

Kurumsal Girişim Sermayesi stratejik yönetimi

Eylül 2024



EY

Kurumsal Girişim Sermayesi
nedir?



Kurumsal Girişim Sermayesi 101

Kurumsal Girişim Sermayesi (CVC) Nedir?

- ▶ Kurumsal Girişim Sermayesi (CVC), şirketlerin genellikle yenilikçi ve başlangıç aşamasındaki girişimlere yatırım yapmak için kullandıkları bir yöntemdir.
- ▶ Bu yatırımlar, çoğunlukla şirketin stratejik hedefleriyle uyumlu alanlardaki girişimlere yöneliktir ve finansal sermayenin yanı sıra, yönetim ve pazarlama uzmanlığı gibi ek kaynaklar ve destek sağlayabilir.
- ▶ CVC, yatırım yapılan şirketlerde genellikle azınlık hissesi almayı içerir.

Şirketler neden Kurumsal Girişim Sermayesi kurarlar?

- ▶ Şirketler; **sürekli gelişen ve değişen teknoloji ve pazar koşullarına adapte olma ihtiyacıyla birlikte**, belirli nedenlerden dolayı CVC kurmayı tercih eder:

Yenilikçi fikirler ve teknolojilere erişim

Yeni pazarlara giriş yapma

İnovasyonu teşvik etme

Yatırım getirisi elde etme

İş modellerini çeşitlendirme

Uzun vadeli rekabet avantajları sağlama

Stratejik ortaklıklar kurma

Yeni yeteneklere erişim

Kurumsal Girişim Sermayelerinin şirketlere sağladığı faydalar

Doğru bir stratejiyle kurgulanmış ve etkili bir şekilde yönetilen bir CVC programı, şirketlere dönüşüm yolculuklarında ve nihayetinde rakiplerine karşı öne geçirirken 5 kritik avantaj sunar.

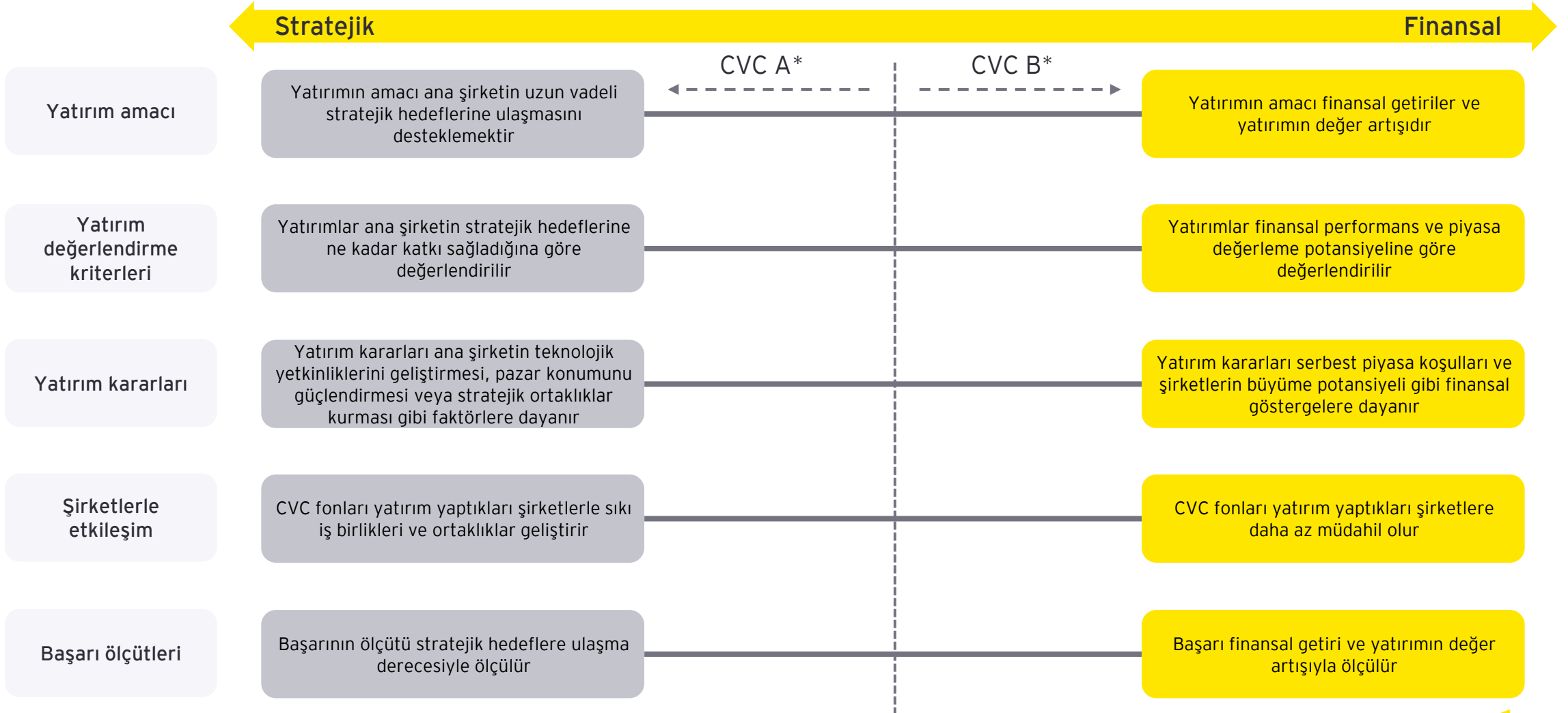
	Temel fayda	Potansiyel fırsatlar
1 Stratejik fayda	<ul style="list-style-type: none">▶ Kurumu inovasyondan değer elde etme konusunda proaktif bir şekilde aksiyon alabilecek şekilde konumlandırma	<ul style="list-style-type: none">▶ İnovasyon yeteneğinin genişletilmesi (geliştirilmiş Ar-Ge yetkinlikleri vb.)▶ İç operasyonların ve kültürün dönüştürülmesi▶ Pazar güvenilirliği, PR ve düşünce liderliği
2 Finansal fayda	<ul style="list-style-type: none">▶ Yüksek büyüme potansiyeli olan girişimlerle oluşan risk ayarlı bir portföy ile yatırılmış sermayeden pozitif yatırım getirisi elde etme	<ul style="list-style-type: none">▶ Halka arz (IPO) veya M&A yoluyla çıkış▶ Temettü ve gelir paylaşımı▶ Ar-Ge için işletme giderleri (OpEx) yerine bilanço kullanımı
3 Ticari fayda	<ul style="list-style-type: none">▶ Ortaklık ve iş geliştirme anlaşmalarından yararlanarak gelir artırma ve maliyet azaltma	<ul style="list-style-type: none">▶ Yeni pazarlara, kanallara ve müşterilere erişim▶ Lisanslama, dağıtım ve aracı ortaklıkları▶ Ortak pazarlama anlaşmaları
4 Bilgisel fayda	<ul style="list-style-type: none">▶ Gelecek trendler, yeni teknolojiler ve müşteri davranışlarındaki değişimlerle ilgili bilgi ve öngörülere erken erişim	<ul style="list-style-type: none">▶ Stratejik teknolojilere ve fikri mülkiyete erken erişim▶ Rakiplerin faaliyetlerine dair içgörüler▶ Yeni pazar fırsatlarının tespiti
5 M&A faydası	<ul style="list-style-type: none">▶ Portföy şirketleri için potansiyel birleşme ve satın alma hedeflerine erişim ve durum tespiti avantajı	<ul style="list-style-type: none">▶ Daha etkili birleşme ve satın alma fırsat akışları▶ Artan sinerji ve kolay entegrasyon▶ Hedef şirket operasyonlarına dair derinlemesine bilgi sahipliği

Kurumsal Girişim Sermayesi türleri



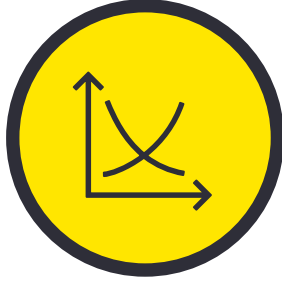
Kurumsal Girişim Sermayesi türleri

Pratikte birçok CVC fonu bu iki uç arasında konumlanır ve hem stratejik hem de finansal hedeflere ulaşmayı amaçlar.



Kurumsal Girişim Sermayesi performans takibi

Kurumlar, finansal veya stratejik hedeflere ulaşmayı amaçlarken portföyünün performansını da aşağıdaki hedeflere uygun bir şekilde takip eder.



Finansal bakış

- ▶ Sermaye verimliliği
- ▶ Operasyonel verimlilik
- ▶ Finansal kabiliyetler
- ▶ Sürdürülebilir kârlılık
- ▶ Fonlama kabiliyeti
- ▶ Uzun vadeli ekonomik değer
- ▶ Portföy finansal değeri



Stratejik bakış

- ▶ Rekabet yapısı ve algısı
- ▶ Büyüme modeli
- ▶ Ticari yaratıcılık
- ▶ Kurum kültürü
- ▶ Gelecekle uyum
- ▶ Dönüşüm ve gelişim
- ▶ Kural bozucu, oyun kurucu kurum karakteri
- ▶ Yaratılan stratejik değer



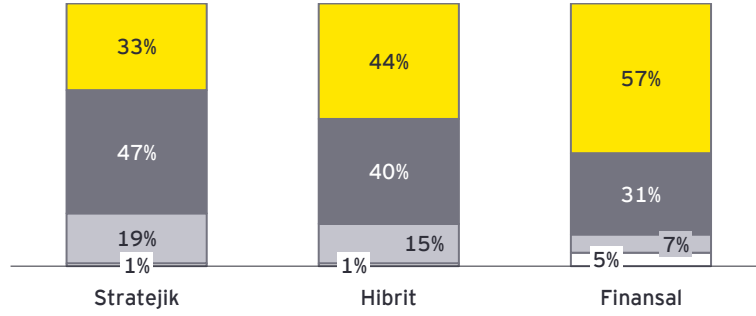
Sinerjik bakış

- ▶ Portföye uyum sağlama
- ▶ Portföyden istifade edebilme
- ▶ Komşu iş kolları (Adjacency)
- ▶ Dikey ve yatay entegrasyon
- ▶ Ekosistem birlikteliği
 - ▶ Kanal
 - ▶ Müşteri
 - ▶ Süreç
 - ▶ Satın alma ve tedarik zinciri
 - ▶ İnovasyon
- ▶ Geleceğin ortak tasarımı

Kurumsal Girişim Sermayesi türlerine göre yatırım stratejileri

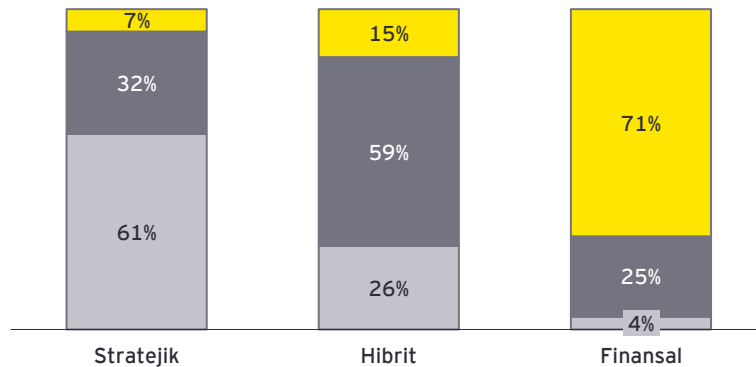
- ▶ Yatırım türlerinin dağılımının 2021'den 2023'e kadar olan sürecinde, **hibrit yatırımların oranı azalırken, stratejik ve finansal motivasyonlu yatırımlar artış gösterdi**. Bu durum, **piyasadaki belirsizliklere** ve şirketlerin **değişen yatırım stratejilerine** işaret ediyor.
- ▶ Yatırım türlerinin aşamalara göre dağılımına bakıldığında **finansal yatırımlarda tohum yatırımının hiç yapılmamış olması öne çıkıyor**. Bu durum, finansal odaklı CVC'lerin ürün anlamında kendini kanıtlamış girişimlere odaklandığını gösteriyor.
- ▶ İş birimlerinin girişimin yönetimine dahilîyet oranına bakıldığında stratejik yatırımlardan finansal yatırımlara gidildikçe iş birimlerinin dahilîyet oranının azaldığı görülüyor. Bu durum, şirketlerin **stratejik yatırım yapması durumunda daha fazla iş gücüne ihtiyaç duyacağını** gösteriyor.

Yatırım türlerine göre şirketlerin motivasyon kategorisi



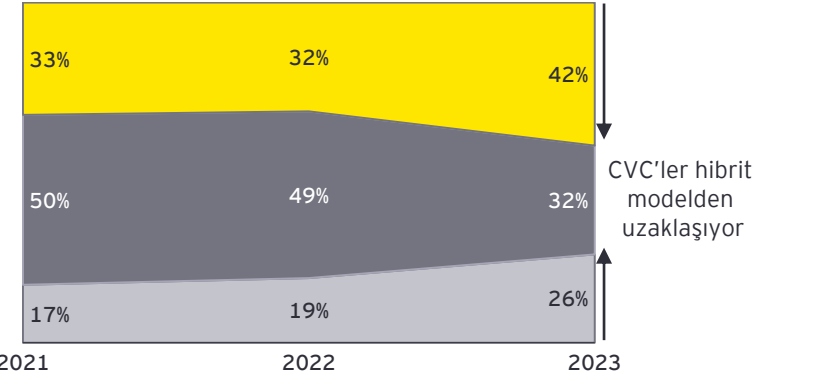
- Gelecek eğilimleri ve yeni pazarları anlamak
- Mevcut işi güçlendirmek veya ticarileştirmeyi hızlandırmak
- Potansiyel birleşme ve satın alım hedefi

Yatırım türlerine göre iş birimlerinin dahilîyet oranı



- Oldukça az ölçüde
- Orta ölçüde
- Önemli ölçüde

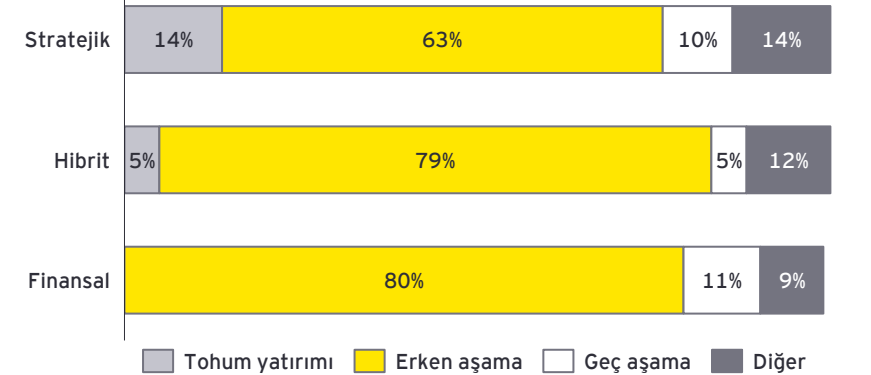
Yatırım türlerinin dağılımı



- Stratejik
- Hibrit
- Finansal

CVC'ler hibrit modelden uzaklaşıyor

Yatırım türlerinin aşamalara göre değişimi



- Tohum yatırım
- Erken aşama
- Geç aşama
- Diğer

Kurumsal Girişim Sermayesi
trendleri, pazar görünümü
ve başarılı yatırım örnekleri

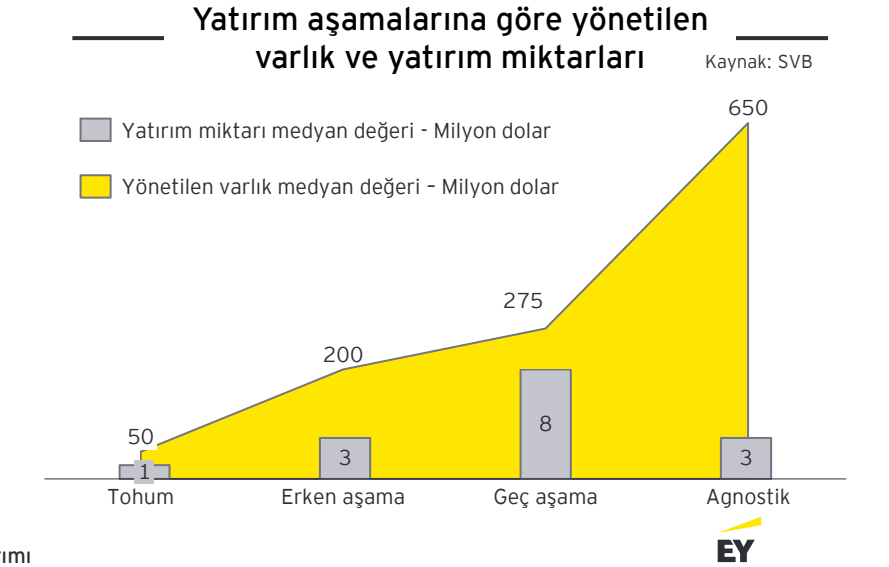
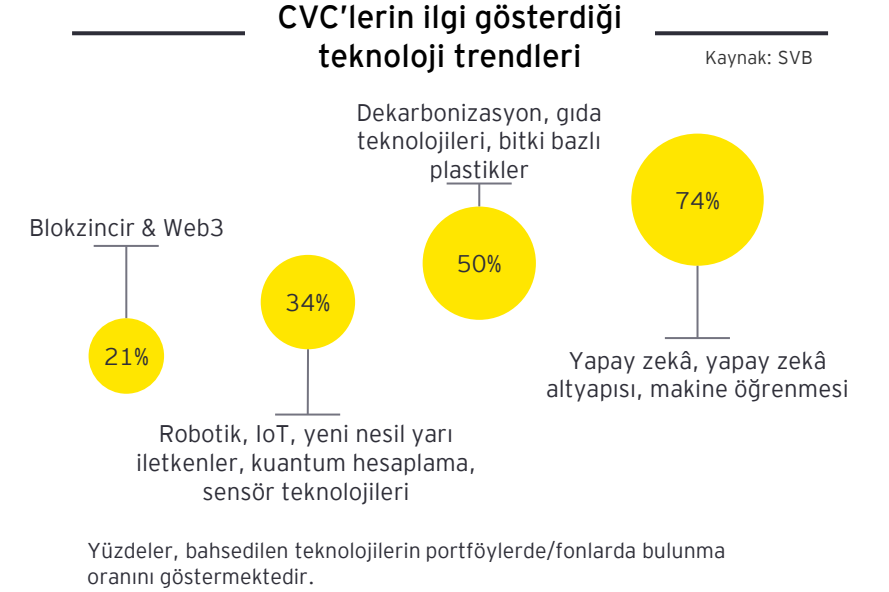
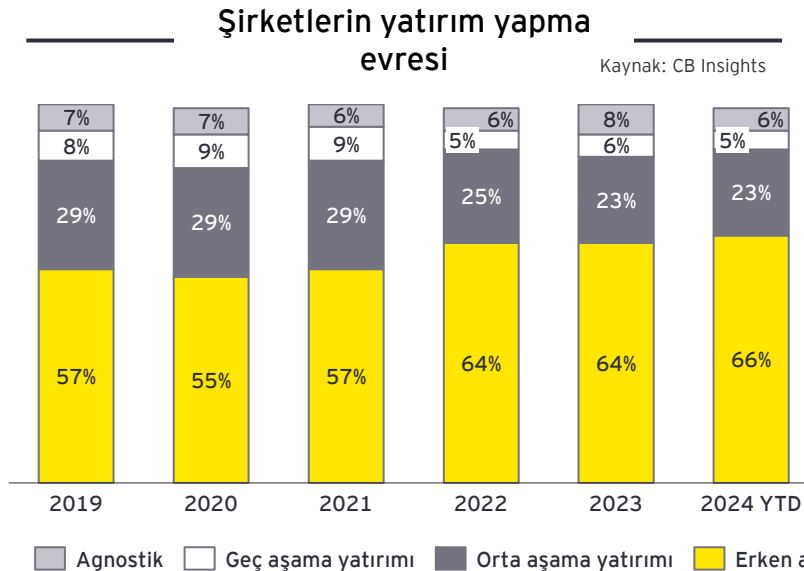
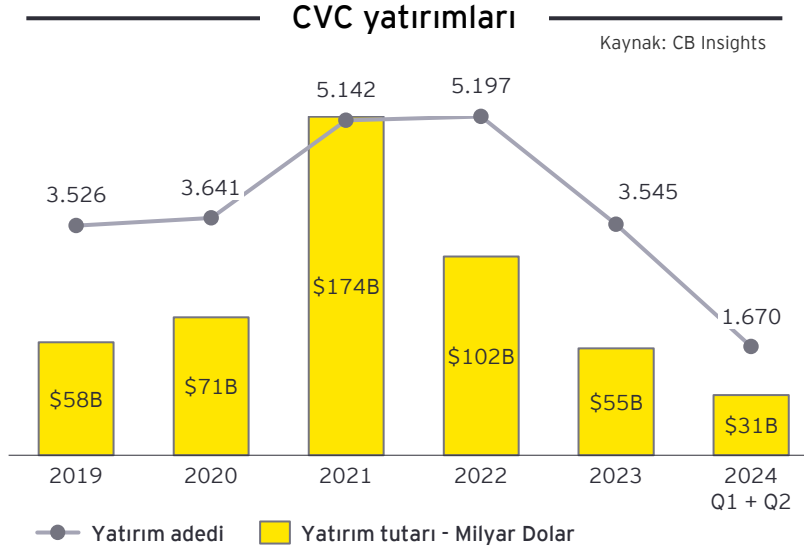


Küresel Kurumsal Girişim Sermayesi görünümü

2021'de şirketler, pandemi sonrası toparlanma ve dijital dönüşümle yenilikçi fırsatlara yatırım yaptı. Ancak, artan ekonomik belirsizlikler, pazar doygunluğu ve düzenleyici baskılar risk iştahını azaltmış, yatırımlarda temkinli bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu duruma rağmen, erken aşama yatırımların artışı, şirketlerin yenilikçi fırsatlara ilgisinin ve merakının sürdüğünü göstermektedir.

Kurumsal girişimciler;

- Daha çok erken aşama yatırımlar yaparak girişimin başarılı olması durumunda yüksek kazanç getirisi elde etmeyi,
- Yatırımlar aracılığıyla yenilikçi teknolojileri ve iş modellerini erkenden keşfederek şirket içi inovasyon süreçlerine dahil etmeyi,
- Kurdukları stratejik ortaklıklar sayesinde pazar pozisyonlarını güçlendirmeyi hedefliyor.



Startup'lara yapılan yatırımların sektör bazlı dağılımı - Küresel

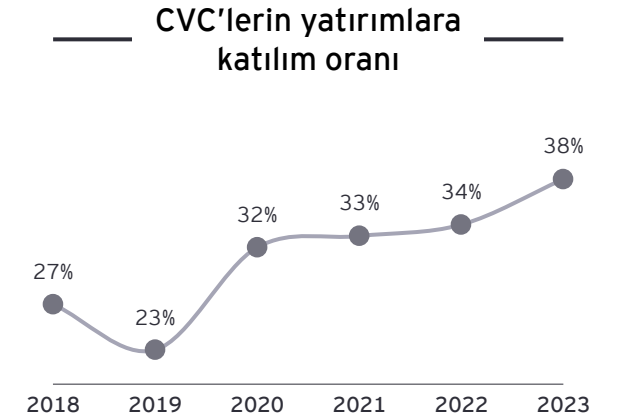
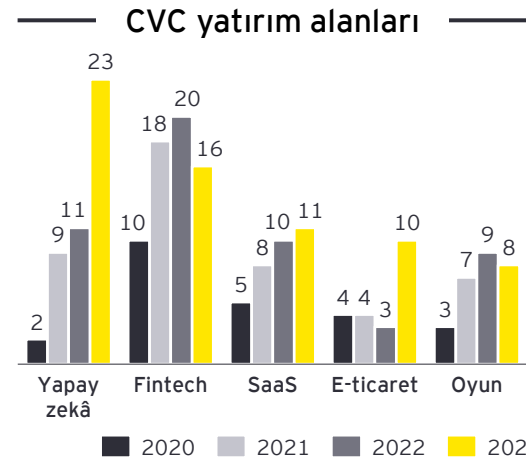
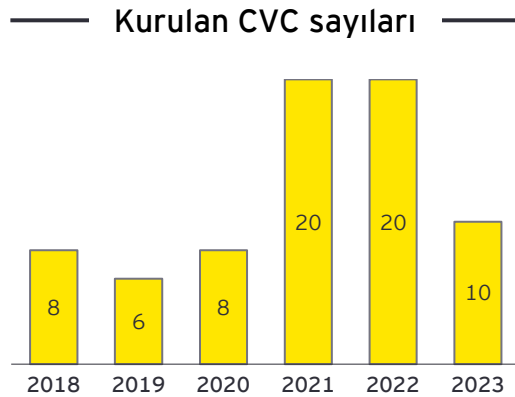
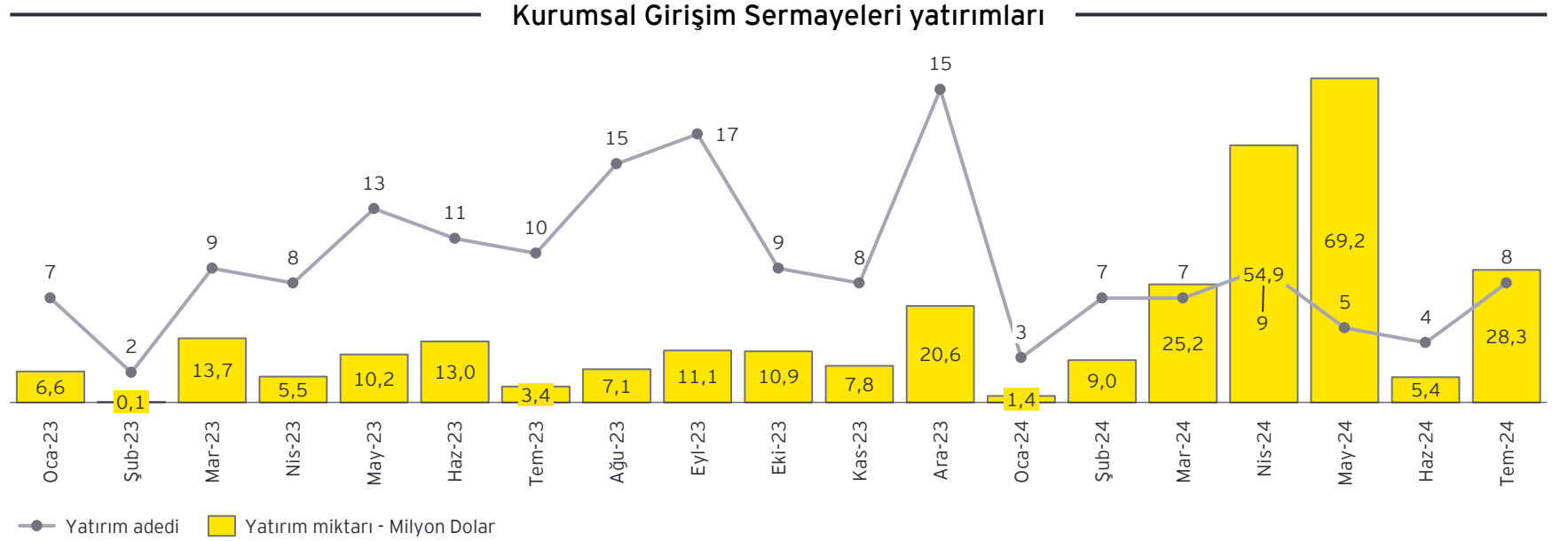


- ▶ 2023 yılında iklim teknolojisi, yapay zekâ ve mobilite alanlarında toplam 92 milyar dolarlık yatırım yapıldı ve İklim Teknolojileri bu yatırımların %54'ünü oluşturdu.
- ▶ İklim teknolojisinde son yıllarda gözlenen yüksek yatırımlar iklim değişikliğiyle mücadeledeki küresel çabaların arttığını ve çözüm arayışının yoğunlaştığını gösteriyor.
- ▶ Yapay zekâyâ yapılan yatırımların sürekli bir artış göstermesi ve 2023 yılında 24,1 milyar dolara ulaşarak en yüksek seviyeye erişmiş olması, yapay zekânın çeşitli sektörlerdeki kullanımının genişlediğine ve öneminin büyüdüğüne işaret ediyor.
- ▶ İklim teknolojisi, yenilenebilir enerji kaynakları, döngüsel ekonomi ve yeşil binalar gibi alanlara yapılan yatırımlar, dünya genelinde sürdürülebilirlik konularının yatırımcılar için giderek daha önemli hale geldiğini gösteriyor.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
İklim teknolojisi	\$33,6 Mr	\$30,6 Mr	\$31,0 Mr	\$75,7 Mr	\$72,5 Mr	\$49,9 Mr
Yapay zekâ	\$0,4 Mr	\$1,9 Mr	\$1,4 Mr	\$4,5 Mr	\$4,4 Mr	\$24,1 Mr
Mobilite	\$15 Mr	\$16,1 Mr	\$13,5 Mr	\$35,7 Mr	\$26,6 Mr	\$18,1 Mr
E-Araç bataryası	\$2 Mr	\$2,2 Mr	\$2,5 Mr	\$11,7 Mr	\$8,9 Mr	\$8,9 Mr
Space tech	\$3,8 Mr	\$5,4 Mr	\$7,6 Mr	\$11,6 Mr	\$8,7 Mr	\$8,2 Mr
Döngüsel ekonomi	\$2,8 Mr	\$2,9 Mr	\$3 Mr	\$7,6 Mr	\$6,6 Mr	\$6,6 Mr
Yeşil binalar	\$2 Mr	\$0,885 Mr	\$1,6 Mr	\$3,7 Mr	\$4,4 Mr	\$5,8 Mr
Siber güvenlik	\$6,1 Mr	\$10,2 Mr	\$9,7 Mr	\$23 Mr	\$13,5 Mr	\$5,8 Mr
Otonom mobilite	\$9,8 Mr	\$10,9 Mr	\$13,3 Mr	\$19,1 Mr	\$7 Mr	\$4,2 Mr
Hidrojen	\$0,3 Mr	\$0,45 Mr	\$0,2 Mr	\$1,9 Mr	\$3,8 Mr	\$3,9 Mr

Türkiye Kurumsal Girişim Sermayesi görünümü

- ▶ Türkiye'de 2024 temmuz ayı itibarıyla kurumsal girişimci sayısı **86**'ya yükseldi.
- ▶ 2023 yılında kurumsal girişim sermayeleri toplam **132 yatırım turuna** katılırken toplam **110 milyon dolarlık yatırım** yaptı.
- ▶ 2024 yılının ilk 7 ayında **43 yatırım turunda 193,4 milyon dolarlık yatırım** yapıldı.
- ▶ CVC'lerin yaptığı yatırımlara bakıldığında **finansal teknoloji** yatırımlarında sürekli bir popülerlik görülürken 2023 yılında **yapay zekâ** yatırımları ön plana çıktı.
- ▶ CVC'lerin yatırımlara katılma oranında düzenli bir artış trendi görülürken 2023 ve 2024 yıllarındaki toplam **584 yatırımın 167'sinde** CVC'lerin yer aldığı gözlemleniyor.



Startup'lara yapılan yatırımların sektör bazlı dağılımı - Türkiye



- ▶ 2018-2023 yılları arasında çeşitli sektörlere yapılan yatırımlar incelendiğinde, 2021 yılına kadar genel bir artış trendi göze çarpıyor. Bu artış, özellikle **SaaS**, **yapay zekâ** ve **fintech** sektörlerinde yaşanıyor.
- ▶ **Oyun sektörüne** yapılan yatırımın 2021'de 520 milyon dolara çıkması ve **SaaS yatırımlarının** 2021'de 9,7 milyon dolardan 2022'de 148,4 milyon dolara yükselmesi, bu yıllarda belirli teknolojik trendlerin veya pazar ihtiyaçlarının yatırımları yönlendirdiğini işaret ediyor.
- ▶ 2023 yılında tüm sektörlerde görülen yatırım miktarlarındaki genel düşüş, küresel ekonomik yavaşlama, artan politika faizleri ve piyasada yaşanan likidite sıkıntıları ile ilişkilendirilebilir. Perakende lojistik yatırımlarının ayrışmasındaki neden bu yıl yapılan **500 milyon dolarlık Getir yatırımı** olmuştur.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Perakende lojistik	\$1,2 M	\$38,1 M	-	\$984,4 M	\$768,2 M	\$500,3 M
SaaS	\$13,1 M	\$5,8 M	\$54,2 M	\$9,7 M	\$148,4 M	\$40,9 M
Yapay zekâ	\$9,5 M	\$5,4 M	\$43,3 M	\$19,1 M	\$151,9 M	\$36,1 M
Oyun	\$1,8 M	\$8,4 M	\$14,7 M	\$520 M	\$108,3 M	\$31,1 M
Retailtech	\$2,7 M	\$2,5 M	\$8 M	\$5,9 M	\$17 M	\$30,1 M
Fintech	\$16,5 M	\$4,3 M	\$25,9 M	\$68,9 M	\$91,2 M	\$27,9 M
Restorant	\$2,2 M	\$2,7 M	\$4 M	\$7,2 M	\$11,1 M	\$20,1 M
Görüntü işleme	\$1,1 M	\$1 M	\$2,7 M	\$7,8 M	\$4,5 M	\$19,5 M
Enerji	\$1,6 M	\$0,9 M	\$2,5 M	\$4,6 M	\$11,6 M	\$18,7 M
E-ticaret	\$8,1 M	\$1,4 M	\$8 M	\$29,3 M	\$33,9 M	\$18,2 M

Başarılı Kurumsal Girişim Sermayesi yatırım örnekleri

Akıllı evlerin yükselişi

Uluslararası teknoloji şirketi, ev otomasyon teknolojileri sektöründe yaptığı 3,2 milyar dolarlık satın almayla bu alandaki gelişimi hızlandırdı. Bu yatırım sayesinde şirket, akıllı ev konsepti ve Nesnelerin İnterneti (IoT) pazarındaki konumunu güçlendirdi.

İletişim dönüşümü

Bulut tabanlı yazılım çözümleri ve dijital iletişim teknolojileri alanında faaliyet gösteren uluslararası şirket, dijital çağda iletişim dönüşümünü desteklemek amacıyla stratejik bir yatırım yaptı. Bu yatırım, şirketin başarılı halka arzıyla sonuçlandı ve sektörün gelecekteki yönünü şekillendirebilecek bir adım oldu.

Belge yönetimi modernizasyonu

Kurumsal belge yönetimi ve dijital imza çözümleri geliştiren bir girişim, uluslararası teknoloji firması tarafından yapılan stratejik yatırımla büyüme fırsatı yakaladı. Yatırımın ardından aldığı teknik destek ve uzmanlık sayesinde bu girişim, dijital dönüşümünü hızlandırarak sektörde güçlü bir oyuncu haline geldi. Bu ilerleme, girişimin halka arz sürecinde önemli bir rol oynadı.

Bilgi işlemlerde inovasyon

Gelişmiş teknolojiler alanında faaliyet gösteren firma, bulut bilişim ve veri işleme çözümleri geliştiren bir girişimle stratejik iş birliği yaptı. Bu ortaklık, firmanın bilgi işlem kapasitesini ve yenilikçi teknolojilere erişimini artırdı. Girişimin sağladığı teknolojik destek sayesinde firma, sektördeki konumunu daha da güçlendirdi.

Ev güvenliğinin gelişmesi

E-ticaret ve bulut bilişim alanında faaliyet gösteren teknoloji firması, ev güvenliği teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren bir girişimi satın alarak bu alandaki inovasyonu hızlandırdı. Bu satın alma, firmanın akıllı ev çözümleri pazarındaki varlığını güçlendirirken, ev güvenliği sistemlerinin gelişimine de önemli katkı sağladı.

3D baskının gelişimi

Otomotiv endüstrisinde faaliyet gösteren uluslararası otomobil üreticisi, 3D baskı teknolojileri üzerine çalışan bir girişime yaptığı stratejik yatırımla üretim süreçlerinde önemli yenilikler sağladı. Bu yatırım, otomobil üreticisinin araç tasarımı ve üretiminde esnekliği artırarak, maliyetleri düşürmesine ve yenilikçi çözümler geliştirmesine yardımcı oldu.

IoT ekosisteminin güçlenmesi

Bulut bilişim ve yapay zekâ alanında faaliyet gösteren bir teknoloji firması, Nesnelerin İnterneti (IoT) çözümleri geliştiren bir girişime stratejik bir yatırım yaptı. Bu yatırım, girişimin IoT ekosisteminin genişletmesine ve daha fazla yenilikçi çözüm geliştirmesine olanak sağladı.

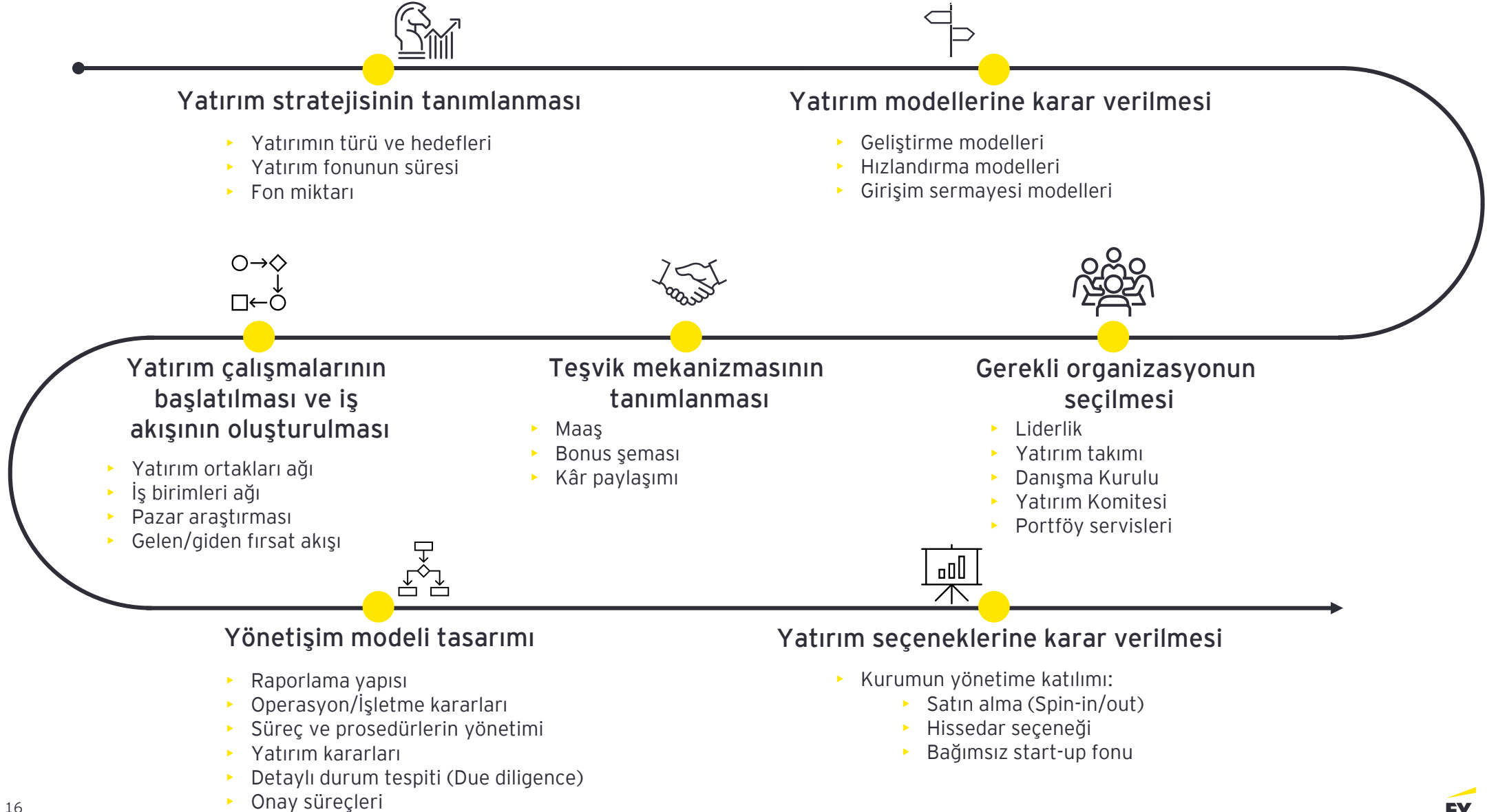
Ulaşım çözümlerinin geleceği

Otomotiv ve enerji sektörlerinde faaliyet gösteren firma, kentsel hava mobilitesi çözümleri geliştiren bir girişime yaptığı yatırımla ulaşım sektöründe yeni bir dönem başlattı. Bu stratejik iş birliği, geleceğin ulaşım teknolojilerine yönelik büyük bir dönüşümün habercisi olarak kabul ediliyor.

Kurumsal Girişim Sermayesi kurulumu ve yönetimi



Kurumsal Girişim Sermayesi kurulum aşamaları

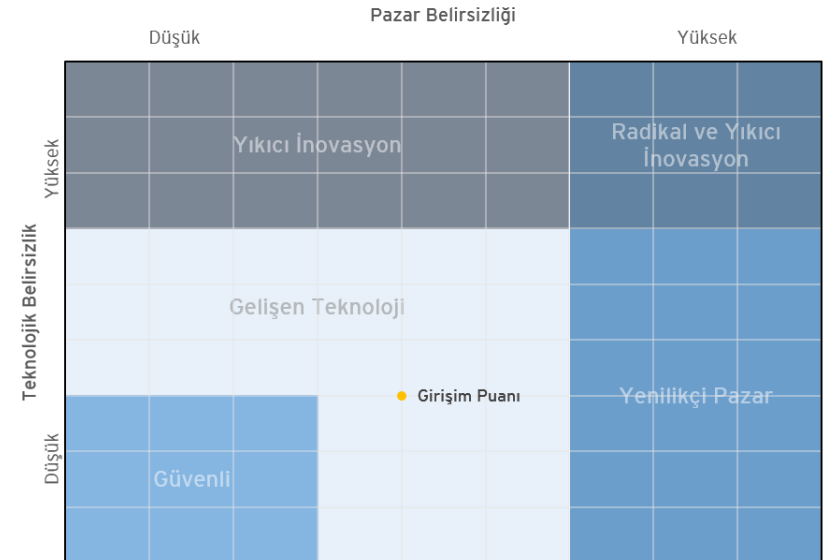
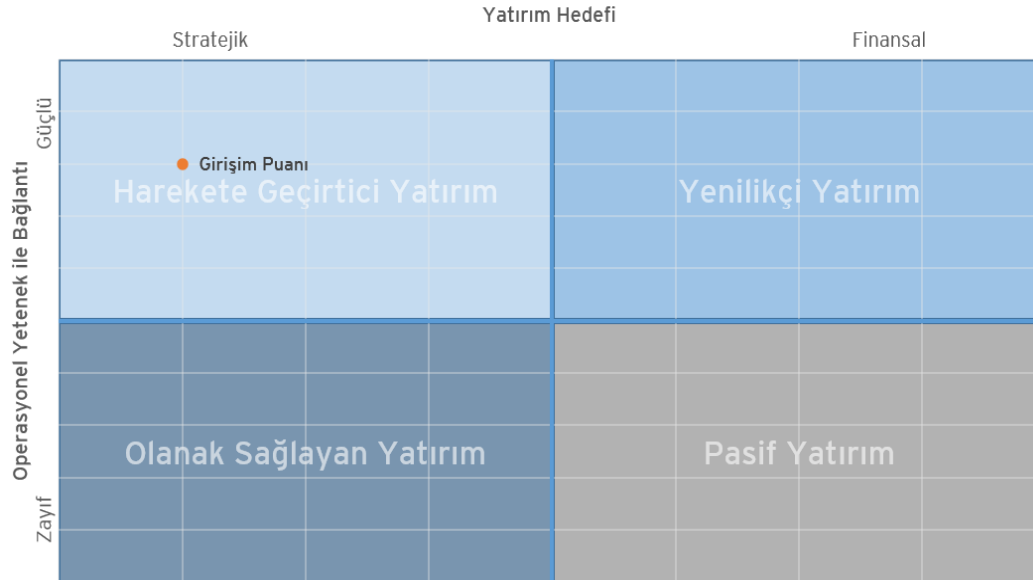


Girişim ve fikirlerin önceliklendirilmesi ve değerlendirilmesi

Kurumsal Girişim Sermayeleri için kurulduktan sonra en önemli nokta yatırım yapılacak firma ve fikirlerin doğru değerlendirilmesidir.

	Startup Puanı	Tam Puan	
Pazar Puanı	0,72	1,3	●
Ekip/Takım Puanı	0,4	0,65	●
Ürün/Hizmet Puanı	0,58	0,8	●
Teknoloji Puanı	0,47	0,7	●
Strateji Puanı	0,42	0,75	●
Yatırımcı Uyum Puanı	0,3	0,5	●
Finans Puanı	0,18	0,3	●
Total Puan	3,07	5	●

- ▶ EY'in 7 ana başlık 32 alt başlıktan oluşan girişim değerlendirme matrisi, CVC'lerin girişimleri değerlendirmesi ve önceliklendirmesini sağlamak amacıyla tasarlanmıştır.
- ▶ CVC'lerin stratejilerine göre 32 alt başlık için belirlenmiş ağırlıklandırmalar değiştirilerek dinamik bir yapı elde edilmiştir.



Yatırım aşamasına göre girişimlere dahil olma seviyeleri

Değerlendirme yapıp yatırım kararı verildikten sonra, Kurumsal Girişim Sermayeleri yatırım yapılan girişimi doğru yönlendirmek zorundadır.

Girişim aşamaları	Yatırım türü	Yatırım amacı	Girişimlere dahil olma yolları	Girişimlere dahil olma seviyesi
Pre-Seed	<ul style="list-style-type: none">▶ Kuluçka/Hızlandırıcı yatırımlar▶ Doğrudan yatırımlar	Fikir ve ilk konsept geliştirme aşamasındaki startup'lara destek vermek.	<ul style="list-style-type: none">▶ Startup'ların fikirlerini şekillendirmelerine ve ilk prototiplerini geliştirmelerine yardımcı olmak için yoğun mentorluk ve rehberlik sağlar.	 <p>Düşük Orta Yüksek</p>
Tohum aşaması (Seed)	<ul style="list-style-type: none">▶ Kuluçka/Hızlandırıcı yatırımlar▶ Doğrudan yatırımlar	Konsept veya ürün geliştirme aşamasındaki startup'lara finansman sağlamak.	<ul style="list-style-type: none">▶ Kuluçka ve hızlandırıcı programları yoğun mentorluk, kaynak ve ağ oluşturma fırsatları sunar.▶ Doğrudan yatırımlar da önemli stratejik rehberlik içerebilir.	 <p>Düşük Orta Yüksek</p>
Erken aşama (Early Stage - Series A & B)	<ul style="list-style-type: none">▶ Doğrudan yatırımlar▶ Dolaylı yatırımlar	Çalışan prototiplere veya başlangıç müşteri tabanına sahip girişimlere erişmek.	<ul style="list-style-type: none">▶ Stratejik rehberlik ve karar alma süreçlerinde etkin olurken, günlük iş yönetimine daha az müdahale edilir.	 <p>Düşük Orta Yüksek</p>
Büyüme aşaması (Growth stage - Series C ve sonrası)	<ul style="list-style-type: none">▶ Doğrudan yatırımlar▶ Fonlar Fonu (FoF)	Kanıtlanmış ürünler ve önemli gelirlere sahip girişimlere erişmek.	<ul style="list-style-type: none">▶ Doğrudan yatırımlar bazı stratejik gözetimleri içerirken, Fonlar Fonu yatırımları daha az doğrudan katılım sunar.	 <p>Düşük Orta Yüksek</p>
Geç aşama (Late stage)	<ul style="list-style-type: none">▶ Doğrudan yatırımlar▶ Fonlar Fonu (FoF)	Çıkış seçenekleri (halka arz gibi) için olgun girişimleri değerlendirmek.	<ul style="list-style-type: none">▶ Katılım odağı daha çok finansal getiriler ve çıkış stratejileri üzerindedir.▶ Operasyonel kararlarda daha az katılım bulunabilir.	 <p>Düşük Orta Yüksek</p>

Çıkış opsiyonlarının yatırım metotlarına göre görülme sıklığı

Kurumsal Girişim Sermayeleri amaçlarına ulaştıklarına karar verdiklerinde yatırımlardan doğru bir stratejiyle çıkış yapabilmelidir.

Yatırım metotları	Çıkış opsiyonları	Spin-in	Spin-off/out	Azınlık hisse satın alma	Dışarıdan finansal fonlama
Güvenli yatırımlar		Diğer seçeneklere kıyasla sınırlı büyüme potansiyeli ve sinerji Faydası sağlar	Olgun, istikrarlı işletmeler içindir, ancak vergi etkilerini ve potansiyel kontrol kaybını göz önünde bulundurmak gerekir	Kontrolü sürdürmek, riski yönetmek ve finansal getiri elde etmek için tercih edilebilecek seçenektir	Azınlık hisse satın alımına kıyasla daha yüksek karmaşıklık ve risk nedeniyle düşük riskli yatırımlar için çok ideal olmayabilir
Gelişen teknoloji yatırımları		Mevcut yeteneklerden yararlanılır, ancak entegrasyon zorlukları ve sınırlı büyüme potansiyeli ile karşı karşıya kalınabilir	İçsel benimsemeyi hızlandırabilir ve mevcut bilgi birikiminin üzerine inşa edebilir, ancak kontrol kaybını ve karmaşıklığı göz önünde bulundurmak gerekir	Tamamlayıcı teknolojileri elde etmek veya paylaşılan risk ve kontrol ile bitişik pazarlara girmek için olasıdır	Daha hızlı büyüme, dış uzmanlığa ve sermayeye erişmek için iyi bir seçenek olabilir; ancak ortakların dikkatli seçimini ve hedeflerin uyumlaştırılmasını gerektirir
Niş yıkıcı inovasyon yatırımları		Sinerji potansiyeli ve mevcut kaynakların kullanımı mümkün, ancak bağımsız finansmana kıyasla daha düşük getiri potansiyeli sunar	Daha küçük girişimler için bir spin-off'un karmaşıklığını yönetmek mantıklı olmayabilir, ancak önemli niş potansiyeli için düşünülebilir	Mevcut pazarlarda odaklanmış büyüme için tercih edilebilir seçenektir	Dış uzmanlığa ve sermayeye erişmek için iyi bir seçenek olabilir, ancak entegrasyon için güçlü iç yetenekler gerektirir
Radikal yıkıcı inovasyon yatırımları		Yüksek belirsizlik ve entegrasyon zorlukları faydalardan daha ağır basabilir	Yıkıcı teknolojileri mevcut yapılara entegre etmek zor olabilir, ancak yüksek büyüme potansiyeli için idealdir	Bazı kontrol ve esneklikle yüksek büyüme potansiyelinden yararlanılabilir, ancak güçlü risk toleransı gerektirir	Yıkıcı teknolojilere erişmek ve daha yüksek risk ve önemli getiri potansiyeli ile yeni pazarlara girmek için tercih edilebilir bir seçenektir
Yenilikçi pazar yatırımları		Mevcut işle hemen alakalı olmayabilir, entegrasyon sorunları ve sınırlı sinerji yaratabilir	Yüksek risk ve belirsizlik, bir spin-off'un karmaşıklığını yönetmek mantıklı olmayabilir, ancak büyük piyasa yıkıcılığı için düşünülebilir	Ortaya çıkan pazarlara kontrollü risk ve esneklikle erken erişim sağlanabilir, ancak yeni pazarın güçlü bir şekilde anlaşılmasını gerektirir	Tamamen yeni alanlara girmek için tercih edilebilir bir seçenektir. Önemli getiriler için tam potansiyele sahiptir, ancak önemli kaynaklar ve risk toleransı gerektirir

Sayfa 19

Daha az rastlanır Az rastlanır Orta sıklıkla rastlanır Sıklıkla rastlanır Çok sık rastlanır

EY

Kurumsal Girişim Sermayelerinin karşılaştığı zorluklar

Kurumsal Girişim Sermayeleri hızla ölçeklenmeden önce karşılaşılabilecekleri önemli zorlukların farkında olmalı ve bunları önceden adreslemelidir.



İç sponsorluk ve yatırım onaylarının zamanında alınması



Ana şirketin stratejik hedefleri doğrultusunda girişim faaliyetlerinin değerlendirilmesi



Anlaşmalar sırasında pilot çalışmaların ve PoC çalışmalarının zamanında yürütülmesi



Ana kuruluşun uzun vadeli yatırım faaliyetlerine olan bağlılığını sürdürmesi



Portföy şirketlerine fayda sağlayacak destekler sağlanması



Güçlü bir anlaşma akışı ile projelerin sürdürülmesi



Girişim faaliyetlerinin ana şirket için finansal getiriler açısından değerlendirilmesi



Yatırımları yönetecek kişilerin işe alınması ve iş sürekliliklerinin sağlanması



Gelecekteki likidite fırsatları için beklentilerin belirlenmesi



Anlaşmalar için diğer yatırımcılar ile oluşan rekabet ortamı

Kaynakça

No	Kaynakça	Sayfa
1	Silicon Valley Bank - State of CVC Report 2023	8, 10
2	CB Insights - State of CVC Report 2024 Q2	10
3	Dealroom.co - Startup Investments Heat Map	11
4	Startups.watch - CVC Snapshot	12
5	Startups.watch - Turkish Startup Ecosystem Year In Review Report 2023	13

Ekibimiz



Faruk Yasa

EY Türkiye Danışmanlık Bölümü Kıdemli Müdürü
faruk.yasa@tr.ey.com



Dr. Samet Çelebi

EY Türkiye Danışmanlık Bölümü Müdürü
samet.celebi@tr.ey.com



Berk İlhan

EY Türkiye Danışmanlık Bölümü Kıdemli Danışmanı
berk.ilhan@tr.ey.com

EY | Daha iyi bir çalışma dünyası oluşturuyoruz

EY olarak amacımız; müşterilerimiz, çalışanlarımız ve toplum için değer yaratırken aynı zamanda sermaye piyasalarında güvenin ve daha iyi bir çalışma dünyasının oluşmasına katkıda bulunmaktır.

Dünya çapında 150'den fazla ülkede, sahip olduğumuz veri ve teknoloji ile hizmet veren ekiplerimizle, denetimde güveni sağlarken müşterilerimizin gelişmesine ve dönüşmesine destek oluyoruz.

Bağımsız denetim, danışmanlık, güvence, hukuk, kurumsal finansman, strateji ve vergi hizmetlerimizle iş dünyasının karşılaştığı zorluklara yeni çözümler sunacak doğru soruları soruyoruz.

EY adı küresel organizasyonu temsil eder ve Ernst & Young Global Limited'in her biri ayrı birer tüzel kişiliğe sahip olan, bir veya daha çok, üye firmasını temsil edebilir. Sınırlı sorumlu bir Birleşik Krallık şirketi olan Ernst & Young Global Limited müşteri hizmeti sunmamaktadır. Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) kapsamında; EY'nin kişisel verileri nasıl topladığı, kullandığı ve bireylerin sahip olduğu haklara dair bilgilere ey.com/tr_tr/privacy-statement adresinden ulaşabilirsiniz. EY üye şirketleri yerel kanunların yasakladığı bölgelerde hukuk hizmeti sunmaz. Daha fazla bilgi için lütfen ey.com adresini ziyaret edin.

© 2024 EY Türkiye.
Tüm Hakları Saklıdır.

Sadece genel bilgi verme amacıyla sunulan bu yayın muhasebe, vergi, hukuk veya diğer profesyonel hizmetler alanında geçerli bir kaynak olarak kullanılması amacıyla hazırlanmamıştır. Belirli bir konuya ilişkin olarak ilgili danışmana başvurulmalıdır.

ey.com/tr

linkedin.com/ernstandyoung

instagram.com/eyturkiye

twitter.com/EY_Turkiye

facebook.com/ErnstYoungTurkiye