

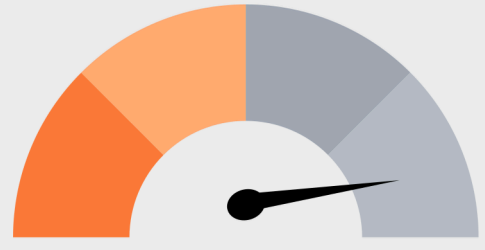
TUSIAD

Kurum – Girişim İř Birliklerinde Stratejik Uyumu Yakalamak

17 Eylül 2025

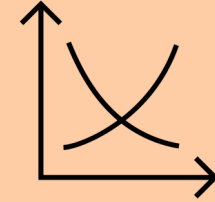
pwc

Girişimcilik Ekosisteminde Kurumlar



Kurumlar girişimcilik ekosisteminde

- **yatırımcı** (CVC'ler aracılığıyla),
- **destekleyici** (hızlandırma ve açık inovasyon programlarıyla) olarak rol almaktadır.



1/3

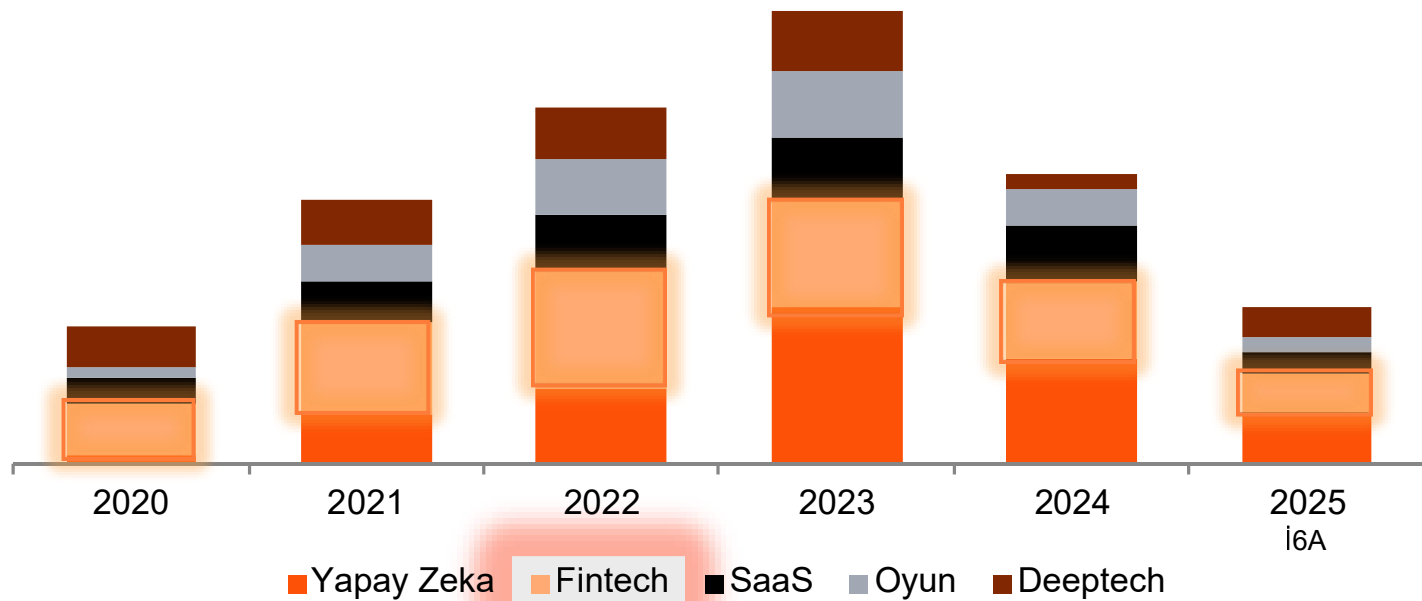
Girişim

Yatırımlarında
CVC'lerin Payı

Yatırımlarda CVC Katılım Payı (%)

2020	2021	2022	2023	2024	2025 İ6A
%31	%32	%35	%40	%36	%34

CVC ve Kurumların En Aktif Olduğu Dikeyler



Kaynak: Startups.watch

Fintech



İş Birliğinin Kurumlara Faydaları

- Regülasyonların yarattığı yavaşlığı aşmak için hız ve esneklik kazanma
- Yeni teknolojilere daha hızlı erişim
- Müşteri deneyimini yenilikçi çözümlerle geliştirme



İş Birliğinin Girişimlere Faydaları

- Regülasyon ve denetim süreçlerinde bilgi ve güvenilirlik kazanma
- Ürünlerini gerçek müşteri tabanında test etme ve ölçekleme
- Yatırım ve finansal kaynaklara erişim

Raporun Çıkış Noktası

Raporun Çıkışı

Türkiye’de girişimcilik ekosistemi hızlabüyürken kurumların **yatırımlar, CVC yapıları ve hızlandırıcı programlar** aracılığıyla ekosistemdeki **rolü giderek artmaktadır.**

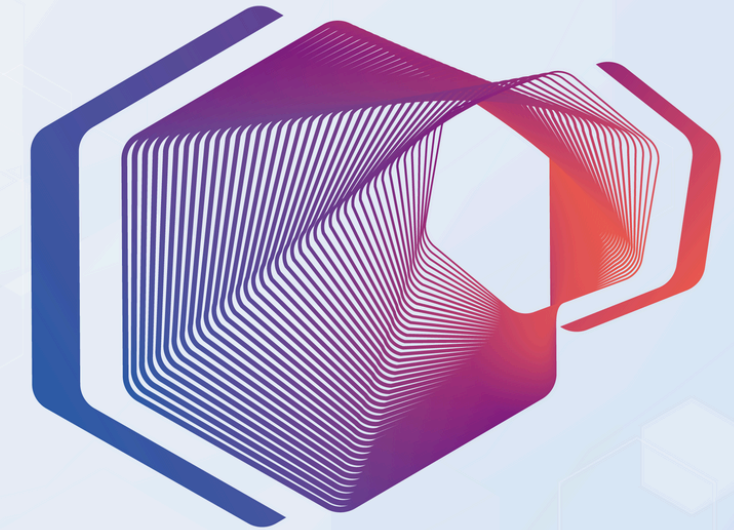


Bu artan etkileşim, iş birliklerini daha sistematik hale getirirken **yapısal ve operasyonel farklılıklar** nedeniyle beklenen etki henüz tam anlamıyla yaratılmamaktadır.

Amaç

- 1 Tarafların **karşılaştığı zorlukları** anlamak.
- 2 **Yapısal ve operasyonel uyumsuzlukları** görünür kılmak.
- 3 İyi uygulama örnekleriyle desteklenen **çözüm yollarını** ortaya koymak.

KURUM – GİRİŞİM İŞ BİRLİKLERİNDE STRATEJİK UYUMU YAKALAMAK



Raporun Yapısı ve İçerik Kurgusu

Ticari Boyut

- Kurumların **güvenlik** ve **risk yönetimi beklentileri**,
- Girişimlerin sınırlı kaynaklarını **verimli** kullanma ve **çevik kalma** ihtiyacı,
- İki tarafın **ticari hedeflerini** uyumlu hale getirilmesi.

Ortaklık Boyutu

- Kurumların güvence talepleri, **kontrol ve hukuki beklentileri**
- Girişimlerin **uzun vadeli bağımsızlık** ve sürdürülebilirlik gereksinimleri,
- Ortaklık yapısının **esnek ama adil** bir zeminde şekillenmesi.

Yönetişim Boyutu

- Kurumların **şeffaflık** ve **hesap verebilirlik** beklentileri,
- Etkin yönetim mekanizmaları kurulurken **dengeli temsil** sağlanması,
- Girişimlerin **hızlı karar alma** ve **operasyonel çeviklik** kabiliyeti



Rapor Nasıl Okunmalı?

1

Mülakatlardan öne çıkan uyumsuzluk alanları belirlenerek ayrı başlıklar halinde incelendi.

2

Mülakatlarda bahsedilen sorunlar listelendi.

3

Mülakatlardan doğrudan alıntılarla desteklendi.

4

Mülakatlarda paylaşılan uygulanmış örnekler aktarıldı.

5

Mülakatlar ve sektör uzmanları aracılığıyla toplanan öneriler detaylandırıldı.

1

Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak | Kurum - Girişim İş Birliklerinde Stratejik Uyumu Yakalamak

1.3 Ticari Ayrıcalık



Girişimler, genellikle yenilikçi, farklı, sıra dışı ürün ve hizmetler sunmayı hedefler. Ancak bu tanımlama gereği; girişimin sunduğu ürün ve hizmetin yeterince 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 sağlamak zorlanabilmektedir. Hatta bazı durumlarda girişimin ürün veya hizmetinin, bazı özellikleri eksik veya hatalarından tam olarak arındırılmamış olabileceği görülmektedir. Kurumlar, bu koşullarda alınan ürün veya hizmetin kullanımında girişimciyi 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 sınırlandırılmasıdır.

• **Ticaretten pay alma:** Girişimin diğer müşterilerine sonraki ürün satışlarından kurumun pay alması durumunu kapsamaktadır.

• **Hisselerden pay alma:** Bazı örneklerde kurumun girişimin hisselerinden pay olarak ortaklık yapısına girmeyi talep etmesi durumunu kapsamaktadır.

• **Satış koşullarını iyileştirme:** Ürünün fiyatında, ödeme vadesinde veya satış sonrası hizmetlerde avantaj elde etmeyi kapsamaktadır.

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

Girişim Temsilcisi

25

4

Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak | Kurum - Girişim İş Birliklerinde Stratejik Uyumu Yakalamak

Rapor hazırlık sürecinde gerçekleştirilen mülakatlarda, girişimlerin özellikle münhasırlık taleplerini karşılamakta zorlandığı görülmüştür. Çünkü girişimler kendilerinden beklenen hızlı büyümeyi ancak satışlarını arttırarak 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 örnekler de rastlanmaktadır.

• **Bazı örneklerde kurumlar, girişimin yeni müşteri kazanımını ve sonraki yıllarda satışlarını olumsuz etkilemeyecek kadar küçük 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 karşılığında 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 olarak girişimi kurumsal kapasitesiyle desteklediği senaryolar da ekosistemde mevcuttur.** Bu durumlarda girişim ile kurumun beraber ürün

geliştirdiği, satışlardan pay aldığı veya bir ortaklık kurduğu görülmektedir.

• **Finansalkuruluşlarlaçalışangirişimlerde,ürünve 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 satış hacmi taahhüdünden kaçınır.** Oysa performans kriterlerine bağlı hacim taahhüdü, girişime netlik sağlarken kurumun aldığı riski azaltabilir.

26

Kurumların ve Girişimlerin İş Birliği Süreçlerine Yönelik Beklentileri

Kurumların Girişimlerden Beklentileri

1 Güven



- Sözleşmelere ve yasal yükümlülüklerle uyum
- Yatırımcı hakları, veri güvenliği ve regülasyona uyum
- Şeffaf iletişimle risk algısını azaltma

2 Profesyonellik



- Tutarlı iş planı ve yol haritası
- Danışmanlık ve teknik yetkinlik erişimi
- Planlı ilerleme ve risklerin paylaşımı

3 Somut Kazanım



- Ölçülebilir çıktılar sunma
- Katma değeri net gösterme
- Veri ve raporları zamanında sağlama

Girişimlerin Kurumlardan Beklentileri

4 Esneklik



- Özelleştirme ve sigorta taleplerinde esneklik
- Ürün/ücretlendirmede ortak çözüm
- Sözleşmelerde inovasyon hızını koruma

5 Hız



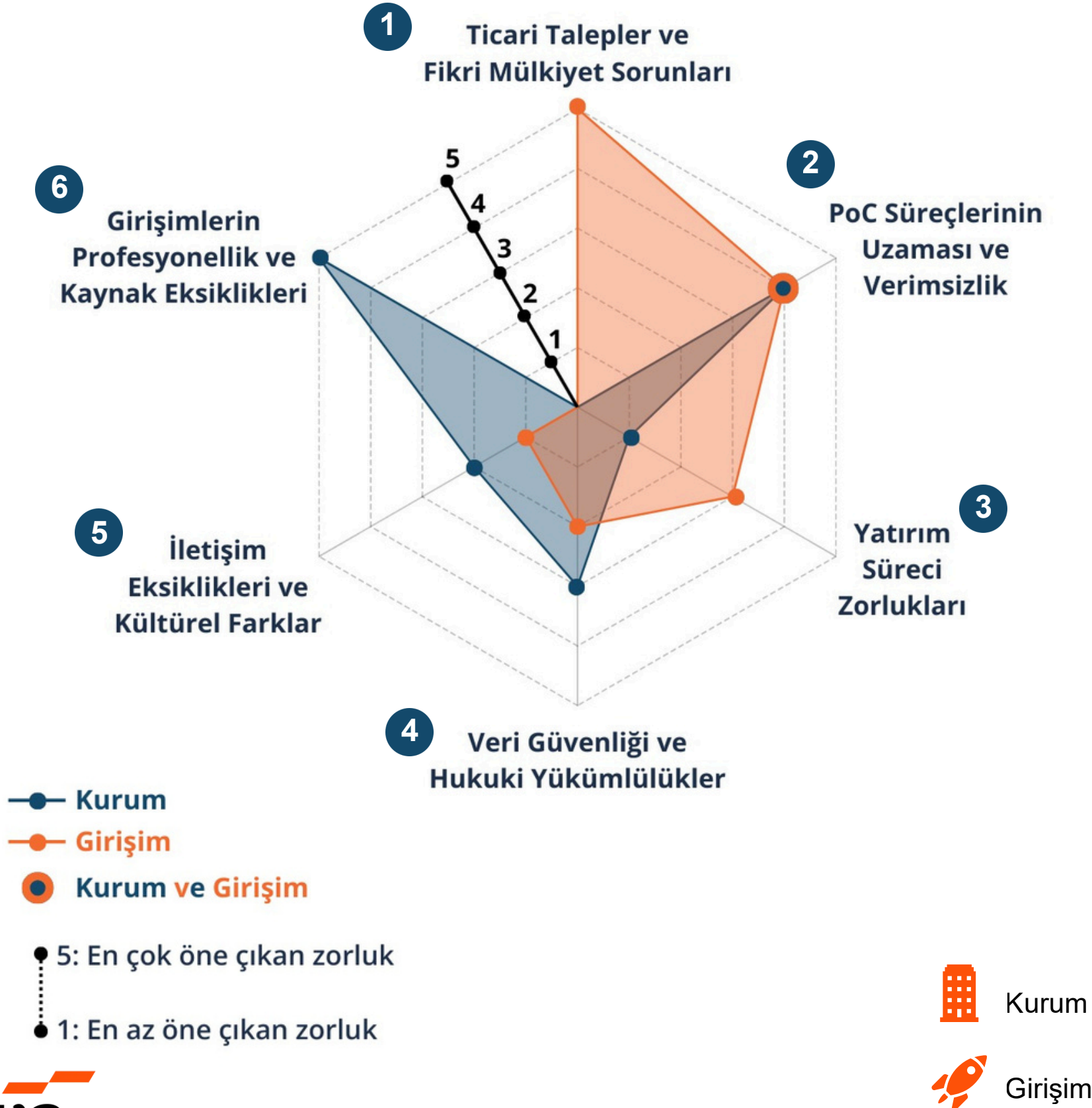
- PoCsüreçlerinin hızlı ilerlemesi
- Onayların iş planına uygun verilmesi
- Hukuki ve regülasyon süreçlerinin hızlı ve şeffaf yürütülmesi

6 Güven



- Süreçte güven ortamı, belirsizliklerin azaltılması
- Fikri ve ticari hakların korunması
- Kurum içi ilişkilerde iş birliği ve güvenin güçlendirilmesi

Kurum ve Girişim Gözünden İş Birliği Süreçlerinde Öne Çıkan Zorluklar



1 Kurum talepleri girişimlerin önünü daraltıyor

Ürün özelleştirme gibi ticari talepler ve fikri mülkiyet talepleri girişimler için en büyük engel.

2 PoC süreçleri belirsiz ve uzun

Hem kurumlar hem girişimler için en çok ortaklaşılan zorluk.

3 Yatırım süreci daha çok girişimleri zorluyor

Yüksek hisse talepleri ve karmaşık sözleşme hükümleri girişimleri zorluyor.

4 Veri güvenliği ve hukuka uyumda kurumlar daha hassas

Girişimler için görece daha arka planda kalıyor.

5 İletişim kopukluğu iş birliğini zorlaştırıyor

Her iki taraf için önemli, ancak kurumlar daha büyük engel olarak değerlendiriyor.

6 Kurumlar daha çok disiplin bekliyor

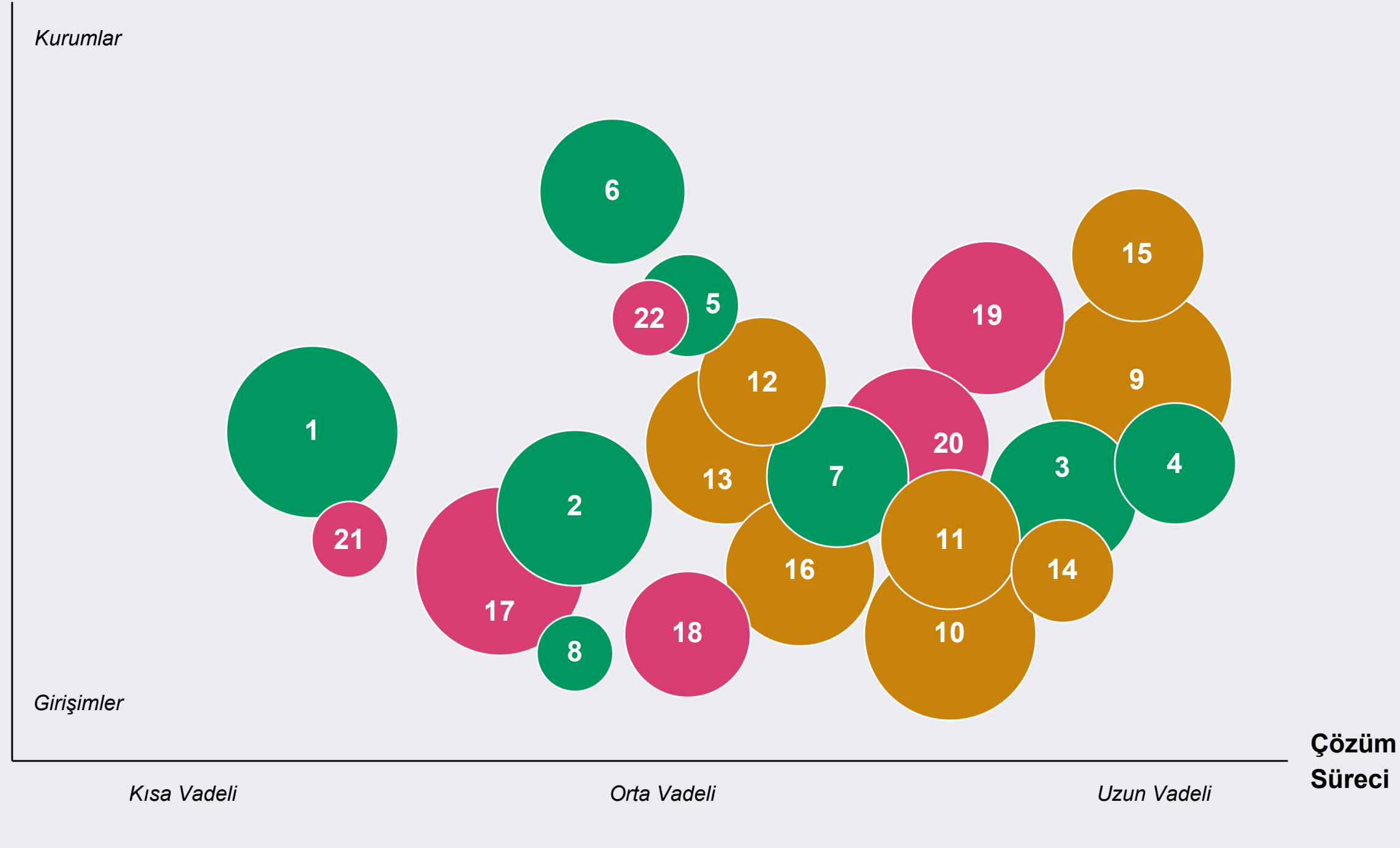
Girişimlerdeki profesyonellik ve kaynak eksikliği en çok vurgulanan başlık.

Kurumların ve Girişimlerin İş Birliği Süreçlerini İyileştirmek için Öncelikli Önerileri



Genel Değerlendirme

Taraflara Göre Sorunun Ağırlığı



Balon Büyüklüğü = Mülakatlarda Bahsedilme Sıklığı

Teşekkürler

Raporun tamamını incelemek için **kurumlardagirisimcilik.com** adresini ziyaret edebilir veya kare kodu okutabilirsiniz.

