin girişimler üzerindeki operasyon ve maliyet yükünü vurgulamaktadır. Bu tür talepler, yalnızca finansal değil, aynı zamanda girişimin kendi veri altyapısından kopması ve kuruma teknik bağımlılığının artması gibi stratejik riskler de doğurabilmektedir. Öte yandan, kurumlar açısından bakıldığında, bu talepler kurumsal risk yönetimi ve müşteri güvenliği açısından kritik görülmektedir.

İyi Uygulama Örneklere:

- > Bazı kurumlar, sertifikasyon ve veri güvenliği denetimlerine ilişkin gereklilikleri iş birliğinin ilk aşamasında girişimlere net biçimde iletmektedir. Bu uygulama, girişimlerin sürece hazırlıklı başlamasını ve teknik gereklilikleri önceden planlamasını kolaylaştırmaktadır
- > Günümüzde birçok kurum yerel sunucu üzerinde çalışan yazılım ürünleri talep edebilmektedir. Kurumsal yazılım geliştiren girişimlerin bu konu hakkındaki stratejisini baştan oluşturması satış ve entegrasyon süreçlerini kolaylaştırabilmektedir
- > Regülasyonlara tabi sektörlerde faaliyet gösteren kurumlar, iş birliği süreçlerinde veri güvenliğini öncelikli bir kriter olarak değerlendirmektedir. Finansal kuruluşlarda inovasyon ekipleri, girişimlerin bu gereklilikler hakkında farkındalık kazanmasını sağlamak ve süreci daha sağlıklı yürütebilmek adına veri güvenliğine ilişkin kurumun beklentilerini için en başında net şekilde paylaşmaktadır. Bu

kapsamda, kişisel verilerin işlenmesi, saklanması ve aktarımı gibi kritik başlıklarda girişimlere rehberlik edilmekte, gerektiğinde ilk fazda gerçek müşteri verisi içermeyen senaryolar üzerinden PoC süreçleri tasarlanmaktadır. Bu uygulama hem regülasyonların ihlal edilmesini önlemekte hem de girişimlerin teknik hazırlıklarını sürdürebilecekleri güvenli bir test ortamı yaratmaktadır. Böylelikle girişimlerin teknik yeterliliği, veri güvenliği uyumluluğu ve kurum içi kabul süreçleri daha yönetilebilir hale gelmektedir.

İyi Uygulama Önerileri:

- > Girişimlerin kritik personelinin veri güvenliği konusunda eğitim almış olması kurumlar ile çalışmayı kolaylaştırıp, güveni artırabilir.
- > Girişimlerin hedef sektörlerini ve ihtiyaç alanlarını seçerken veri güvenliği mevzuatı ve gerekliliklerini incelemeleri, ayrıca uzmanlardan mentorluk almaları; sağlıklı bir ürün geliştirme süreci yürütmelerini ve büyüme stratejilerini güçlendirmelerini destekleyebilir.

1.7 Yatırım Sonrası Rekabet



Girişimlere yatırım yapan yapılar arasında girişim sermayesi yatırım fonları (*venture capital* - VC) daha bilinir olsa da kurumsal girişim sermayesi (*corporate venture capital* - CVC) şirketleri oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

Girişim sermayesi yatırım fonları finansal kazanımları önceliklerken, kurumsal yapılar yaptıkları yatırımdan şirketlerinin hem finansal hem de stratejik olarak kazanım elde etmesini hedefler. Şirketin yeni ürün edinmesini sağlamak, yeni bir sektöre girmek, satışları arttırmak, önemli insan kaynağına ulaşmak, teknolojiyi yakından takip etmek, vb. doğrudan finansal olmayan hedefler kurumun rekabet avantajı elde etmesine yöneliktir.

Kurumun yaptığı yatırımlarda kendi rekabet avantajını önceliklemesi, bazı durumlarda girişimin faaliyetlerine sınırlamalar koymak istemesine yol açabilir. Bunlar arasında en yaygın olanlar şunlardır:

- **Satış sınırlaması:** Rekabet edilen kuruma bazı veya tüm ürün satışlarını sınırlama
- **Fiyat sınırlaması:** Rekabet edilen kuruma yapılan satışlarda fiyatın (veya diğer satış koşullarının) kendine uygulanan fiyattan yüksek olması talebi
- **Yatırım alma sınırlaması:** Rekabet halinde olduğu bir kurumdan yatırım almasını veya o kuruma exit edilmesini (satışını) sınırlama

Mülakatlarda bazı kurum temsilcileri, yatırım yaptıkları girişimlerin doğrudan rakipleriyle çalışmasını uygun bulmadıklarını belirtmiştir. Yatırım yapan kurum, bazı durumlarda girişimin ürün geliştirmesine ciddi katkı yapabilmekte hatta ortak ürün geliştirmektedir. Böyle bir yaklaşımda kurumun rekabete karşı sınırlama istekleri anlaşılabilir olsa da çoğunlukla bu yaklaşım, girişimler açısından

ciddi ticari sorunlara yol açabilmektedir. Özellikle ölçeklenme aşamasındaki girişimler, ürün veya hizmetlerini farklı kurumsal müşterilere sunarak hem satış gelirini arttırmak hem de sektörde farklı müşterilerin geri beslemeleri ile ürününü iyileştirmek istemektedir. Ek olarak kurumun yatırım yaptığı girişim üzerinde sınırlayıcı kontrol hakkı olması, girişimin sonraki yatırım turlarında yer alacak potansiyel yatırımcıları rahatsız etmektedir.

“Bazı kurumlar, yatırım yaptıktan sonra rakip firmalarla iletişim kurmamızı istemiyor. Bu durum iş geliştirme faaliyetlerimizi doğrudan etkiliyor ve yeni müşteri kazanımında elimizi zayıflatıyor.”

Girişim Temsilcisi

Yapılan görüşmelerde bazı kurumlar girişimin büyümesi ve güçlenmesinin uzun vadede kuruma daha fazla fayda sağlayacağı görüşüyle, yatırım sonrası süreçte girişime operasyonel özgürlük tanıdıklarını ve farklı müşteri gruplarıyla çalışmasına engel koymadıklarını belirtmişlerdir.

İyi Uygulama Örnekleri:

- Girişimler, yatırım aldığı kurumun stratejik bilgilerini veya iç süreçlerine dair detayları başka müşterilerle paylaşmayacağını yatırım

sözleşmelerine ekleyerek güven tesis edilmesini sağlamaktadır.

- Rekabet hassasiyeti bulunan sektörlerde faaliyet gösteren kurumlar, yatırım sürecinin başında iş birliği sınırlarını netleştirerek, hangi şirketlerle, hangi şartlarda çalışılmasının uygun görülmediğini açıkça belirtmektedir.
- Ortak ürün geliştirme veya kurumun ürüne ciddi katkısı olduğu durumlarda girişimin rakibe satılması konusu baştan ek sözleşmelerle netleştirilmektedir.
- Kurumlar bir girişime hem yatırımcı hem de müşteri olduğunda transfer fiyatlandırması düzenlemelerine tabii olabilirler. Bu konuda hukuk biriminden görüş alarak bağlı şirket

tanımına girip girmediği netleştirilerek karar almaktadırlar.

İyi Uygulama Önerisi:

- Bir kurumun bir girişime yatırım yapması, sektördeki diğer müşterilerde girişime yapılan ödemelerin veya verilen desteğin yatırım yapan kuruma yaradığı algısı oluşturabilir. Sektör oyuncularını rakiplerini güçlendiren faaliyetlerden kaçınmak isteyebilirler. Bunu önlemek için yatırım yapan kurum, girişimi operasyonel işleyişte tamamen bağımsız bıraktığını, yatırım stratejisinin bu yönde olduğunu açıklayarak girişimin ticari faaliyetlerine katkıda bulunabilir.

1.8. Ödeme Süreçleri

Kurumsal firmalarla yürütülen ticari iş birliklerinde en sık karşılaşılan zorluklardan biri, standart ödeme vadeleriyle erken aşama girişimlerin nakit döngüsü arasındaki uyumsuzluktur. Özellikle 60 ila 90 gün gibi vadeler, kurumsal iş dünyasında yaygın uygulamalar arasında yer alsa da sınırlı kaynaklarla faaliyet gösteren girişimler açısından bu süreler önemli finansal baskı yaratabilmektedir. Girişimlerin çoğu, ürün veya hizmet teslimini yaptıktan çok sonra ödeme alabildiği için, ara dönemde operasyonel giderlerini finanse edebilmek adına ilave kaynak yaratma ihtiyacıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, işletme sermayesi yönetimi açısından kritik sorunlar doğurmaktadır; girişimlerin kısa vadeli yükümlülüklerini zamanında yerine getirme kapasitesini zayıflatmaktadır.

Girişimler çözümlerini kurumsal şirketlere hazır hale getirmeden önce genellikle uzun süren ürün ve proje geliştirme süreçlerinden geçmektedir. Projenin ve ürün geliştirme sürecinin başından itibaren önemli harcamalar yapılmakta; personel maliyetleri, donanım ve altyapı giderleri ve dış kaynak alımları, pazarlama ve satış giderleri girişimlerin işletme sermayesini hızla tüketebilmektedir. Ancak bu giderlerin karşılığı olan gelir kalemi, kurumsal prosedürlere göre belirlenen uzun vadeli ödeme planları nedeniyle aylar sonra nakde dönüşmektedir. Bu asimetrik yapı, girişimlerin finansal sürdürülebilirliği açısından ciddi riskler doğurmaktadır.

Buna ek olarak, bazı kurumların tedarik zincirinde tüm paydaşlara uyguladığı sabit fiyat artışı prosedürlerini girişimlerden de beklemesi, hızlı değişen piyasa koşullarında girişimlerin maruz kaldığı maliyet artışlarını faturalara yansıtamamasına neden olmaktadır. Mülakatlarda, kurumların yıl içinde ara fiyat güncellemelerini etmemesinin, döviz kurlarındaki dalgalanmalar karşısında girişimleri savunmasız bıraktığı yönünde yorumlar alınmıştır. Özellikle teknoloji tabanlı servislerde maliyetler büyük ölçüde dolar bazında oluşurken, Türkiye merkezli girişimlerin mevzuat gereği Türk Lirası üzerinden fatura kesmek zorunda kalmaları bu riski daha da artırmaktadır.



Mülakatlarda sıkça dile getirilen bir diğer konu ise ödeme takibine dair yaşanan iletişim sorunlarıdır. Özellikle muhasebe ve finans süreçlerinin daha uzun zaman aldığı büyük şirketlerde, ödeme taleplerini bazen birkaç kez tekrar etmek gerekmektedir. Bu durum hem iş yükünü artırmakta hem de süreci belirsiz hale getirmektedir.

“Faturayı kestikten sonra ödeme gelmesi için birkaç kere hatırlatma yapmak gerektiği durumlar olabiliyor. Büyük kurumlar için gecikmeler ya da uzun ödeme süreçleri alışıldık olabilir ama girişimler için bu süreç işletme sermayemizi doğrudan etkiliyor.”

Girişim Temsilcisi

İyi Uygulama Örnekleri:

- Bazı kurumlar, girişimlerle yürütülen iş birliklerinde erken ödeme uygulamalarına geçerek, hizmet öncesi belirli bir yüzdeyi avans olarak ödemekte ve kalan kısmı daha kısa vadede tamamlamaktadır. Bu uygulama, işletme sermayesi döngüsünün sağlıklı ilerlemesine katkı sunmaktadır.
- Kur dalgalanmalarına karşı bazı kurumlar, iş birliği öncesinde belirli koşulları sağlaması halinde girişimlere dövize endeksli fiyatlandırma esnekliği tanımakta; bu da maliyet artışlarının tek tarafı olarak girişimi etkilemesini engellemektedir.

- Ödeme sürecinin izlenebilirliği amacıyla bazı şirketler, girişimlere özel muhasebe iletişim kişileri tanımlayarak, fatura işleme ve ödeme takibi süreçlerini daha sade ve şeffaf bir hale getirmektedir.

İyi Uygulama Önerisi:

- Kurumlar uzun vadeli bir ödeme planı ile alım bile yapsa, en azından girişimlerden gelen ürün veya hizmet faturalarının tahakkuk eden kurumlar vergisi ve katma değer vergisine karşılık gelen bölümünü her koşulda girişimin vergi ödeme gününden önce göndererek girişimin nakit akışını destekleyebilir.

2. Ortaklık Boyutu

2.1 Yatırım Anlaşmaları

Yatırım süreçlerinde girişim ile kurum arasında imzalanacak yatırım ve pay sahipleri sözleşmelerinin kapsamı, ayrıntı seviyesi ve hukuki çerçevesi, sürecin hızını doğrudan etkilemektedir. Bazı durumlarda pay sahipleri sözleşmesinin eklerinde; gizlilik sözleşmesi, fikri haklar sözleşmesi, isim kullanım hakları sözleşmesi, kurumsal prosedür örnekleri, girişimci taahhütleri gibi yasal dokümanların da yer almasıyla karmaşık bir sözleşme paketi ortaya çıkmaktadır.

Kurumlar açısından bakıldığında, kendi yatırımcılarına, halka açık ise borsa düzenleyici kurumlarına, bazı uyum kanunlarına, topluma karşı taahhütlerine vb. istinaden bu sözleşmelerin kapsamlı olması isteği anlaşılabilir. Ancak bu kapsamlı ve detaylı anlaşmalar girişimlerin bilgi ve deneyim seviyesinin üzerinde kaldığında endişeler artmakta ve süreç uzayabilmektedir.

Görüşülen kurum temsilcilerinin bazıları, sözleşmelerin ayrıntılı olmasının kurumsal riskleri azaltmak açısından önemli olduğunu ifade etmiştir. Yatırımdan sorumlu olan ve rol alan kurum çalışanları genelde kurumlarını koruma düşüncesiyle olası her durumu kapsamaya çalışmaktadır. Özellikle girişimlere yönelik yönetim kurulu karar alma yapıları, hisse devirleri, çıkış senaryoları (exit), azınlık hakları ve çalışan hisse senedi sahipliği planları (ESOP) gibi konuların açık ve kapsamlı tanımlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım, kurumların geçmiş tecrübeleri ve karşılaştıkları hukuki risklere karşı geliştirdikleri bir refleks olarak değerlendirilmektedir.

Bazen geçmişte yaşanan olumsuzluklar yeni sözleşmelerde kendilerine yer bulabilmektedir. Ancak bu geniş kapsam kimi zaman girişimcilerin hâkim olmadığı konuları içerebildiğinden,

müzakereler uzamakta ve revizyon talepleri artmaktadır.



“Kurumların ileride karşılaşılabilecekleri riskleri baştan düşünerek kapsamlı sözleşmeler hazırlamak istemesi anlaşılır bir durum. Ancak, kurumsal yatırımcıyla daha ürün aşamasında konuşurken, 3-5 yıl sonraki çıkış (exit) senaryosu için detaylı hükümler müzakere etmek süreci kilitliyor.”

Girişim Temsilcisi

Girişimciler, süreçte özellikle sözleşmelerin karşılıklı olarak tekrar tekrar gözden geçirilip düzenlenmesinin uzun geri bildirim döngülerine neden olabildiğini vurgulamıştır.

Öte yandan, kurumların kendi iç sözleşme onay mekanizmaları da sürecin yavaş ilerlemesinde etkili bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Özellikle büyük şirketlerde farklı birimlerin ve üst yönetimin dahil olduğu çok aşamalı kontrol yapıları, hukuki değerlendirmeleri geciktirebilmektedir. Bir kurum temsilcisi bu konuya ilişkin şunları belirtmiştir: **“Bazı sözleşme maddeleri yalnızca yatırım birimini değil, risk yönetimi, hukuk, vergi ve bilgi**

İşlem ekiplerini de ilgilendiriyor. Herkesin aynı anda geri bildirim vermesi zor olabiliyor.”

Mülakatlarda edinilen bilgilere göre, sözleşme süreçlerinin ilerleme hızında hem kurumların hem de girişimlerin hazırlık düzeyleri etkili olmaktadır. Ayrıca kurumlar, girişim yatırımları konusunda deneyimli ekiplere sahip olduğunda sektör standartları doğrultusunda şekillenen süreçlere girişimler de daha aşına olmaktadır. Girişimler de kurumsal yatırımcıların, girişim sermayesi yatırım fonlarından farklı özel maddeler talep ettiği ve bunların neden gerekli olduğu bilinciyle sürece dahil olduğunda uzlaşa sağlamak kolay olmaktadır.

Mülakatlarda öne çıkan bir diğer husus ise, yatırım sürecinde girişimlerin sınırlı pazarlık gücünden faydalanılarak yatırımcıların şirket değerlemesini düşük tutması ve hisse payını maksimize etmesidir. Bu durum, sonraki yatırım turlarında kurucuların hisselerinin aşırı derecede seyrelemesine ve şirketin yatırım yapılabilir bir yapıdan uzaklaşmasına yol açabilmektedir. Benzer şekilde, yatırımcıların erken turlarda agresif bir tutumla sözleşmelere ekledikleri, aşırı olarak değerlendirilebilecek haklar da ilerleyen turlarda yeni yatırımcıların sürece dahil olmasını zorlaştırmakta ve bu durum, mevcut yatırımcılar için dahi uzun vadede olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir yapı yaratmaktadır.

İyi Uygulama Örnekleri

- > Yatırım anlaşmaları sürecinde hem kurumların hem de girişimlerin hukuki destek alması sıklıkla görülmektedir.
- > Bazı kurumlar, belirli bir limit dâhilinde girişimin hukuki danışmanlık masraflarını üstlenebilmektedir.
- > Girişim destek kuruluşları tarafından geliştirilen ve ekosistemde kabul gören sözleşme şablonlarının kullanımı ve/veya referans alınması sürecin her iki taraf için de daha öngörülebilir olmasına ve hızlı ilerlemesine yardımcı olmaktadır.

> Yatırım süreci sonrasında kurum ve girişimin uzun yıllar beraber çalışacağı göz önünde bulundurularak yatırım sürecinde karşılıklı güvenin zedelenmemesi, saygının yitirilmemesi gerekmektedir. Bunu sağlamak için girişim adına kuruculardan yalnızca bir kişinin yatırım sürecinde aktif rol oynaması ve yatırım süreçlerinin onun koordinasyonunda ilerletilmesi hem girişim hem de yatırımcılar için belirsizlikleri azaltmaktadır. Bu çalışma şekli ile girişim içinde iş bölümü sağlanarak, girişimin yatırım sürecinde büyüme ivmesini kaybetmeden mevcut işlerine odaklanması da sağlanmaktadır. Ayrıca, bu yöntemle ortaklar arasındaki olası anlaşmazlıkların kurum temsilcileri ya da yatırımcılar önünde gerçekleşmemesi de temin edilmektedir.

> Yatırım süreci aşamalandırılarak, en temel konulardaki karşılıklı anlayışın yalın ve net bir dille yazıya dökülmesine sıklıkla başvurulmaktadır. Yatırımcı ile girişimin niyetinin belirtildiği, yatırımın temel şartlarını düzenleyen çoğunlukla bağlayıcı olmayan bu sözleşme (*term-sheet*) ile hukuksal yazım dili devreye girmeden temel belirsizlikler ortadan kaldırılmakta ve taraflar arasındaki taahhütlerin uzun süren yatırım sözleşme süreci boyunca gözden kaçması engellenmektedir.

> Hukuki müzakerelerde tarafları temsil eden ekiplerin, girişimcilik ve yatırım süreçlerine hâkim uzmanlardan oluşması, sözleşme süreçlerinde karşılaşılan tıkanıklıkların azaltılmasına katkı sağlamaktadır.

İyi Uygulama Önerisi:

> Sektörde kurumun yatırım yapmasının yanı sıra girişim ile ticari ilişki geliştirdiği durumlara rastlanabilir. Bu gibi durumlarda kurum içinde yatırım kararı veren ekip ile ticari ilişkiyi yöneten ekip ayrı ise uygun temsil yetkisine sahip kişilerin kurum adına sözleşmeyi imzalaması sağlanarak girişimlerin hakları güvence altına alınabilir.

2.2 Yatırım Süreçleri

Kurumlarda yatırım süreci; girişimin belirlenmesiyle başlayıp, paranın transfer edilmesine (hatta sonrasına) kadar uzanan çok aşamalı ve çok kişinin rol aldığı bir süreçtir. Her aşamanın bir prosedürü ve onay mekanizması olabilmektedir. Daha küçük ve deneyimli ekipleri olan girişim sermayesi yatırım fonları ile karşılaştırıldığında kurumsal yatırımcılarda bu süreç daha yavaş işleyebilir. Hızlı olmayı öncelikleyen girişimler için yatırım süreçlerinin çok uzun olması veya fazla bilgi, deneyim ve emek istemesi çeşitli zorluklar yaratabilir. Yapılan görüşmelerde girişimcilerin ortak olarak dile getirdiği en önemli sorunlardan biri yatırım süreçlerinin yavaşlığı olmuştur.

Yatırım süreçlerinin yavaşlamasında; kurum içi karar alma mekanizmalarının çok katmanlı yapısı, onay süreçlerinin zaman alması, düzenleyici uyumluluk yükümlülükleri ve müzakerelerde kritik başlıkların geç gündeme gelmesi gibi faktörler etkili olmaktadır.

“Girişim yatırımlarını yöneten birim, diğer departmanlarla bir ön uyum listesi oluşturdu. Böylece hukuki ve teknik onaylar sürecin sonunda değil, başında alınıyor.”

Kurumsal Yatırım Yöneticisi

Aynı zamanda, kurumlar yatırım kararlarını sadece finansal getiri için değil; stratejik uyum, risk yönetimi, mevzuata uyumluluk ve yönetim gibi unsurlar üzerinden de değerlendirmektedir. Bu çok yönlü bakış açısı, özellikle yüksek hacimli veya stratejik yatırımlarda süreci daha dikkatli ilerletmelerine neden olmaktadır. Yatırım süreçlerinin bir yıla kadar uzadığı, bazı kurumsal yatırımcılar tarafından da kabul edilmektedir.



Kurumsal yatırımcıların yatırım sürecindeki yükümlülükleri, yalnızca sermaye aktarımıyla sınırlı kalmamakta; bazı durumlarda, kurumun tabi olduğu dış regülasyonlar doğrultusunda da şekillenmektedir. Özellikle Rekabet Kurumu onay süreçlerinin uzunluğu, bazı yatırım işlemlerinin tamamlanmasını geciktirmekte ve fırsat maliyetini artırmaktadır.

Girişim tarafında ise, yatırım süreçlerine dair yeterli hazırlığın yapılmaması, yatırımcı beklentilerinin tam anlaşılabilmesi ve müzakerelere konu olacak bazı önemli başlıkların (örneğin, kurumun girişim yönetimindeki özel hakları, denetleme talepleri, vb.) öngörülebilmesi, girişimlerin bu konudaki deneyimsizliği ve destek mekanizmalarının yetersizliği ilerleyişi yavaşlatan başlıca nedenler arasında yer almaktadır. Mülakatlarda birçok girişim, yatırım sürecinin uzamasının yalnızca parasal kaynağa erişimi geciktirmekle kalmadığını, sürecin kurucular tarafından yürütülmesi gerekliliği nedeniyle girişimin çok değerli insan kaynağının meşgul edildiğini, ürün geliştirme ve satış aksadığını belirtmiştir. Bir girişim temsilcisi, “Bazı konular yatırımın son aşamasında masaya geliyor. Bu durum hem zaman kaybettiriyor hem de karar alma sürecini zorlaştırıyor.” ifadelerini kullanmıştır.

İyi Uygulama Örnekleri:

- > İş birimleri olarak bölümlere ayrılmış olan kurumlarda yatırım sürecinin işleyişinden sorumlu tek bir kişi veya grubun olması, diğer bölümlerle olan işleri koordine etmesi, girişimciyle ilişkiyi yürütmesi yatırım sürecinin hızlanmasına önemli bir katkı sunmaktadır.
- > Kurum içinde yatırım sürecine dahil olan farklı bölümlerden kişilerin girişimcilik ekosistemi hakkında farkındalıklarının artırılması ve

girişimci bakış açısını deneyimlemeleri amacıyla mentorluk desteği verilmesi sağlanmaktadır. Bu durum, kurum çalışanlarının girişimciye ve girişime yaklaşımını olumlu bir şekilde etkilemektedir.

- Bazı kurumsal yatırımcılar, süreçlerin başında ilgili karar vericileri ve onay mercilerini bilgilendirerek, yatırımın tamamlanma süresini kısaltmak amacıyla iç koordinasyonu erkenden sağlamak için rol almakta, kurum ve girişim arasında hızlandırıcı rol üstlenmektedir.
- Yatırım sürecinde yönetsel haklar, denetleme hakları, uyum istekleri gibi kritik başlıkların erken aşamalarda masaya yatırılması son anlarda yeniden tartışmaların olmasını engellemektedir.
- Girişimciye dengeli olarak hazırlanmış bazı sözleşme şablonlarına yönetim katmanlarından ön onay alınması yatırım sürecine olumlu yansımaktadır.

- Pay sahipliği, gizlilik, itibar yönetimi, sürdürülebilirlik uyumu, şeffaflık gibi konuların ayrı sözleşmelerde yer alması ve şablon olarak önden onay alınması değişiklikleri yönetmede kolaylık ve hız sağlayabilmektedir.
- Süreci hızlandırmak isteyen bazı kurumlar, yatırım komitelerini sabit takvimle değil, talep bazlı toplamakta ve bu sayede zamanlamada daha esnek davranabilmektedir.

İyi Uygulama Önerisi:

- Yatırım sürecinin uzadığı durumlarda kurumsal yatırımcıların verdikleri bazı sözlü taahhütler, yatırıma dönerken kurumdaki değişiklikler nedeniyle geçerliliğini yitirebilir. Bu gibi sorunlarla karşılaşmamak adına taahhütler sürecin başında yazılı olarak alınabilir ve karşılanamayan taahhütler için ne yapılacağı tanımlanabilir.

2.3 Girişimlerde Ortaklık Yapısı



Erken aşama girişimlerde ortaklık ilişkilerinin çoğu zaman tanışıklığa veya arkadaşlığa dayanarak şekillenmesi, karşılıklı güven olması düşüncesiyle haklar ve rollerin yazılı olarak tanımlanmaması; zayıf ve belirsizlik içeren bir ortaklık modeliyle ilerlenmesine neden olabilmektedir. Bu yaklaşım başta güvene dayalı sağlıklı bir iş ilişkisi gibi görünse de zamanla farklı vizyonların, iş yükü paylaşımına dair dengesizliklerin veya karar alma süreçlerindeki uyumsuzlukların su yüzüne çıkmasıyla çatışma potansiyeli taşımaktadır. Hukuki zemin eksikliği, bu gibi durumlarda anlaşmazlıkların çözümünü zorlaştırmakta, hatta girişimin sürekliliğini tehlikeye atabilmektedir.

Ortaklık yapısının yazılı biçimde netleştirilmemesi, yalnızca girişim içi süreçleri değil, aynı zamanda yatırımcılar ve uzun vadeli iş ortakları nezdindeki güvenilirliği de etkilemektedir. Özellikle yatırım süreçlerinde, girişimin mevcut ortaklık yapısı, hissedarlar arası denge ve ayrılma durumlarında geçerli olacak prosedürlerin bulunup bulunmadığı gibi unsurlar, yatırımcılar için önemlidir. Mülakatlarda da vurgulandığı üzere, finansal tablolar kadar, yönetim yapısının sürdürülebilirliği ve olası kriz anlarında nasıl hareket edileceğine dair yapıların da yatırım kararları üzerinde belirleyici rol oynadığı ifade edilmiştir.

Girişimin kuruluşundan satışına (exit) kadar olan süreçte başlangıçta öngörülemeyen birçok farklı gelişme olabilir. Aynı zamanda girişimcilerin kendi kişisel hayatlarında öngöremedikleri ama girişimin başarısını etkileyen gelişmeler yaşanabilir. Bu durumların hepsi için yapılacaklar ortaklık anlaşmasına yazılmasa da temel olarak girişimcilerin şirket içindeki görevleri, sorumlulukları, hisse oranları, başarı primleri, ayrılma durumunda hisselerine ne olacağı, karar alma yöntemleri, temsil yetkileri, başka kurucu ortak (*co-founder*) alınmasının yöntemleri, vb. baştan belirlenmeli ve imza altına alınmalıdır.

Yatırım sözleşmelerinde genellikle yatırımcıların bir hisse grubu (B grubu) ve girişimcilerin başka

“Ortakların birbirini uzun süredir tanıyor olması, girişimin başlangıç döneminde güven verici olabilir. Ancak yatırım kararı verirken baktığımız şey, bu ilişkilerin hukuki olarak nasıl tanımlandığıdır. Yazılı bir ortaklık sözleşmesi yoksa, çıkabilecek bir anlaşmazlık tüm operasyonu etkileyebilir ve yatırımın geleceğini belirsizleştirebilir.”

Kurum Temsilcisi

bir hisse grubu olarak (A grubu) tanımlanıp hak ve sorumlulukların yazıldığı görülmektedir. Ancak eğer girişimciler arasındaki özel durumlar daha önce sözleşme altına alınmadıysa yatırım sözleşmesinde A grubu pay sahiplerinin kendi aralarında nasıl karar alacağı, her birinin görev ve sorumlulukları, anlaşmazlıkların çözüm yolları yer alabilmektedir.

İyi Uygulama Örnekleri:

- Bazı yatırımcılar, yatırım öncesinde ortaklar arasında imzalanmış bir ortaklık sözleşmesi olup olmadığını sorgulamakta ve bu belgeyi yatırımın ön koşulu haline getirmektedir.
- Erken aşama girişimlerde, ortaklar arasında görev tanımlarının, oy haklarının ve ayrılık

koşullarının net şekilde belirlendiği ön yapılandırılmış sözleşmeler, yatırımcıların sürece daha güvenle yaklaşmasını sağlamaktadır.

- Yatırımcıların maddi kaynak sağladığı, girişimcilerin bilgi, deneyim ve emeklerini ortaya koyduğu iş birliğinde, girişimcilerin belirli bir süre girişimde kalma, belirli bir zaman ve emek harcama şartı sözleşmelerde yer alabilmektedir.

İyi Uygulama Önerileri:

- Bir girişimcinin planlanan zaman veya aşamadan önce girişimden ayrılmak istemesi, yatırımcıları ve diğer girişimcileri zor durumda bırakabilir. Faal olmayan bir kişinin girişimde yüksek hisse oranına sahip olması, gelecek dönemlerdeki yatırımcıları caydırabilir. Bu nedenle, taahhütlerini yerine getirmeden önce ayrılan girişimcinin hisselerinin

tümü veya bir kısmının diğer girişimcilere aktarılacağı bir planlama, olası riskleri ve belirsizlikleri ortadan kaldıracaktır.

- Görüş ayrılığı olması durumunda girişimcilerin sayısı ve hisse oranlarının karar almayı zorlaştırdığı bir matematik ortaya çıkabilir. Örneğin iki girişimcinin eşit hisseye sahip olduğu bir durumda A grubu hissedarların alması gereken bir kararda kitlenme durumu oluşabilir. Bu kitlenme durumlarının nasıl çözüleceğine dair koşullara yatırım sözleşmesinde yer verilebilir.
- Bir girişimcinin ayrılması durumunda hangi rekabet yasaklarına uyacağı önceden yazılı olarak taahhüt altına alınabilir. Anlaşamayan girişimcilerin dağılması durumunda birbirine rakip olan girişimler ortaya çıkabilir. Bu durum yatırımcıların da zarar görmesi sonucunu doğurabileceğinden yatırım sözleşmesi aşamasında önlem alınabilir.

2.4 İlişkili Kişilere Pay Devri



Büyük kurumsal yatırımcılar çoklu grup şirketleri veya holding olarak yapılanmış olabilirler. Bu durumda, girişimlerden edindikleri hisseleri zaman içinde bir şirketlerinden diğerine hatta bir şirketten holdingin hissedarlarına devretme ihtiyacı duyabilir. Bu tür hisse devirleri genellikle yatırımcının iç organizasyonundaki yeniden yapılanmalar, grup şirketleri arası değişiklikler, vergi planlaması, stratejik yön değişiklikleri veya aile içi hisse planlaması nedeniyle yapılmaktadır.

“Yatırımcı grup içi devri sadece teknik bir işlem gibi görüyor olabilir. Ama bizim için bu, yeni bir yapıyla çalışmak anlamına geliyor. Bu nedenle en başta bu ihtimali bilmek istiyoruz.”

Girişim Temsilcisi

Girişimciler, başlangıçta anlaşma sağladıkları kurumun sahip olduğu hisselerin farklı bir tüzel kişiliğe devredilmesini, ortaklık ilişkisinde değişiklik yaratabilecek bir unsur olarak yorumlamaktadır. Özellikle yatırımcı ile kurulan ilişkinin finansal destekten öte bir fonksiyonu olduğunda, örneğin kurumun sektörel bilgi, operasyonel yetkinlik veya marka değeriyle iş birliğine doğrudan katkı sunduğu durumlarda, girişimciler bu katkının yeni yapıyla sürdürülüp sürdürülmeyeceğine dair belirsizlik yaşamaktadır. Bu tür durumlarda, hisse devrinin yalnızca yapısal bir değişiklik değil, iş birliğinin niteliğinde de farklılık yaratabileceği ifade edilmektedir.

Mülakatlarda bazı girişim temsilcileri, yatırım sürecinde bu tür olasılıkların açık biçimde belirtilmemesinin ilerleyen aşamalarda ciddi anlaşmazlıklara neden olabileceğini ifade etmiştir. Bir teknoloji girişimi kurucusu, “İlk yatırımda el sıkıştığımız tarafın bizimle uzun vadeli çalışacağını düşünerek yola çıkıyoruz, ama süreç içinde bu pay başka bir şirkete geçerse, koşullar da değişebilir.” yorumuyla bu belirsizliğe dikkat çekmiştir.

Öte yandan, kurumsal yatırımcılar, grup içi veya aile içi hisse devirlerinin operasyonel gerekliliklerden kaynaklandığını ve bu değişikliklerin girişimle kurulan ilişkiyi temelden etkilemediğini savunmaktadır. Bu bakış açısına göre; yatırım kararlarını alan, girişimi izleyen ve iş birliğini sürdüren yapının korunması durumunda, hisse sahibi tüzel kişinin değişmesinin günlük işleyişe etkisi sınırlı kalmaktadır. Kurumsal yapılar, girişim yatırımlarına önce var olan şirketlerinin biri üzerinden başlayabilir. Ama ilerleyen zamanda yatırım sayısı artarsa veya muhasebe gereklilikleri nedeniyle yatırımlara özel bir şirket kurup daha düzenli bir yapıya geçmek isteyebilir. Hatta bir girişim sermayesi yatırım fonu kurup elindeki girişim hisselerini buraya devretmek isteyebilir. Aslında kurumun girişim yatırımlarını daha profesyonel ve sektör dinamiklerine uygun hale getirmesi girişime de yarar sağlayabilmektedir. Bu yapılar işleyişin hızlanmasına ve girişimle olan etkileşimin daha verimli hale gelmesini sağlayabilir.

Bu noktada kritik olan, grup içi hisse devirlerinin kapsamı, sınırları ve koşullarının yatırım sürecinin başında netleştirilmesidir. Hisse devri serbestliğine ilişkin belirsizliklerin girişimlerde tedirginlik yaratmaması amacıyla, bu konuya sözleşmede yer verilmesi önem arz etmektedir. Eğer yatırımcı, gelecekte grup içi hisse devrine ihtiyaç duyabileceğini öngörüyorsa bu hakkın kapsamı netleştirilmeli ve devralacak tarafın mevcut

yükümlülükleri aynı koşullarda sürdüreceğine dair güvence sağlanmalıdır.

Bu tür devirlerin, yatırımcının iç süreçlerinin doğal bir parçası olabileceği ve özellikle finansal sahiplik düzeyinde gerçekleştiği durumlarda iş birliği dinamiklerini doğrudan değiştirmeyebileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle, hisse devri senaryolarının etkisi değerlendirilirken, yalnızca tüzel kişinin değişimine değil, girişimle kurulan iş birliğinin niteliğinin devam edip etmeyeceğine odaklanılması, sürecin daha sağlıklı yönetilmesine katkı sağlayabilmektedir.

İyi Uygulama Örnekleri:

- > Yatırım süreçlerinde grup içi veya aile içi hisse devirlerine dair koşulların sözleşme metinlerinde

önceden tanımlandığı ve hangi yapıların bu hakka sahip olabileceğinin netleştirildiği uygulamalara rastlanmaktadır.

- > Bazı durumlarda, grup içi devrin gerçekleşmesi halinde yeni paydaşın mevcut ilişki yapısını ve yükümlülükleri sürdüreceğine dair ek taahhüt alınmakta ve bu taahhütler sözleşmeye dahil edilmektedir.

İyi Uygulama Önerisi:

- > Karşılıklı güveni pekiştirmek ve iş birliklerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için kurumlar potansiyel hisse devri planlarını yatırım öncesinde şeffaf şekilde girişimle paylaşabilir.

2.5 Fikri Mülkiyet Hakları



Kurumlar ve girişimler arasındaki iş birliklerinde, fikri mülkiyet haklarının (patent, marka, tasarım, telif hakkı, ticari sır vb.) paylaşımı ve korunması kritik bir konu olarak öne çıkmaktadır. Kurumlar, sundukları finansal destek, operasyonel katkı, bilgi ve deneyim aktarımı veya altyapı olanakları karşılığında girişimlerin geliştirdiği fikri mülkiyet üzerinde belirli haklar talep edebilmektedir. Kurum bu çalışmalar sırasında maddi kaynaklarını ve çalışanlarının zamanını kullanmaktadır. Dolayısıyla bir maliyet üstlenmektedir. Doğal olarak bu maliyetten geri dönüş beklemenin yanı sıra kendisine sektöründe rekabet avantajı sağlanmasını hedeflemektedir. Örnek olarak büyük ölçekli kurumlar, geliştirilen ürün veya teknolojinin tamamen kendilerine ait olmasını, girişimle ortak olmayı veya en azından üzerinde belirli haklara sahip olmayı talep edebilmektedir.

Girişimler açısından fikri mülkiyet üzerinde girişim dışındaki tüzel kişiliklerin hak sahibi olması uzun vadeli büyüme ve yeni yatırım alma planlarını etkileyen önemli bir konu olarak görülmektedir. Fikri mülkiyetin tamamen veya kısmen kuruma devredilmesi, girişimin kendi teknolojisini farklı sektörlerde veya pazarlarda kullanmasını

kısıtlayabilir. Ayrıca, yatırım alma süreçlerinde girişimin değerlemesini olumsuz etkileyebilir ve bağımsız bir yapı olarak faaliyet göstermesini zorlaştırabilir. Özellikle, kuruma sağlanan özel hakların kapsamı ve süresi belirsiz olduğunda, girişimlerin ürün geliştirme, satış ve yatırım alma faaliyetlerinde bağımsız düşünme ve hareket etmesi sınırlanabilir.

İş birliklerinde karşılaşılan yaygın fikri mülkiyet talepleri şunlardır:

- **Ortak mülkiyet hakkı:** Kurum, geliştirme sürecine katkıda bulunduğunu belirterek, ortaya çıkan teknolojinin veya ürünün fikri mülkiyetine ortak sahip olmayı talep edebilmektedir.
- **Münhasır lisans hakkı:** Kurum, girişimin geliştirdiği teknoloji veya ürün üzerinde yalnızca kendisinin kullanım hakkına sahip olmasını isteyebilmektedir.
- **Kullanım sınırlandırılması:** Kurum, girişimin ürün veya hizmetini belirli süre için, belirli sektörlerde veya coğrafi alanlarda başka müşterilere sunmasını kısıtlayabilmektedir.
- **Kurumun patent sahipliği:** Kurum, girişim ile geliştirdiği teknolojiler için yapılan patent başvurusunu kendisinin yapmasını talep edebilmektedir.

Gerçekleştirilen mülakatlarda, girişimlerin özellikle ortak mülkiyet hakkı ve münhasır lisans taleplerini riskli buldukları gözlemlenmiştir. Öte yandan, bazı kurumlar, geliştirme sürecine sundukları katkı nedeniyle belirli ayrıcalıklara sahip olmaları gerektiğini savunmaktadır. Bir kurum temsilcisi, **“Eğer şirketimiz sağladığı veri ve teknik destekle ürünün şekillenmesine yardımcı oluyorsa, bunun karşılığında uzun vadeli haklarımızın olması doğal.”** diyerek bu taleplerin arkasındaki motivasyonu açıklamaktadır.

“Fikri mülkiyet haklarımızı paylaştığımızda, uzun vadede kendi ürünümüz üzerinde tam kontrol sağlayamıyoruz ve yeni pazarlara açılma stratejimiz risk altına giriyor.”

Girişim Temsilcisi

İyi Uygulama Örnekleri:

- > Kurumun girişime sağladığı olanaklar karşılığında fikri mülkiyet hakları talep etmek yerine, girişimden daha fazla hisse almayı tercih ettiği ve girişimin bağımsızlığını sınırlamadan gelişmesine olanak tanıyarak oluşan değerın daha büyük bir parçasına sahip olduğu yapıcı yöntemlere rastlanmaktadır.
- > Fikri mülkiyet haklarına ilişkin yapılan anlaşmalarda, kuruma sağlanan hakların süresi, kapsamı, koşulları ve coğrafi sınırları açıkça tanımlanmakta; böylece tarafların uzun vadeli beklentileri netleştirilmektedir.
- > Bazı kurumlar kendi katkısı olan fikri mülkiyete sahip bir girişimin satışında (*exit sürecinde*) öncelik hakkı alarak, ortak geliştirilen teknolojinin rakiplerinin eline geçmesini engelleyecek önlemlere başvurmaktadır.
- > Yeni ortak fikri haklar yaratılacaksa, bu işleyişin aşamaları, nasıl karar alınacağı, kimin

başvuru yapacağı, kimin hangi işleri yapacağı, ne oranda paylaşım olacağı gibi konularda önceden anlaşılmakta ve buna ilişkin hükümlere sözleşmelerde yer verilmektedir.

- > Fikri haklar söz konusu olunca özellikle gizlilik hükümleri gereğince, bu konularda ortaya çıkabilecek muhtemel uyuşmazlıkların çözümü için mahkemeler yerine tahkimin tercih edildiği görülmektedir.

İyi Uygulama Önerisi:

- > Ortak geliştirme süreçlerinde, kuruma ait veri, altyapı, teknik uzmanlık veya müşteri ağı gibi katkılar dikkate alınarak, bazı iş birliklerinde fikri mülkiyet haklarının paylaşımında oransal modeller benimsenebilir. Bu uygulamalarda, hak sahipliği tarafların sürece sağladığı somut katkının değeri üzerinden belirlenebilir ve sözleşmelerde açık biçimde tanımlanabilir.

2.6 Kurumların Üçüncü Kişilere Taahhütleri



Kurum ve girişimler arasındaki iş birliklerinde, taraflardan birinin farklı bir kurum veya paydaşla yaptığı sözleşmenin, diğer tarafın ürün geliştirme, satış, tedarikçi seçimini ve hatta kimden yatırım alacağını etkilemesi nadiren de olsa karşılaşılan bir durumdur. Bazı durumlarda iş birliği yapacağı kurumun verdiği bu tip taahhütler nedeniyle girişim bazı pazarlara erişimini kaybedebilir ya da belirli ülkelere satış yapma hakkını yitirebilir.

Bu durum genellikle girişimlerin bu tür kısıtlamalardan önceden haberdar olmaması sebebiyle daha karmaşık hale gelmektedir. Örneğin, savunma sanayii gibi uluslararası ticaretin hassas düzenlemelere tabi olduğu sektörlerde, yatırımcının bir ülkeye satış yapmama yükümlülüğü, yatırım yaptığı girişimi de bağlayabilmekte ve girişimin hedef pazarını daraltabilmektedir. Benzer şekilde, bazı kurumlar sürdürülebilirlik, etik ticaret veya sosyal sorumluluk gibi alanlarda uluslararası taahhütlerde bulunmakta; bu da iş birliği kurdukları girişimlerin faaliyet alanları ve iş yapış biçimleri üzerinde etkili olabilmektedir.

“Bizim gibi çok uluslu yapılar için sosyal sorumluluk taahhütleri yalnızca imaj değil, bağlayıcı yükümlülüklerdir. Bu nedenle, birlikte çalıştığımız girişimlerin de bu yükümlülüklerle uyumlu hareket ettiğini izlemek durumundayız. Aksi takdirde yalnızca girişim değil, biz de risk altına giriyoruz.”

Kurum Temsilcisi

Mülakatlarda aktarılan bir örnekte tekstil sektöründe yer alan ve yüksek sürdürülebilirlik standartlarına sahip bir uluslararası markanın, iş birliği yaptığı tüm girişimlerden bu standartlara tam uyum talep ettiği paylaşılmıştır. Bu tür durumlarda girişimler söz konusu taahhütleri karşılamakta zorlanmakta, taahhütlerin yerine getirilip getirilmediğinin denetimi ise çoğunlukla belirsiz kalmaktadır.

İyi Uygulama Örnekleri:

- Uluslararası taahhütleri bulunan bazı kurumlar, bu taahhütlerin girişimlerle kurulan iş birliklerini nasıl etkileyeceğini önceden tanımlamakta ve girişimlerle birlikte yürütülecek denetim mekanizmalarını sözleşmeye dahil etmektedir.
- Özellikle sosyal etki, çevresel sürdürülebilirlik ve tedarik zinciri yönetimi konularında yüksek standartlara sahip kurumlar, bu alanlarda girişimlerden taahhüt almakla birlikte, denetim yükümlülüğünü kendi iç denetim ekipleri üzerinden yürütmektedir. Böylece girişim üzerinde aşırı yük oluşturulmadan kurumsal sorumlulukların takibi sağlanmaktadır.
- Savunma sanayi gibi regülasyonu sıkı sektörlerde, yatırım öncesinde yatırımcının mevcut sözleşmelerinin girişimin faaliyetlerini nasıl etkileyeceği detaylı biçimde analiz edilmekte; bunun finansal etkisinin kurum tarafından karşılanması sağlanmakta ya da bu kısıtların etkisinin en aza indirilmesi için alternatif pazar planlamaları yapılmaktadır.
- Bazı kurumsal şirketler, verdikleri taahhütlerin yerine getirilip getirilmediğini izleyebilmek adına, iş birliği yaptıkları girişimlerle sözleşmelerine serbest denetim hakkı (*audit right*) maddesi eklemektedir. Bu madde ile kurum, girişimin belirli süreçlerini denetleme veya bağımsız bir

denetim mekanizması devreye alma hakkını saklı tutmakta; böylece dış yükümlölüklerle dair güvenceyi sağlamaktadır. Bu uygulama özellikle sosyal uygunluk, tedarik zinciri şeffaflığı ve çevresel etki konularında öne çıkmaktadır.

İyi Uygulama Önerisi:

- Kurumların 3. şahıslara taahhütlerinin sektörün genelinde uygulandığı durumlarda; kurumun uzmanlarının bu taahhütlerin nedeni, kapsamı, süresi, sonuçları gibi konularda girişimi bilgilendirmesi hem işleyişi kolaylaştırır hem de girişimin sonraki iş birliklerine olumlu katkı yapabilir.

2.7 Öncelikli Devralma Talepleri



Kurumlar, girişimlerle gerçekleştirdikleri yatırım veya stratejik iş birliklerinin ilerleyen aşamalarında, girişimin yönetsel kontrolünü veya mülkiyetinin tamamını devralma konusunda öncelik hakkı talep edebilmektedir.

Kurumların bu talebi çoğunlukla stratejik planlamalarının bir parçası olarak şekillenmektedir. Belirli bir süre boyunca girişimle ortak projeler yürüten kurumlar, bu sürede ürün veya hizmetin olgunlaştığını ve kendi operasyonlarına uyum sağladığını gözlemlediklerinde, uzun vadeli iş birliklerini kalıcı hale getirmek için girişimde pay sahibi olmayı değerlendirebilmektedir. Bu kapsamda, yatırım sürecinin başında “deneme süresi” gibi değerlendirilen dönem, sonunda satın almaya dönüşmesi planlanan bir süreç haline gelebilmektedir.

Ancak bu talepler, sözleşmeye net ve sınırlayıcı hükümlerle yansıtılmadığında girişimler açısından ilerleyen dönemde belirsizlik ve risk yaratmaktadır. Bazı kurumlar bu satın alma niyetini sözlü olarak iletirken, bazıları sözleşmelere genel ifadelerle yansıtarak belirsizlik ortamı yaratabilmektedir. Bu durum, özellikle girişimin yeni yatırımcılardan fon bulmasını zorlaştırmakta, girişimci tarafında ise stratejik bağımsızlık kaygılarını gündeme getirmektedir.

Bazı girişimler, kurumun satın alma niyeti ve bunun şartları nedeniyle başka yatırımcılardan ilgi görmekte zorlandıklarını belirtmiş; benzer şekilde, kurumun satın alma planını başlangıçta açıkça paylaşmaması nedeniyle sonradan yaşanan anlaşmazlıkların hem hukuki hem de ticari riske dönüştüğünü ifade etmiştir.

Bu çerçevede girişim tarafından herhangi bir hisse satışında kuruma tanınacak öncelikli satın alma hakkının kapsamı ve koşulları sözleşmede net olarak belirlenmediğinde, girişimin exit sürecinde çatışmalar yaşanabilmektedir. Aynı şekilde, satın alma önceliği hakkının kuruma koşulsuz ve süresiz

biçimde tanınması, girişimlerin değerlemesi ve pazardaki bağımsız konumu üzerinde baskı yaratabilmektedir.

“Yatırım yapan kurumun ileride satın alma niyeti vardı ama bunu netleştirmemiştik. Başka yatırımcılar bu belirsizlik nedeniyle geri çekildi.”

Girişim Temsilcisi

İyi Uygulama Örnekleri:

- > Öncelikli satın alma hakkı taleplerinin yatırım sürecinin başında sözleşmeye eklenmesi ve bu hakkın hangi durumlarda, ne kadar süreyle ve hangi koşullarda geçerli olacağını açıkça belirtilmesi iş birliğinin şeffaf olmasına katkı yapmaktadır.
- > Bu tür hakların, girişimin sonraki yatırım turlarını veya stratejik satın alma planlarını sınırlamayacak şekilde, belirli istisnalar ve kapsam daraltmalarıyla düzenlendiği örnekler bulunmaktadır.
- > Bazı kurumsal yatırımcılar, satın alma niyetlerini açıkça belirtmekle birlikte, bu niyetin bağlayıcı olmayan bir tercih olarak kalmasını istemekte, böylece girişiminesnekliği korunurken, uzun vadeli iş birliği ve girişime yeni yatırımcıların katılmasını sağlamak için bir perspektif sunulmaktadır.

İyi Uygulama Önerisi:

- Öncelikli satın alma hakkı tanımlanırken girişimin exit sürecindeki satış değerinin hesaplanma yönteminin detaylı tanımlanması taraflar için plan yapmayı kolaylaştırabilir. Örneğin bir yöntemde, kurum girişime 3. şahıslardan gelen yazılı satın alma teklifi ile aynı şartları kabul ederken; diğer bir yöntemde girişimin exit yılındaki cirosunun ya da karının belirli katı, girişimin satış değeri olarak belirlenebilir.

2.8 Yüksek Hisse Talepleri



Kurumsal yatırımcılar, özellikle erken aşama yatırım turlarında girişimden yüksek oranlı hisse taleplerinde bulunabilmektedir. Bunun başlıca nedenleri arasında; yatırımın getirdiği riskin karşılığında daha fazla teminat beklentisi, yatırıma sağlayacağı olanakların ve desteğin maliyetinin karşılanması, yönetim süreçlerine katılım hakkı talebi, diğer yatırımcılara göre pozisyonunu güçlendirme veya güçlü stratejik yatırımcı pozisyonundan yararlanma arzusu yer alabilmektedir.

Ancak bu durum, girişimin uzun vadeli büyüme ve yatırım alma planlarında çeşitli sınırlamalara yol açabilmektedir. Yüksek hisse oranlarının girişimler üzerinde şu tür sonuçlara neden olabildiği görülmektedir:

- **Yeni yatırımcılar açısından caydırıcılık:** Girişimlerin sonrakı yatırım turlarında, halihazırda büyük oranda söz sahibi bir yatırımcının varlığı, potansiyel yatırımcıları caydırmakta, daha dengeli bir yönetim yapısının sağlanamadığı durumlarda yeni yatırım turunun tamamlanması zorlaşabilmektedir.
- **Kurucu ekip üzerindeki baskı:** Girişimcilerin yönetsel alanlarının daralması, karar alma süreçlerinde inisiyatif kaybı yaşamaları ve operasyonel esnekliklerinin sınırlanması gibi etkiler ortaya çıkabilmektedir.
- **Girişimin uzun vadeli stratejik yönünün şekillenmesi:** Özellikle erken aşamalarda girişimin gelişim yönünün tek bir yatırımcının önceliklerine göre şekillenmesi, ürün, pazar veya müşteri segmenti kararlarında dengenin bozulmasına yol açabilmektedir.
- **Girişimcilerin motivasyon kaybı:** Erken aşamada çok fazla hissesini veren girişimci ilerleyen yatırım turlarında seyrelme sonucunda pay sahipliği oranı daha da düşüğe belirli bir aşamada girişimi kendisinin olarak görmemekte, hisse oranı karşılığı alabileceği geri dönüş

beklentisi düşünce çalışma ve sahiplenme motivasyonunu kaybedebilmektedir.

Mülakatlarda, yüksek hisse taleplerinin özellikle erken aşamadaki girişimlerde yönetim dengesini bozduğu ve sonraki yatırım turlarında sorunlara neden olduğu sıkça dile getirilmiştir.

“Yatırımcımız yüzde 25 hisseyle sürece dahil oldu, ama bu oran sonraki yatırımcıların sürece ilgi göstermesini zorlaştırdı. Kimse bu kadar baskın bir yapıya ortak olmak istemiyor.”

Girişim Temsilcisi

İyi Uygulama Örnekleri:

- Bazı kurumlar erken aşamada aldıkları yüksek riskin karşılığında yüksek hisse almak yerine, girişimin satışında (exit) finansal veya stratejik ayrıcalıkları önceden almaktadır. Örneğin çıkış sırasında kurum, yaptığı yatırımın miktarının belirli çarpan katını alır ve ek olarak geriye kalan para içinden satış değerinin hisse payına düşenini alır. Bu yöntemle aslında kendine ait hisse değerinin çok üzerinde kazanç elde edebilmektedir. Böylelikle erken aşamada yüksek riskin ve/veya verdiği desteklerin bir kısmı karşılanmış olur. Ya da satış sırasında bazı özel fikri mülkiyet haklarının kuruma devredilmesi gibi stratejik ayrıcalıklar

talep edilebilir. Diğer yandan alınacak bu haklar da girişimin gelecek yatırım turlarında zorluklara yol açabilecek unsurlardır. Alternatif çözümler olarak değerlendirilebilirler ancak üzerine düşünülmesi, dikkatlice ele alınması gerekmektedir.

- Erken aşama yatırımlarda, ilerleyen turlarda yatırımcı çeşitliliğinin korunması amacıyla, yatırımcının azınlık hissedar olarak kaldığı ancak belirli bilgilendirme ve onay haklarına sahip olduğu modeller benimsenmekte; böylece

girişimin esnekliği korunurken yatırımcılara da süreç takibi açısından güvence sunulabilmektedir.

İyi Uygulama Önerisi:

- Kurumsal yatırımcılar, yüksek hisse taleplerini hemen karşılamak yerine girişime sağlayacağı ölçülebilir katkıyla orantılı olarak zamana yayabilir. Bu durumda girişimci ve yeni yatırımcılar kurumdan gerçekten katkı geldiğini ve girişimin değerinin arttığını gördükçe hisse kayıplarına daha ılımlı yaklaşabilir.

3. Yönetişim Boyutu

3.1 Yönetime Katılım

Girişimlerle yatırım ilişkisine giren kurumlar, yatırım sonrasında şirketin stratejik kararlarına yön vermek ve yatırımlarını güvence altına almak amacıyla yönetim kurulunda temsil hakkı ve belirli konularda veto yetkisi talep edebilmektedir. Bu talepler, kurumların yatırım yaptıkları girişimin gelişimini daha yakından takip etme, olası riskleri erken aşamada fark etme ve kararlara katılma isteklerinden kaynaklanmaktadır.

Kurumların bu kapsamda girişimlerden en sık talep ettiği uygulamalar şunlardır:

- **Yönetim kurulu temsili:** Kurumların, yatırım sonrasında girişimlerin yönetim kurullarında koltuk talep etmesi.
- **Veto hakkı talepleri:** Belirli stratejik kararlarda (örneğin, yeni yatırım alınması, yatırımcı seçimleri, şirket satışı, şirketin faaliyet alanı değişmesi, yeni kurucu ortak alınması, iş modelinin değiştirilmesi, vb.) kurumların onay şartı araması.
- **Gözlemci statüsüyle katılım:** Kurumların karar mekanizmasına doğrudan müdahale etmeksizin yönetim süreçlerine gözlemci olarak katılmak istemesi.

“Yönetim kuruluna sadece izlemek için değil, girişime katkı sunmak için dahil olmak istiyoruz.”

Kurum Temsilcisi



- **Stratejik kararlarda bilgilendirme zorunluluğu:** Kurumların, alınacak stratejik kararlar öncesinde bilgilendirilme veya danışılma hakkı talep etmesi.
- **Girişimci kazanımlarında söz sahipliği:** Girişimciler her zaman girişimin başarısı için çaba gösterir. Ancak girişimci, girişimden alacağı maaş, prim ve yan haklar söz konusu olduğunda kendi ile girişiminin çıkarları arasında kalabilir. Bazı durumlarda kurumların girişimcinin haklarında karar verici konum talep etmesi

Kurumların bu talepleri bazı durumlarda girişimlerin karar alma süreçlerini yavaşlatmakta ve yönetsel esnekliklerini sınırlandırabilmektedir. Özellikle erken aşama girişimlerde, kurumsal ortaklık sonrasında şirket içi kararların kurumsal onaylara bağlı hale gelmesi, çevikliğin azalmasına ve operasyonel zorluklara neden olabilmektedir. Bazı girişimciler, kurumların veto haklarının kapsamını başlangıçta net olarak tanımlamamasının sürecin ilerleyen aşamalarında beklenmedik kontrol taleplerine yol açtığını ifade etmiştir.

Mülakatlarda görüşülen bazı kurum temsilcileri, yönetim kurulunda yer alma ve veto taleplerinin gerekçesinin şirketin işleyişini kontrol amaçlı olmadığını, girişimin yatırım zamanında verdiği taahhütler ve gösterdiği planlara uyulmasının sağlanması olduğunu belirtmiştir. Ayrıca girişime stratejik destek sunma amacı taşıdıklarını da ifade etmiştir. Öte yandan, bir girişim temsilcisi ise *“Veto haklarının kapsamı sürecin başında netleşmediğinde, yatırım sonunda tahmin etmediğimiz sınırlarla karşılaşabiliyoruz.”* yorumunda bulunarak, erken dönemde şeffaflığın önemine dikkat çekmiştir.

Kurum temsilcilerinin yönetim kurulunda yer almasının kişisel ve kurumsal olarak bazı sorumluluklar getirdiği de göz ardı edilmemelidir. Girişimin ticari veya idari konularda bazı yükümlülüklerini yerine getirememesi durumunda yönetim kurulu üyeleri kişisel olarak veya temsil ettikleri kurum olarak 3. şahıslara karşı sorumlu hale gelebilmektedir. Yapılan görüşmelerdeki bazı örneklerde yönetim kurulu üyelerinin banka hesaplarının bloke edildiği dahi ifade edilmiştir. Bu nedenle yönetim kurulu üyeliği kararı iyi irdelenerek ve gereklilikler doğrultusunda verilmelidir. Sektörde kurumların yönetim kurulu üyeliği sorumluluk sigortası yaptığı örneklere de rastlanmaktadır.

İyi Uygulama Örnekleri:

- > Kurumlar yatırım yaparken finansal ve stratejik hedefleri doğrultusunda seçimler yaparlar. Girişimin yatırım sonrasında tamamen değişmesi kurumun yatırım yapma amaçları ile çelişebilir. Bu duruma karşı kurumlar yatırım sözleşmesinde açık ve net şekilde girişimin faaliyet alanı, iş yapış prensipleri, ortaklık yapısı gibi tanımlamaları yapmakta ve bunlarda olacak değişiklikleri sınırlandırmaktadır.
- > Bazı kurumlar, yönetim kuruluna katılımı yalnızca denetim amacıyla değil, stratejik yönlendirme ve bilgi paylaşımı çerçevesinde konumlandırmakta; bu sayede girişimle daha yapıcı bir iş birliği zemini oluşturmaktadır.

- > Uygulamada, girişimin günlük operasyonlarına müdahale edilmesini engellemek amacıyla, kurumların yönetim haklarına ilişkin taleplerinin çerçevesi sözleşmelerde netleştirilerek yönetim dengesinin korunması sağlanmaktadır.
- > Yatırım yapan kurum, yönetim kuruluna katılım hakkı aldığı anda; genellikle bu görevi kurumun bir çalışanı temsilen yürütür. Yönetim kurulu üyeliğinin hukuki sorumlulukları nedeniyle sektörde 'yönetim kurulu sorumluluk sigortası' yapıldığı görülmektedir. Böylelikle üyelerin şirketin iyiliği için gerekli cesur kararları alabilmesi sağlanmaktadır.
- > Girişimcilerin genel olarak yatırım dönemlerindeki aktif ve paylaşımcı yaklaşımı tur kapanışlarından sonra azalmaktadır. Özellikle mevcut ve potansiyel yatırımcılarına düzenli raporlama yapan, önemli gelişmelerde zamanında yatırımcılarını bilgilendiren girişimciler hem sonraki turlarda hem de ihtiyaç duydukları hususlarda destek bulmakta ciddi avantajlar elde etmektedir.

İyi Uygulama Önerisi:

- > Girişimin yönetim kurulunda kurumların temsilcilerinin görev almasının yarattığı hukuki sorumluluk düşünüldüğünde; eğer kurum sadece işlerin gelişmesini takip etmek istiyorsa veya sadece bazı yönetsel kararları etkilemek istiyorsa bunları yönetim kurulunda üyelik olarak değil, yatırım anlaşmasına ekleyerek aynı sonuca ulaşmayı tercih edebilir.

3.2 Kurumsal Prosedürlere Uyum



Kurumların girişimlere yatırım yaptıktan sonra yalnızca finansal destek sağlamakla kalmayıp, bu girişimlerin iş yapış şekillerine dair belirli ilkeler çerçevesinde denetim mekanizmaları uygulamak istemesiyle sık karşılaşılmaktadır. 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 iş düzenlemeleri yalnızca girişime karşı değil, tüm iştiraklerine karşı uygulamak durumunda olduklarını vurgulamaktadır.

Bazı durumlarda kurumun sahip olduğu prosedürler yıllara dayanan insan ve iş yönetimi deneyimlerinin özümsemiş halini barındırır. Girişimlerde genelde eksik olan kurumsallığa geçişte yararlı olabilirler. Ancak girişimin seviyesi ve iş yapış şekli hangi

prosedürlerin yararlı hangilerinin ise gereksiz olacağını belirlemede önemli rol oynamaktadır.

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

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.

Tüm bunların ötesinde, kurumların sahip olduğu kurumsal prosedürler ve işleyiş modelleri, girişimler açısından yalnızca bir uyum zorunluluğu değil, aynı zamanda profesyonelleşme ve kurumsal kapasite geliştirme fırsatı olarak da değerlendirilmelidir. Bu prosedürler ve uygulamalar;

- Girişimlerin bütçeleme, kârlılık analizi, birim maliyet hesapları ve iş planı hazırlama gibi finansal yönetim yetkinliklerinin geliştirilmesine,
- Ekip yapılanması, işe alım süreçleri, bordro ve insan kaynakları politikalarının daha sistematik bir yapıya kavuşturulmasına,
- Marka konumlandırma, iletişim stratejisi ve medya ilişkileri gibi alanlarda kurumsal bilgi, deneyim ve ağların girişimlere aktarılmasına

katkı sağlamaktadır. Bu sayede girişimler, iş süreçlerini daha sürdürülebilir, ölçeklenebilir ve rekabetçi bir zemine taşıyabilmektedir.

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

Girişim Temsilcisi

İyi Uygulama Örnekleri:

- > 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.
- > Kurumlar, girişimlerin gerekli prosedürleri devreye almaları için bir adaptasyon süresi tanımakta ve aşamalı olarak kuralları uygulamaya başlamaktadır.
- > Kurumlar girişimlerin hayat döngüsü içinde birden fazla kez yatırım alabileceği gerçeğinin bilincinde olarak ileriki yatırımlara engel olacak taleplerden kaçınmasının kendisinin yararına olacağı konusunda ilgili birimlerini bilinçlendirmektedir.
- > Kurumlar, girişimlerle birlikte basitleştirilmiş ve dijitalleşmiş 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.

İyi Uygulama Önerisi:

> Bu konuda kurumun standart prosedürlerinin doğrudan uygulanması yerine; girişimin konusu, girişimcilerin yetkinlikleri ve karakterleri, çalışanların sayısı ve iş grupları, vb. göz önüne alınarak prosedürler seçilebilir. Örneğin muhasebe ve finans bilgisi zayıf bir girişimde fazladan kontrol prosedürleri uygulanması talep edilirken; seyahat ve konaklama konusundaki harcamalarda sorunlar yaşanan bir ekip için bu yönde sınırların belirlendiği bir prosedür üzerinde anlaşılarak uygulanabilir.

3.3 Uyumluluk Süreçleri



Her şirket gibi girişimler de faaliyet gösterdikleri sektörlerle bağlı olarak çeşitli düzenlemelere ve mevzuata tabidir. Özellikle Kişisel Verileri Koruma Kurumu, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK) veya Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK) düzenlemeleri, girişimlerin ürün ve hizmet geliştirme süreçlerinde belirli sınırlamalar getirmekte, girişimlerin pazara giriş hızını ve büyük kurumlara iş birliği kurmalarını doğrudan etkileyebilmektedir.

Kurumlar açısından ise regülasyon uyumu önemli bir öncelik olarak görülmektedir. Büyük ölçekli şirketler, özellikle halka açık şirketler mevzuata uyum eksikliklerinde yüksek cezalar ödeyebilmekte ve itibar kaybına uğramaktadır. Kurumlar girişimlerle çalışırken sorumluluk sınırları her zaman çok net çizilememektedir. Bu nedenle kurumlar iş birliği içinde oldukları girişimlerden mevzuat konusunda kendileri gibi dikkatli davranmasını beklemektedir.

Özellikle erken aşamalarında ürün geliştirmeye odaklanan girişimler, mevzuat ve raporlama yükümlülüklerinin kapsamı konusunda kurumlar kadar bilgili olmamaktadır. Girişimler kurumlarla

iş birliği sürecinin başlangıcında mevzuata uyum ön şart olarak karşılına çıktığında kendilerini iş, zaman ve maliyet olarak hazır olmadıkları bir durum içinde bulmaktadırlar.

Regülasyon kaynaklı başlıca konular şunlardır:

- **KVKK ve kişisel veri işleme yükümlülükleri:** Kurumlar, müşteri veya çalışan verileriyle ilgili KVKK'ya tam uyum sağlamak zorunda olduğu için ortak iş yaptıkları girişimlerden açık rıza, veri saklama süresi, anonimleştirme gibi konulardaki eksiklerini gidermeyi önceliklendirmesini beklemektedir.
- **Regülatif belirsizlikler:** Bazı sektörlerde regülasyonların karmaşıklığı ve değişkenliği konuyla ilgili uzman kadroların çalışmasını gerektirdiğinden girişimlerin mevzuata uyum

sağlamak için ek maliyetler üstlenmesine neden olabilmektedir.

Yeni bir çözüm değerlendirdiğimizde yalnızca teknik yeterliliğine bakamıyoruz. Regülasyonlara tam uyum sağlandığından emin olmamız ve gerekli raporlamaları yapabilecek bir altyapıya sahip olup olmadığını kontrol etmemiz gerekiyor."

Kurum Temsilcisi

- **Yasal yükümlülüklerin girişimler üzerindeki etkisi:** Büyük ölçekli kurumlar, girişimlerle anlaşma aşamasındayken mevzuatlara uyum konuları hukuki süreçleri uzatabilmekte ve ek teminatlar gündeme gelmesine yol açmaktadır.

Mülakatlardan elde edilen bulgulara göre, regülatif süreçlerdeki belirsizlik ve karmaşıklık, yalnızca girişimlerin pazara giriş hızını değil, kurumların iş birliği süreçlerini de doğrudan etkilemektedir. Girişimler, faaliyet gösterdikleri sektörlerde hangi düzenlemelere tabi olduklarını netleştirmekte zorlanırken, kurumlar ise bu regülatif riskleri minimize etmek için daha fazla iç denetim ve uyumluluk süreci yürütmek zorunda kalmaktadır. Bir girişim temsilcisi, **"Faaliyet gösterdiğimiz sektörde teknik olarak kurallara uyumlu olmak yetmiyor. Hangi düzenleyici kurumun hangi raporları talep ettiğini anlamak da zaman alıyor."**

diyerek, bu süreçlerin girişimler açısından da önemli olduğuna dikkat çekmektedir.

İyi Uygulama Örnekleri:

- > Uyum süreçlerinin daha etkin yönetilebilmesi amacıyla, bazı kurumlar girişimlerin ihtiyaç duyduğu alanlarda konuya hâkim mentor veya rehber kişiler aracılığıyla destek mekanizmaları oluşturmakta; bu sayede girişimlerin uzmanlık açığı kapatılabilmektedir.
- > Regülasyon uyumu gerektiren projelerde, kurumsal yapılar tarafından girişimlere sınırlı sorumluluğun olacağı pilot grup uygulamalarıyla başlangıç yapma imkânı tanınmakta; süreç içinde alınan çıktılar doğrultusunda daha geniş ölçekli entegrasyon veya yaygınlaştırma planları şekillendirilebilmektedir.

> Kurumlar, mevcut regülasyonların yanı sıra ileride yürürlüğe girmesi olası regülasyonları da takip etmektedir. Bu gelişmelere karşı hazırlıklı olabilmek için uzman ekipler aracılığıyla girişimlerle erken aşamada çalışmakta, olası yasal gerekliliklere uyumlu süreçler tasarlamaktadır. Bu sayede kurum, sektörde rekabet avantajı sağlarken; girişimler de ürünlerini sınırlı ölçekli pilot gruplarda test ederek pazardaki ihtiyaçları düzenleyici çerçeve doğrultusunda daha iyi kavrayabilmektedir.

İyi Uygulama Önerisi:

> Girişimlerin uyum süreçlerinde, kurumlar tarafından girişimlere erken aşamada açıklayıcı bilgi sunulması ve yönlendirici içeriklerin paylaşılması, oryantasyon ve eğitimler düzenlenmesi girişimlerin mevzuata daha sağlıklı şekilde uyum sağlamasına katkı sağlayabilir.

3.4 İş Birliğinin Sürdürülebilirliği



Kurumlara yapılan ilk satış sonrasında, girişimlerin aynı kurumla uzun vadeli bir iş birliği ilişkisi kurmakta zorlanması sıkça karşılaşılan bir durumdur. İlk satın alma genellikle pilot uygulama, PoC ya da sınırlı kapsamlı bir kullanım ile gerçekleşmektedir. Ancak bu ilk adım, her zaman kalıcı bir iş birliğine dönüşmemekte; kurumlar, ürün ya da hizmeti belirli bir dönem boyunca denedikten sonra süreci sonlandırabilmektedir.

Bu kopukluğun farklı nedenleri bulunmaktadır. Bazı durumlarda girişimlerin sunduğu çözümler, doğası gereği kurumun ihtiyaç duyduğu belirli ve sınırlı bir problemi çözmekte ve bu nedenle tekrar eden bir kullanım gerektirmemektedir. Öte yandan bazı durumlarda, kurumun iç yapısında ürünü sahiplenen kişinin ayrılması, farklı bölümlerle yeterince yaygın bir etkileşim kurulamaması veya satış sonrası desteğin yetersiz kalması da ilişkiyi zayıflatmaktadır.

İlk satışın ardından kurumsal iş birliğinin sürdürülememesi, birçok girişim açısından ticari büyümenin önünde önemli bir engel oluşturmaktadır. Bazı girişimler, kurumlarla yürüttükleri PoC veya ilk satış sonrası, ürünlerinin yalnızca kısa vadeli bir ihtiyacı karşılamak üzere değerlendirildiğini ve bu nedenle tekrar eden alım veya sözleşme yenileme süreçlerinin oluşmadığını belirtmektedir. Girişim için her yeni müşteri kazanımı uzun ve yorucu bir süreç olabilir, zaman ve paraya mal olabilir. Bu nedenle mevcut müşterilerle uzun süreli bir ticari ilişki kurmak düzenli bir büyüme için önemlidir. Ayrıca yatırımcıların önem verdiği girişim değerlendirme kriterleri arasında mevcut müşterilerin yeniden satın alım yapması ve abonelik iş modelinde müşterinin belirli bir dönemde hizmeti bırakma oranının (*churn rate*) düşük olması öne çıkmaktadır. Girişimin aylık tekrar eden geliri (*monthly recurring revenue* - MMR) veya yıllık tekrar eden geliri (*annual recurring revenue* - ARR) gibi metriklerin artması ve yüksek olması sağlıklı bir gösterge olarak kabul edilmektedir.

“İlk satın alma sonrası ürünü kurumun geneline yaymak istiyoruz ama bazen ürünü alan ekip dışındaki bölümlere ulaşamıyoruz.”

Girişim Temsilcisi

Kurum içinde girişimin ve ürünün bir destekçisi olması iş birliğinin uzun soluklu olmasına önemli katkı sağlayabilir. Kurumlarda girişimlerle yapılan iş birliklerinde görev alanlar arasında girişimcilere daha sempatik bakan, kişisel inisiyatif kullanmaya yatkın, risk algısı daha yüksek olan, ürünün potansiyelini erken görebilenler ve yapıcı geri bildirim verebilenler olabilmektedir. Girişimlerle başarılı ilişkiler kuran kurumlarda bazen bu yetkinlikler doğru eğitimlerle çalışanlara kazandırılmaktadır. Bu yetkinlikteki kurum çalışanları, girişimin ihtiyaç duyduğu iç destekçi rolünü üstlenmektedir.

Tüm şirket çalışanları ya da bölümleri tarafından kullanılacak bir ürün veya hizmetin yalnızca belirli bir ekip ya da bölüm tarafından kullanımı ile sınırlı kalması, iç duyuruların yapılmaması girişimlerin kurum içindeki diğer paydaşlara ulaşmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum hem ürünün ölçeklenmesini hem de kurumla kurulabilecek uzun vadeli iş birliklerini engelleyerek, girişimlerin sürdürülebilir ticari ilişki kurmasını zorlaştırmaktadır. Kurumsal yapının iç dinamikleri ve organizasyonel karar alma süreçleri de bu yaygınlaşmayı sınırlayabilmekte, girişimlerin farklı iş birimleri ile temas kurarak ürünün potansiyelini göstermesini güçleştirebilmektedir.

İyi Uygulama Örnekleri:

- Satış sonrası kullanıcı geri bildirimlerini sistemli şekilde toplayan ve bu geri bildirimleri kurumla birlikte değerlendirerek yeni kullanım alanları öneren girişimler, kurum içi yayılım süreçlerinde daha başarılı olmaktadır.
- Kurumlar tarafından ise, ürünün kullanımının yalnızca satın alma birimiyle sınırlı kalmaması için, farklı bölümlerle uyumu kolaylaştıracak ve katalizör görevi gören inovasyon veya girişimcilik ekiplerinin içi iletişim, eğitim, tanıtım gibi faaliyetleri desteklediği örnekler öne çıkmaktadır.
- Bazı kurumsal yapılar da, farklı iş birimlerinden seçilen gönüllü çalışanların, kendi ihtiyaç alanlarına yönelik yenilikçi çözüm aradığı, potansiyel girişimlerle temas, PoC süreçlerini başlattığı ve entegrasyon aşamalarına kadar süreci yönettiği modeller uygulanmaktadır. Bu

uygulama sayesinde, ihtiyaç tanımından çözüm bulmaya, pilot uygulamadan ürünün kurum içi yayılımına kadar uzanan süreç kurum içinde sahiplenilmekte; yalnızca inovasyon biriminin değil, farklı iş birimlerinin de aktif inovasyon üreticisi haline gelmesi sağlanmaktadır. Bu yapı hem kurum içinde çözüm farkındalığını hem de dış girişimlerle temasa geçme kapasitesini artırarak uzun vadeli iş birliği kültürünü desteklemektedir.

İyi Uygulama Önerisi:

- Girişimlerin, ürün veya hizmetlerini yalnızca mevcut ihtiyacı karşılayan çözümler olarak değil, kurum içinde uzun vadeli kullanım alanlarına yayılabilecek stratejik araçlar olarak konumlandırması, getirdiği iş yükü ve maliyetine rağmen, kazançlı bir iş birliğinin devamlılığını sağlayabilir.

3.5 Şirket İçi Değişiklikler



Kurum – girişim iş birliklerinde iletişimin ve temsilcinin sürekliliği yalnızca operasyonel takibin sağlanması değil, aynı zamanda taraflar arasında oluşan güvenin korunması açısından da kritik önemdedir.

Bazı durumlarda kurum tarafında yaşanan temsilci değişiklikleri, organizasyonel yapılanma güncellemeleri veya stratejik önceliklerdeki kaymalar, yürütülen iş birliği süreçlerini sekteye uğratabilmektedir. Bu tür değişimlerin, iş birliğinin ilk aşamasında yapılmış sözlü uzlaşılardan veya karşılıklı güvene dayalı ilerleyen sürecin geçerliliğini yitirmesine neden olabildiği, mülakatlara da sıklıkla yansımıştır.

İletişimin kişiye bağlı şekilde ilerlemesi ve kurum içinde bilgi paylaşımının sistematik olarak değil bireysel tercihlerle yapıldığı durumlarda yapılan temsilci değişiklikleri; sonrasında bilgi kaybı yaşanmasına ve sürecin neredeyse en baştan başlamasına yol açabilmektedir. Girişimciler, proje takibinden sorumlu kişinin değişmesiyle birlikte kurum içindeki önceliklerin farklılaşabildiğini, daha önce üzerinde mutabık kalınmış noktaların geçersiz hale gelebildiğini ve bu nedenle zaman ve kaynak kaybı yaşanabildiğini ifade etmektedir.

Kurumdaki görev değişiklikleri, kurumun girişime destek veren farklı birimleri arasındaki bilgi akışını, ortak çalışmalarını ya da onay süreçlerini olumsuz etkileyebilir. Örneğin girişimin kurumdaki teknik ekiplerle yoğun şekilde ilerlettiği bir proje, üst yönetimin süreçten yeterince haberdar olmaması nedeniyle satın alma kararına dönüşmeyebilmektedir.

Mülakatlarda girişimciler, iş birliği sürecinin ilk aşamasında kurum tarafında görev yapan kişilerin değişmesiyle birlikte, kurumun önceliklerinin farklılaştığını ve daha önce uzlaşmaya varılmış bazı kararların geçerliliğini yitirdiğini aktarmaktadır. Bu durum, girişimlerin operasyonlarını yeniden uyarlamasına veya süreci sıfırdan anlatmasına

yol açmakta, zaman ve kaynak kaybına neden olabilmektedir. Bu durumu yaşayan bir mülakat katılımcısı, kurumun strateji değişikliğiyle birlikte iş birliklerinin yapısının da değiştiğini, dolayısıyla daha önce anlaşmaya varılan bazı noktaların geçersiz hale geldiğini belirtmiştir.

Kurumsal bakış açısından değerlendirildiğinde ise bu tür değişikliklerin çoğu zaman kişisel tercihlerden değil, stratejik dönüşüm süreçlerinden kaynaklandığı görülmektedir. Şirketin öncelikleri, organizasyonel yapılanmaları ya da ekip rollerindeki yeniden düzenlemeleri; mevcut projelerin önem sırasını değiştirebilmekte, bazı iş birliklerini ikincil plana atabilmektedir.

Bunun yanı sıra, iletişim devamlılığının sağlanamaması da öne çıkan bir diğer sorundur. Kurum içinde farklı birimlerle yapılan görüşmelerin dağınık ilerlemesi veya iletişimin tek kişiye bağlı kalması, temsilci değişikliği sonrasında bilgi kaybı ve süreç kopuklukları yaratabilmektedir.

Girişimlerde, kurum ile iletişimde olan kişinin değişmesi pek sık rastlanan bir olgu olmasa da, gerçekleştiği takdirde iş birliğinin zarar görme

“Kurumdaki ilk temasımız çok yapıcıydı. Ancak ilgili kişi değiştikten sonra bize yaklaşım değişti. Projenin başında konuşulup çözülmüş olan bazı konular yeniden gündeme geldi.”

Girişim Temsilcisi

olasılığı bulunmaktadır. Çünkü az sayıda çalışanı olan girişimlerde, bilgi aktarımı kayıtlı ve sistematik olmaktan çok ekip sohbetleri şeklinde olabilmektedir.

İyi Uygulama Örnekleri:

- > Proje kararlarının kişilere bağlı kalmaması için, alınan kararların yazılı olarak kurumsal hafızaya aktarılması ve proje takibinde standart raporlama sistemlerinin benimsenmesi sağlanmaktadır.
- > Kurumun, girişim ile olan iş birliğine dahil olan tüm birimlerinin eş zamanlı olarak bilgilendirilmesi ya da ortak bir proje takip sisteminin olması; işlerin koordinasyonuna ve görev değişikliklerinin etkisinin azalmasına yardımcı olmaktadır.

> Projeye dair iletişim takvimi, raporlama sorumluluğu ve bilgi paylaşım biçimi gibi başlıklar iş birliğinin başında karşılıklı olarak tanımlanmakta ve düzenli aralıklarla güncellenmektedir.

> Girişimler, projenin yalnızca teknik yönlerini değil, kurumsal değer önerisini de içerecek şekilde kurumun ilgili ekiplerine düzenli olarak aktarımlarda bulunarak kurumsal sahiplenmeyi desteklemektedir.

İyi Uygulama Önerisi:

- > İş birliğinde sürekliliğin korunabilmesi adına, bazı kurumlar birincil temas noktasının yanı sıra ikincil temas kişileri tanımlayabilir, bilgilendirme süreçlerine eş zamanlı dahil edebilir.

3.6 İtibar Yönetimi

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 değerlendirmekte, girişiminin ve ürünlerinin tanıtımında bu değeri öne çıkarmak isteyebilmektedir. Kurumlar ise, kamuoyunda sıklıkla algılandığı üzere teknolojik yenilikler geliştiren veya sosyal sorumluluk yönü yüksek inovasyonlar yapan girişimlerle yaptıkları çalışmaların kurumun toplumdaki algısına olumlu yansıtacağını değerlendirebilir.

Kimi zaman girişimlerin ürünlerinde veya sunum materyallerinde kurum logosuna yer vermesi, kimi zaman ise kurumların kendi tanıtımlarında girişimle iş birliğinden bahsetmesi şeklinde ortaya çıkan bu durumlarda taraflarca sınırlar belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu tür kullanımların sınırları net belirlenmediğinde, taraflar arasında güven zedelenmesi yaşanabilmektedir.

Özellikle girişimlerin, kurumlarla hayata geçirdikleri iş birliğini daha geniş ve sürekli bir ortaklık gibi yansıtması, yanlış bir algı oluşmasına neden olabilmektedir. Yatırım yapan birçok kurumun halka açık şirket statüsünde olduğu düşünülürse, kamuoyuna o kurumla ilgili yapılan her bilgilendirme hukuksal sonuçlar doğurma potansiyeline sahiptir. Kurumların itibarının ticari değeri, 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 sonucun yapılabileceği 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.

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.

“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 yaşanmayacaktır.”

Kurum Temsilcisi

Ayrıca 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 değerlendirerek gerekli önlemleri almalıdır.

İyi Uygulama Örnekleri:

- > 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 belirlenmektedir.
- > Kurumlar, yatırım yaptıkları girişimlerin bağımsız faaliyetleri ve yönetsel işleyişinden doğrudan sorumlu olmadığına dair farklı platformlarda bilgilendirmeler yaparak önlem almaya çalışmaktadır.
- > Ortak başarı hikâyelerinin basında yer alacağı durumlarda, kurumlar ve girişimler metinler, sunumlar ve bültenleri beraber hazırlayarak ya da karşılıklı onaylayarak her iki tarafın da başarıdan doğru faydalanmasını sağlamaktadır.

İyi Uygulama Önerisi:

- > İş birliği süreçlerinde tarafların itibar yönetimine yönelik uzmanların katkılarıyla karşılıklı risk değerlendirmesi yapmaları önemlidir. İş birliğinin başlangıcında uzman desteği ile ortak bir “itibar ve iletişim protokolü” geliştirerek, kriz anlarında nasıl bir söylem ve koordinasyonla hareket edileceğinin netleştirilmesi faydalı olabilir.

Kurum-Girişim İş Birliklerini Dolaylı Etkileyen Faktörler

Kurum ve girişimlerin kendine özgü dinamikleri her bir iş birliğini benzersiz bir yolculuk haline getirmektedir. Rapor önceki bölümlerinde; bu yolculukta kurum ve girişimlerin sık karşılaştığı yapısal ve operasyonel uyumsuzluklara odaklanmaktadır. Kurumlar, girişimler, hukuk ofisi temsilcileri ve sektör uzmanları ile yapılan mülakatların neticesinde bu uyumsuzlukların temelinde tarafların beklenti farklılıklarının yattığı görülmüştür. Aynı mülakatlarda kurumlar ve girişimler; farklı beklentilerin doğurduğu uyumsuzlukların ötesinde ekosistemde karşılaştıkları diğer zorlukları da dile getirmişlerdir.

Raporun inceleme alanının dışında kalmasına rağmen, bütünsel bir bakış açısı geliştirebilmek hedefiyle kurum ve girişim etkileşimini dolaylı olarak şekillendiren unsurlara bu bölümde kısaca yer verilmektedir. Bu unsurlar kapsamı itibarıyla yatırımcı ilişkilerinin yönetimi, hukuki altyapı ve fırsat eşitliği odağında gruplandırılmıştır.

Mülakatlarda dile getirildiği üzere yatırımcı ilişkilerinin doğru yönetimi girişimler için önem taşımaktadır. Bir girişimin en sık karşılaşılan yatırımcıları arasında melek yatırımcılar, VC'ler, CVC'ler veya belirli bir destek yapısı olmaksızın serbest yatırım yapan şirketler yer almaktadır. Bir yatırım turunda bu yatırımcı tiplerinin birkaçı veya hepsi bir arada yer alabilmektedir. Girişimciler, yatırım sözleşmesi hazırlanırken farklı yatırımcıların farklı istekleri ile karşılaşabilmekte ve bazen bu talepleri yönetmekte zorlanabilmektedir. Yatırımcıların beklentilerini ortaya koyduğu yatırım sözleşmelerinde yer alan bazı maddelerde denge gözetilmemesi girişim üzerinde ileride bir baskı unsuru olabilmektedir. Örneğin girişimde sahip olduğu hisse oranının azalmasına, diğer bir deyişle seyrelmeye karşı koruma (*anti-dilution*) ve şirketin mülkiyetinin satışı veya tasfiyesi sırasında tasfiyede

imtiyaz alma (*liquidation preference*) gibi yatırımcıyı koruma odaklı hakların, hatalı kurgulandığında kurucu ortakların zaman içinde çok fazla hisse kaybetmesine yol açtığı gözlemlenmektedir. Bu durum, sadece yönetim dengesini bozmakla kalmamakta, aynı zamanda girişimin ilerleyen yatırım turlarında pazarlık gücünü zayıflatmakta, stratejik karar alma kapasitesini sınırlamakta, ama daha da önemlisi kurucular tüm motivasyonunu kaybedebilmektedir. Ayrıca bazı girişim temsilcileri, yatırım sürecinde karşılaştıkları sözleşme taslaklarının ağır yükümlülükler ve orantısız cezai maddeler içerdiğini ifade etmiştir. Bu tür düzenlemeler, taraflar arası güveni zedeleyebilmekte, müzakere süreçlerini çıkmaza sokabilmektedir.

Kurumların yatırım yapma tecrübe ve olgunluk seviyesi arttıkça girişimlere yatırım süreci ve sonrasında daha az uyumsuzluk yaşandığı ve daha verimli bir iş birliği yürütülebildiği mülakatlarda paylaşılmıştır. Sektör uzmanları ile yapılan mülakatlarda; kurumun yatırım yoluyla girişimlerle iş birliği tesis etmek için doğrudan girişimlere yatırım yapmak yerine, profesyonel şekilde yönetilen VC fonlarının deneyimlerinden yararlanarak bu yapılar aracılığıyla ekosisteme katılım sağlamanın, son yıllarda uluslararası ölçekte daha fazla benimsenen bir strateji hâline geldiği belirtilmiştir.

Bu model, yalnızca finansal kazanç sağlama amacıyla değil; yeni teknolojilere erken erişim, farklı sektör ve pazarlara dair içgörü kazanımı ve girişimcilik ekosistemine daha yakın pozisyonlanma açısından da güçlü bir araç olarak değerlendirilmektedir.

VC fonlarına yatırım yapan kurumlar sınırlı sorumluluğa sahiptir ve yönetsel bir rol üstlenmeyen ortak (*limited partner* - LP) konumdadır. Ancak bu ortaklık sırasında karşılaştıkları başarılı girişimlere kendi kaynaklarını

kullanarak doğrudan yatırım yapma hakkını (*co-investment*) kullanarak daha seçici ve kontrollü bir yatırım süreci yürütürken, fonun genel portföy yapısı nedeniyle riski dağıtabilmekte ve farklı dikeyler ile tanışabilmektedir.

Bazı kurumlar, kendi ekiplerinden profesyonelleri bu fonlarda geçici olarak görevlendirerek, yatırım yönetimi süreçlerine doğrudan dahil olmakta; bu deneyim sayesinde hem yatırım pratiğine dair birikim edinmekte hem de bu bilgiyi kurum içi stratejik yapılara aktarabilmektedir. Bu tür yapıların sunduğu öğrenme alanı, kurumsal yatırımcılığın sadece finansal değil, kültürel olarak olgunlaşmasına da katkı sunmaktadır. Görüşmelerde paylaşılan deneyimlerde; bazı kurumların bu yöntemi bir ara aşama olarak değerlendirdiği, fona yatırımcı olarak katılımından elde ettiği kazanımlar sonrasında kendi yatırım yapısını kurduğunu görülmektedir.

Özellikle son yıllarda girişimlerin yönetim ve operasyonel faaliyetlerini hızla farklı ülkelere taşıması, girişimci dostu hukuki altyapının önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Geline nokta Türkiye’de hukuki altyapının gelişmesi yönünde yapılan çalışmalarla birlikte ilerleme kaydedilmiş olmasına rağmen, birtakım mekanizmaların mevzuata uyum sürecinin yeterince hızlı tamamlanarak çalıştırılmaması ekosistemdeki beklentiyi karşılamamaktadır. Mülakatlarda sıkça söz edilen hızlı, sade ve esnek bir yatırım süreci için tasarlanan SAFE gibi araçlar hukuki zeminde yeterince karşılık bulamamaktadır. Bu durum özellikle erken aşamadaki girişimlerin yatırım süreçlerinin uzamasına ve zorlaşmasına yol açmaktadır.

Hukuki altyapının dijital dönüşüm hızına paralel olarak güncellenememesi görüşmelerde dikkat çekilen bir başka konu olmuştur. Girişimler, ıslak imza zorunluluğunun ve genel kurul toplantılarının mevzuatın öngördüğü şekliyle dijital ortama taşınmasının ek maliyet ve operasyonel zorluk

oluşturduğunu belirtmişlerdir. Ek olarak, çalışanların emeklerinin karşılığı olarak şirketin hisse havuzundan pay almasına olanak sağlayan uygulamaların son yıllarda artmasına rağmen bu konuda da halen zorlukların olduğu dile getirilmiştir. Ülkemizde şirketlerin çalışanlarına hisse vermesi anlayışının yaygın olarak kabul görmemesi, kolaylaştırıcı özel bir mevzuatın olmaması, girişim ve çalışan arasındaki bilgi eksikliği bu zorluklar arasında yer almaktadır. Bu alanda iyileştirmelerin yapılması sınırlı imkanları olan girişimlerin ihtiyaç duydukları nitelikli insan kaynağını çekebilmesi, elde tutabilmesi ve bu kaynak ile uluslararası pazarlarda daha rekabetçi olabilmesi için faydalı olacaktır.

Yukarıda söz edilen faktörlerin yanı sıra, Türkiye girişimcilik ekosisteminin fırsat eşitliği sağlamada gelişime açık alanları bulunmaktadır. Mülakatlar sırasında, özellikle İstanbul dışındaki şehirlerde faaliyet gösteren girişimlerin yatırım süreçlerine erişimde daha fazla engelle karşılaştığı; kadın kuruculu girişimlerin ise hem görünürlük hem de kaynaklara erişim açısından daha sınırlı imkânlarla sahip olduğu yönünde paylaşımlar dile getirilmiştir. Bölgesel eşitsizlik yalnızca sermaye değil; deneyim, ilişki ağı ve destek mekanizmalarına erişim açısından da dengesizlik yaratmakta; İstanbul dışındaki girişimlerin yatırımcılara ulaşma, mentorluk alma ve kurumlarla temas kurma konusunda daha sınırlı fırsatlara sahip olmasına sebep olmaktadır.

Raporun temel odağı dışında kalan bu ekosistem dinamikleri, sürdürülebilir gelişim için göz önünde bulundurulması gereken tamamlayıcı unsurları oluşturmaktadır. Kurum-girişim etkileşiminde sağlıklı iş birliklerinin kurulabilmesi, yalnızca iki aktörün etkileşimine değil, aynı zamanda sistemin bütününe etki eden bu ve benzeri dolaylı faktörlerin doğru biçimde tanımlanmasına ve tüm paydaşların bu doğrultuda hareket etmesine bağlıdır.

Genel Değerlendirme

Kurum-girişim iş birlikleri, yüksek potansiyele sahip olmasına rağmen, tarafların farklı beklentileri ve çalışma biçimleri nedeniyle verim kaybının yaşandığı karmaşık bir sürece dönüşebilmektedir. Kurum-girişim iş birliklerinde yaşanan operasyonel zorluklardan, ortaklık yapılarında ortaya çıkan yönetim sorunlarına kadar uzanan pek çok konu, bu raporda sahadan elde edilen bulgular ışığında ele alınmaktadır. Rapor yalnızca mevcut problemleri tespit etmekle kalmayıp, sahada karşılığı olan çözüm önerilerini de tartışmaya açarak kurum ve girişimlerin stratejik uyumu yakalamasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Girişimcilik ekosisteminde yer alan farklı aktörlerle yapılan mülakatlarda paylaşılan deneyimlere, gözlemlere ve önerilere dayanan bu raporda yer verilen içeriklerin her kurum-girişim iş birliği için birebir geçerli olmayabileceği göz önünde bulundurularak her iş birliği, kendi bağlamı ve dinamikleri içinde değerlendirilmelidir. Bu çalışma, karar alıcılara olasılıkları göstermek, farklı uygulama biçimlerine dair farkındalık yaratmak ve iş birliği sürecine dair içgörülerini daha sistematik biçimde paylaşmayı amaçlamaktadır. Sürecin daha verimli olması için ortak bir anlayış zemininde yeni fikirlerin gelişmesine katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Rapor, kurum-girişim iş birliklerinde sorunların iyi niyet ve anlayış temelinde çözümlenmesinin, yalnızca taraflara değil, tüm iş dünyasına ve ülkeye değer kattığı yaklaşımıyla kaleme alınmıştır.

Örneğin ülkemizde bankacılık sektörü ile finansal teknoloji girişimlerinin iş birliği ödeme sistemlerinin dönüşümünü hızlandırmış ve kayıt dışılığın önüne geçilmesine katkıda bulunmuştur. Otomotiv sektörünün teknoloji girişimleriyle geliştirdiği ortak çözümler ise mikro mobilite deneyimini güçlendirmiş, elektrikli araç şarj istasyonları ve batarya teknolojilerinin olgunlaşmasını hızlandırmıştır. Sağlık ve ilaç sektörlerinde kurumsal deneyim ile girişimlerin çevikliğinin birleşmesi

hem hastalar için tedavi süreçlerinde hem de ülke ekonomisinde doğrudan değer yaratmıştır.

Bu iş birliklerinin geliştirilmesi, yalnızca istihdamın artırılması değil, aynı zamanda genç yeteneklerin ekosisteme kazandırılması açısından da kritik öneme sahiptir. Büyük kurumların desteğiyle, ülkemizin sanayileşmiş merkezleri dışındaki girişimlerin ölçeklenmesi ise bölgesel kalkınmayı güçlendirmektedir. Uluslararası düzeyde bakıldığında, bu iş birlikleri Türkiye'nin küresel pazarlardaki rekabet gücünü yükseltmekte ve girişimlerin görünürlüğünü artırmaktadır.

Kurum-girişim iş birliklerini geliştirmek, geleceğin rekabetçi ve yenilikçi ekonomisinin altyapısını kurmak anlamına gelmektedir. Bu nedenle raporda paylaşılan öneriler, sadece mevcut sorunlara çözüm arayışı değil, aynı zamanda ekosistemin sürdürülebilirliğine bir katkı olarak değerlendirilmelidir.

TÜSİAD Kurumlarda Girişimcilik Çalışma Grubu, uzun yıllardır paylaştığı ve www.kurumlardagirisimcilik.com adresinden ulaşılacak rapor, makale, video ve bülten içerikleri ile kurumlarda girişimciliğin teorik ve pratik çerçevesinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu rapor da kurumların girişimlerle iş birliklerini odağına almaktadır. Önümüzdeki dönemde, bu alandaki uygulamaların derinleştirilmesi, sektörden gelecek yeni görüş ve deneyimlerin alınması, kurumların farklı fonksiyonlarının sürece daha etkin katılımının sağlanması ve iyi örneklerin yaygınlaştırılması amacıyla içerik üretilmesine devam edilmesi planlanmaktadır. Bu doğrultuda, iş birliklerinin yalnızca bir yatırım veya ticaret ilişkisi değil, uzun vadeli birlikte değer yaratma arayışı olarak ele alınmasına yönelik katkılar sürdürülecektir.

Teşekkür

“Kurum-Girişim İş Birliklerinde Stratejik Uyumu Yakalamak” raporunun hazırlık sürecinde gerçekleştirilen mülakatlara katılarak katkı veren girişimcilik ekosistemi paydaşlarımıza teşekkür ederiz.

212 VC	Ali Karabey
Allianz Türkiye	Hümeyra Boztunç
Anadolu Efes	şeyma Merve Gürses, Emine Sali
Arya VC	Özlem Eke, Sanem Tatlıdil Özal
Carbon Gate	Okan Dursun, Samet Can Topkaya
Driventure	İlknur İlkyaz Gül
Exairon	Utkan şanda
Fazla	Koray Koçer
First Drop Ventures	John Yanyalı
Gemicioğlu Hukuk	Av. Dr. Bora Gemicioğlu
Getmobil	Zeynep Uygun
Harvey Arasan Avukatlık Ortaklığı	Deniz Eray Harvey
İnci Holding	Aylin Girgin Özbiliş, Mehmet Tunçkanat
Koç Holding	Samir Deliormanlı
Mall IQ	Batu Sat, Firuze Duygu alışkan, Yaren Eray
Metis Ventures	Merve Zabcı
Optiyol	Tuba Gözbaşı
Özmen Yalçın Avukatlık Ortaklığı	Murat Ayyıldız
Reengen	Burak Sefer
Rem People	Bülent Peker
Revo Capital	Cenk Bayrakdar, Melis Gençtürk
Thread in Motion	Kadir Demircioğlu
TÜPRAş	Esen İrtem Karagöz, Funda etin
Usersdots	şevin Ballıktaş
Ünsal Avukatlık Ortaklığı	Sait Baha Erol
Vestel Ventures	Utku Gökkaya
Yapay Zeka Fabrikası	Can Bakır, Elif Karagöz
Wellbees	Melis Abacioğlu
WorkyBe	Aybar Başaran, Emre Pehlivanlı
Zebra Elektronik	Berkay Somalı

**Raporda yer alan içerikler, mülakat katılımcıları ve proje grubu üyelerinin ağırlıklı olarak paylaştığı görüşlere ve uzman katkılarına dayanmaktadır; herhangi bir kurumun tekil görüşünü yansıtmamaktadır.*

Teşekkür

Yazılı ve sözlü görüş vererek rapor içeriğine destek olan Proje Grubu üyelerimize ve ekosistem paydaşlarımıza teşekkür ederiz.

Allianz Türkiye

Driventure

Eczacıbaşı Holding

Fark Labs

Finberg

Ford Otosan

Gemicioğlu Hukuk Bürosu

Gün + Partners Avukatlık Bürosu

Maxis Girişim Sermayesi

Revo Capital

SRP Legal

Türkiye İş Bankası

Yıldız Ventures

Hümeyra Boztunç

Sena Cebe

Alp Eren Göktürk

Erhan Ak

Gaye Ör

İbrahim Yiğit Gökçe

Av. Dr. Bora Gemicioğlu

Av. Hande Hançer

Emre Ölçer, Fırat Umur

Cenk Bayraktar, Melis Gençtürk

Av. Dr. Çiğdem Ayözger Öngün, Hansa Hersek

Ceren Sayar, Derya Yavuz

Ecem Altıok

Açıklamalar

Anti-Dilution → Seyrelmeme Hakkı

Bir startup'a yatırım yapmış olan yatırımcılar, ileriki yatırım turlarında yatırım yapmaz ve sermaye artırımına katılmazlarsa şirkette sahip oldukları pay oranı azalır yani seyrelir. Anti-Dilution koruma maddelerinin amacı mevcut yatırımcıların şirket sermayesindeki pay oranlarının ileriki yatırım turlarında azalmamasını sağlamaktır. Bu şekildeki aşırı korumacı maddeler, potansiyel sonraki yatırımcılar tarafından olumlu karşılanmayabilir ve bu durum startup'ın gelecekte yatırım almasını ve finansman bulmasını zorlaştırabilir. Böyle bir durumla karşılaşmamak için anti-dilution maddelerinin yatırımcıları korurken, şirketin sürdürülebilir büyümesini de engellemeyecek şekilde yazılması önemlidir.

(Startup Yatırımları: Yatırımcı ve Girişimcinin El Kitabı, 2025)

Convertible Loan → Paya Dönüştürülebilir Borç

İleride hisse senedine veya ortaklık payına dönüştürülebilen bir borç türü. (invest.gov.tr, 2025)

Employee Stock Ownership Plan (ESOP) → Çalışan Hisse Senedi Sahipliği Planı

ESOP, çalışanlara şirkette hisse sahipliği hakkı sağlayan bir ücretlendirme yöntemidir. (jpmorgan.com, 2025)

Liquidation Preference → Tasfiye Payında İmtiyaz

Bir çıkış gerçekleştiğinde yani şirketin hisselerinin ya da varlıklarının satışı gerçekleştiğinde Yatırımcının öncelikli olarak ve/veya şirketteki hisse oranından daha yüksek oranda getiri elde etmesini sağlayan sözleşmesel bir hüküm. (opencvc.app, 2025)

Limited Partner (LP) → Sınırlı Ortak

Bir Genel Ortak (GP) tarafından yönetilen özel sermaye fonlarına yatırım yapan, yatırımı oranında sınırlı sorumluluğa sahip olan ve yönetim yetkisi bulunmayan bir kişi veya kuruluştur. (invest.gov.tr, 2025)

Proof of Concept (PoC) → İş Doğrulama

Bir ürünün, hizmetin veya iş planının uygulanabilir olduğunu göstermek için yürütülen pilot uygulama. (startupnationcentral.org, 2025)

Simple Agreement for Future Equity (SAFE) → Gelecekteki Pay Sahipliği için Çerçeve Sözleşme

SAFE, bir girişim ile yatırımcı arasında yapılan ve yatırımcıya belirlenmiş aşamalar sonucunda şirketin hissesini alma hakkı veren basit bir yatırım sözleşmesidir. (ycombinator.com, 2025)

Term-Sheet → Niyet Mektubu / Temel Hükümler

Bir tarafta potansiyel yatırımcı, diğer tarafta girişimcinin muhtemel bir yatırım hakkında görüşmeye başladıklarını belgeleyen ve bu görüşmelerin imza ve daha sonra kapanış ile sonuçlanması için temel şartları düzenleyen çoğunlukla bağlayıcı olmayan sözleşmedir. (Startup Yatırımları: Yatırımcı ve Girişimcinin El Kitabı, 2025)

Kaynakça

- Ernst & Young Türkiye. (2024). *Kurumsal girişim sermayesi: Kurulumu ve stratejik yönetimi* [Rapor]. EY Türkiye. https://www.ey.com/tr_tr/insights/consulting/kurumsal-girisim-sermayesi-kurulumu-ve-stratejik-yonetimi
- Harvey Arasan ve Binovative . (2025). *Startup Yatırımları: Yatırımcı ve Girişimcinin El Kitabı*. Harvey Arasan & Binovative
- invest.gov.tr. (2025). <https://fdiglossary.invest.gov.tr/glossary/corporate-venture-capital> adresinden alındı.
- jpmorgan.com. (2025). <https://www.jpmorgan.com/insights/wealth-planning/taxes/what-are-employee-stock-ownership-plans-esops#section-header#1> adresinden alındı.
- openvc.app. (2025). <https://www.openvc.app/blog/startup-glossary#text-data-eid-750cc25c-b99f-4569-b656-a41a407ac022-liquidation-preference> adresinden alındı
- Sibanda, T. (2021, May 10). *How corporates and start ups can collaborate successfully*. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/collaborations-between-corporates-and-start-ups>
- startupnationcentral.org. (2025). <https://finder.startupnationcentral.org/about/glossary> adresinden alındı.
- ycombinator.com. (2025). <https://www.ycombinator.com/documents#about> adresinden alındı.
- Yılmaz, A. (2025). *Türkiye girişimcilik ekosistemi ve kurumsal işletme – start up iş birlikleri: Literatür taraması*. İTİCÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 25–45. <https://dergipark.org.tr/pub/iticusbe/issue/91104/1564807>

Kurumlarda girişimciliğe dair tüm çalışmalara
ulaşmak için aşağıdaki kare kodu taratabilir
ya da www.kurumlardagirisimcilik.com adresini
ziyaret edebilirsiniz.



