



Startup Success Guide



KPMG Türkiye

kpmg.com.tr



İçindekiler

Sayfa 5

Önsöz

Sayfa 6

Değer önerinizi ortaya koyun

Sayfa 8

Şirket yapınıza karar verin

Sayfa 10

Muhasebe ve raporlama süreçleri

Sayfa 14

Markanızı oluşturun

Sayfa 16

Startup'ın değerini belirleyin

Sayfa 20

Vergi planlamanızı yapın

Sayfa 22

Devlet teşviklerinden yararlanın

Sayfa 24

Sermayenizi yönetin

Sayfa 28

Yurt dışına açılın

Sayfa 30

Veri ve teknolojiden faydalanın

Sayfa 34

Denetim ve uyum gereksinimlerini yerine getirin

Sayfa 38

Kurumsal yönetiminizi geliştirin

Sayfa 40

KPMG Size nasıl yardımcı olabilir?





Önsöz



Murat Alsan
KPMG Türkiye
Başkanı

KPMG Türkiye olarak, ülkemizde yer alan startup şirketlerinin büyüme yolculuğu boyunca başucu rehberi olacağına inandığımız Startup Başarı Rehberi'ni sizlerle paylaşmaktan büyük mutluluk duyuyoruz.

Değişen küresel dinamikler ile ülke ekonomilerinin önemli bir parçası haline gelen startupperlar, düşük başlangıç sermayeleri ve sayıca küçük ekipler ile çıktıkları yolculukta kısa sürede önemli cirolar elde ediyorlar. Bu sayede ekonomilere; gelir, istihdam ve inovasyon gibi farklı alanlarda önemli katkılar sağlıyorlar. Her geçen gün yıkıcı iş modellerinin ve inovasyonun önemi artarken, Türkiye için de girişimcilik ve ekosistemi daha kritik hale geliyor. Ülkemizin girişimcilik potansiyeli son derece yüksek. Son yıllarda adından söz ettiren başarılı girişimlerin yalnızca bir başlangıç niteliğinde olduğuna ve sayılarının artarak devam edeceğine inanıyoruz.

Girişimciler, yenilikçi fikir geliştirmenin yanı sıra; müşteri bulma, yatırımcı bulma, yeteneği çekme ve mevzuatlara uyum konuları başta olmak üzere bir çok zorluk ile karşılaşılıyorlar. KPMG Private Enterprise ekibi tarafından hazırlanan "Startup Başarı Rehberi" içerisinde, sizlere ışık tutacağına inandığımız tecrübelerimiz yer alıyor. Strateji, finans, hukuk, vergi ve muhasebe alanları başta olmak üzere girişim yolculuğunuz boyunca ihtiyaç duyacağınız başlıca konular bu rehber içerisinde ele alınıyor.

Ne büyük gurur ki KPMG Türkiye olarak 2022 yılında, Türkiye'de kırkinci yılımızı kutluyoruz. Kırk yıl boyunca sunduğumuz sayısız hizmet sonucunda edindiğimiz tecrübeler ve 150 ülkeyi aşan küresel ağıımız sayesinde startupperların gelişim ve başarı yolculuğunda onların yanındayız. Önümüzdeki dönemde de Türk girişimlerinin, uluslararası arenada başarılarına gururla tanık olurken, tecrübemizle startup ekosistemine katkı sunmayı temenni ediyoruz...



Değer önerinizi ortaya koyun

Serkan Ercin - Şirket Ortağı,
KPMG Türkiye Strateji ve Operasyonlar Şirket Ortağı

sercin@kpmg.com



Girişiminizin ortaya koyduğu değer önerisi ile ürün ve hizmetlerinizin faydalarını paydaşlarınıza aktarabilirsiniz. Doğru bir değer önerisi ile müşteri deneyimimizi güçlendirebilir ve pazar payınızı artırabilirsiniz.

Startup şirketleri, değişen küresel dinamikler ile bir ülkenin ekonomisinin büyümesi ve inovasyonun gelişmesi için önemli rol oynamaktadırlar. Startup şirketleri, merkezlerine koydukları inovatif ürün önerileri ile küçük ekiplere rağmen hatırı sayılır başarılarla imza atmaktadır. Değer önerilerinin temelinde de şirketlerin ve bireylerin problemlerini, yeni iş modelleri veya yıkıcı teknolojiler ile çözmek yer almaktadır.

Mevcut ekonomik ve dijital trendler ile iş yapış biçimlerinin değişmesi, inovasyonun daha da önem kazanmasını sağlamaktadır. Küresel ölçekte birçok yetenekli girişimci finanstan sağlığa farklı alanlarda inovatif ürünleri ortaya koymaktadır. Bu noktada yüz binlerce fikir ve yetenekli girişimci arasından ayrışabilmek kritik önem taşımaktadır. Ayrışmanın en kilit noktalarından bir tanesi de fikrin etkili bir şekilde pazarlanabilmesi yani etkili bir değer önerisi oluşturabilmektir.

Etkili bir değer önerisi, şirketinizin rakiplerden ayrışmasını sağlar ve pozitif bir algı oluşturabilmesine yardımcı olur. Değer önerinizi tasarlarırken maliyet, satış artışı, izlenebilirlik, kullanım kolaylığı gibi bir fayda ile ilişkilendirmeniz kritik önem taşımaktadır. Fayda ilişkisini net bir şekilde belirledikten sonra etkili bir değer önerisi için müşteri tabanının detaylı bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Değer önerisi oluşturulmadan önce pazarın incelenmesi ve hedef müşterilerin talep ve ihtiyaçlarının belirlenmesi önem arz etmektedir.

Bu noktada pazarda bulunan diğer firmaların analiz edilmesi de konusu da değer önerisinin etkili olması açısından kritiktir. Aynı zamanda ortaya konulan ürünün yazılım mevcut cümle yerine fayda ve maliyetlerin değerlendirilmesi müşterilerin ve yatırımcıların, girişim hakkında bir fikir oluşturmasına destek olur.



Değer önerisini oluştururken aşağıda yer alan sorulara cevap verilmesi faydalıdır;

- Değer önerim hangi alanda bir fayda oluşturmaktadır?
- Pazarda bu konuda bir talep var mıdır?
- Müşteri tabanı kimdir? (demografik analiz, gelir seviyesi analizi, harcama alışkanlıkları vb.)
- Müşteri ihtiyaçları nelerdir?
- Girişimim ile aynı alanda faaliyet gösteren rakipler kimdir?
- Rakiplerin pazar penetrasyonu nasıldır?
- Rakiplerden hangi noktalarda ayrışacağım?

Girişiminizin pazar payını artırma ve yatırım alma potansiyelini artırma açısından kritik önem taşıyan değer öneriniz, temelde yatırımcı sunumunuzdur. Hatırlamak gerekir ki bir sunum yaptığınızda karşı tarafta oluşturacağınız algı için süreniz kısıtlı, o nedenle vurucu bir değer önerisi geliştirmeniz önemlidir. Söz konusu unsurların sizleri diğer firmalardan ayırtmalarını sağlayabilirsiniz yatırımcılara da girişiminizin değerini daha iyi anlatabilirsiniz. Etkili bir sunum ve iyi geçen bir tanışma ile yatırım yapılması için cazip bir aday olabilirsiniz.

Yatırımcı sunumunuz için aşağıda yer alan başlıkları dikkate alabilirsiniz:



Yönetici Özeti

Bu bölüm, şirketinizin değer önerisini net bir şekilde içermelidir. Şirket yapısı hakkındaki kritik bilgilerin açık ve kısa bir şekilde verilmesi ile yatırımcının ilgisini çekmek veya müşteri toplantısını kazanmak amaçlanmalıdır. Pazarın riskleri, şirketin yetenekleri, rakipler, müşteri kitlesi gibi ana noktalar, direkt ve ilgi çekici bir dil kullanılarak ilişkili ve gerekli veriler ile desteklenerek açıklanmalıdır.



Yatırımcı Sunumu

Şirketinizin iş modeli detaylı bir şekilde sunulmalı ve yatırımcıların sorularına kapsamlı cevaplar verilmelidir.

Yatırımcıların temel anlamda odaklanacağı aşağıdaki konulara stratejik planınız kapsamında yer verebilirsiniz. Genelden özele bir anlatım ile büyük resim de yatırımcılara aktarılmalıdır:



Yatırımcıların, startaplara dahil olması ile yalnızca finansal bir dönüşümü değil, şirketin operasyonel ve kurumsal dönüşümünü de desteklemektedir. Bu kapsamda yatırım öncesinde tarafların beklentilerini net bir şekilde ortaya koyması, şirketin kurumsal yeteneklerinin de artırması açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu sayede doğru yatırımcı ve startup işbirliği ile şirket stratejileri yönlendirilir ve şirketin pazarda en yüksek değere ulaşması hedeflenir.



Şirket yapınıza karar verin

Av. Onur Küçük - KP Law,

onurkucuk@kpmg.com



Kurulacak tüzel kişilik türünün seçilmesi

Startup'ınızı kurma, aşamasında tüzel kişiliğinizin türünün seçimi girişiminizin temellerini atmak adına önemli bir role sahiptir. Bu temeli oluştururken seçeceğiniz şirket türü; faaliyetlerinizi yürütürken özellikle yasal, vergi, yönetim ve kişiler ile organların sorumlulukları alanlarında sizin için en uygun yapıyı kurmak bakımından büyük önem taşımaktadır.

Kuracağınız yapının türü sonradan değiştirilebilir olmakla beraber; bu işlem girişiminiz için gerek zaman ve emek gerek maddi açıdan bir ek maliyet ortaya çıkaracaktır. Dolayısıyla, en baştan sizin ve faaliyetlerinizin gereklerine en uygun şekilde hizmet edecek şirket türünü doğru seçmek sizi bu maliyetlerden kurtaracaktır. İlerleyen zamanlarda değişen ihtiyaçlara karşın tür değişikliği de yukarıda bahsedildiği üzere gerçekleştirilebilir.

Kuracağınız yapı ve bu yapının işlerinizi geliştirme ve başarısını artırma bakımından sahip olduğu rol göz önünde bulundurularak yasal, finansal ve vergisel olarak danışmanlık almanız da size fayda sağlayacaktır.



Şirket Türleri

Ticaret şirketleri şahıs ve sermaye şirketleri olarak iki gruba ayrılmaktadır. Kollektif ve komandit şirketler şahıs şirketi; anonim, limited ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler ise sermaye şirketi sınıfındadır. Şahıs şirketleri bakımından şirketin borçlarından kurucuların şahsi malvarlığı ile sorumluluğu söz konusu olduğundan şahsi sorumluluğun sınırlı hallerde söz konusu olduğu sermaye şirketleri sıklıkla tercih edilmektedir. Sermaye şirketlerinden Anonim Şirket (A.Ş.) ve Limited Şirket (Ltd. Şti.) türleri tercihler arasında öne çıkmaktadır. Bir startup kurarken özellikle yatırım konusu büyük öneme sahip olduğu için bu şirket türleri arasındaki pay sahipliği yapıları ve hisse devri hususları öne çıkmaktadır. Bununla beraber sermaye, pay sahipliği ve hisse devri, pay sahiplerinin hakları ve sorumlulukları, hisselerle tanınan opsiyonlar ve yönetim konuları da incelenmelidir. Aşağıda Anonim Şirket ve Limited Şirket için bu alanlardaki detayları ve bu şirket türlerinin ana başlıklar bağlamında birbirleri karşısında sahip olduğu farklılıklar yer almaktadır.

1. Anonim Şirket

Asgari sermaye miktarı 50.000 TL'dir,

Pay sahibi/sahipleri tarafından, şirket adına açılan bir banka hesabına olmak üzere en az dörtte biri kadari kuruluş öncesi, kalan kısmı ise tescili takip eden 24 ay içerisinde ödenmelidir,

En az bir ortak ile kurulur,

Ortaklar gerçek veya tüzel kişiler olabilir (Belirli sektörlerde yabancı ortaklık bakımından kısıtlamalar bulunmaktadır),

Prensip olarak hisse devri kısıtlaması bulunmamaktadır

Her bir pay sahibinin sorumluluğu, şirkette sahip olduğu sermaye ile sınırlıdır,

Kamu borçlarından ise pay sahibi olmaları veya olmamalarından bağımsız olarak yönetim kurulu üyeleri de bireysel olarak sorumlu olabilir,

2. Limited Şirket

Asgari sermaye miktarı 10.000 TL'dir,

Pay sahibi/sahipleri tarafından, tescili takip eden 24 ay içerisinde ödenmelidir,

Hisse devirleri, noter onaylı Hisse Devir Sözleşmesi ile gerçekleştirilir ve ticaret sicil müdürlükleri nezdinde tescile tabidir,

Ana sözleşmede aksi belirtilmediği takdirde hisse devirleri:

[indent] Genel Kurul tarafından onaylanmalıdır,

[indent] Hisse devrinin kısıtlanması imkanı mevcuttur.

Kamu borçlarından ise pay sahipleri de sorumludur,

Ortaklardan en az bir tanesinin müdür olarak atanması gerekmektedir,

Startup aşamasındaki girişimciler, bu ekosistem içerisinde hayatta kalabilmek için karşılarına çıkabilecek güçlüklerle karşı esnek olabilecek bir yapılandırma içerisine girmelidirler. Sermaye miktarı, ticari risk, iş hacmi, ortaklık yapısı gibi unsurları dikkate alarak kurulacak bir şirket tipi ile en önemlisi vergilendirme, hisse devirleri, ortaklık sorumlulukları alanlarında avantajlı bir pozisyon yakalamak girişiminizin değerini en iyi noktaya getirmek adına önemlidir. Bu nedenle her şirket tipine ilişkin kuruluş, yönetim, büyüme, küçülme, ortak alma, ortaklıktan çıkma koşullarını anlayabilmek ve bu doğrultuda bir yol haritası çizmek gereklidir. Şirket kuruluş sürecinin ilk ve önemli adımlarından biri olduğu bu yolculukta; fayda, maliyet ve risklerin doğru ve bütüncül hesaplayabilen yenilikçi fikirler; hızla ya da istikrarla büyüyen, istihdam yaratan ve sürdürülebilir işletmelere dönüşeceklerdir.





Muhasebe ve raporlama süreçleri

Nilgün Çallıalp - KPMG Türkiye Muhasebe ve Mali Müşavirlik Hizmetleri Lideri, Vergi Bölümü Şirket Ortağı

ncallalp@kpmg.com



Muhasebe ve raporlamama fonksiyonun girişimlerdeki önemi

Bir girişimde etkin bir finansal yönetim ve gerçekçi bir performans takibi; doğru, tutarlı ve yasal mevzuatlarla uyumlu mali veriler ile sağlanabilir. Bu nedenle girişimlerin hayat döngüsü içinde yasal gereksinimleri yerine getiren ve yönetime şirketin performansı hakkında etkin raporlama sağlayan finansal süreçlerin oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Girişimlerin başarılı bir finansal planlama ve yatırım süreci için etkin bir finansal yönetim ve raporlama alt yapısına sahip olmaları gerekmektedir.



Finansal süreçlere genel bakış

Girişimlerin ilk kuruluş aşamasından başlayarak dört temel finansal sürece sahip olması gereklidir;

- Muhasebe kayıt süreci,
- Vergi beyannamelerinin hazırlanması süreci,
- Bordro ve Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) yükümlülüklerinin yerine getirilmesi süreci
- Finansal planlama ve raporlama süreci

Muhasebe ve kayıt süreci:

Verinin oluşmasına göre sıralandığında finansal süreçler;

1. Muhasebe yani işletmenin tüm operasyonlarının yasal mevzuatlar çerçevesinde kayıt altına alınması ile başlamaktadır. Ülkemizde resmi defterler yasal bir zorunluluk olarak Tek Düzen Hesap Planı ve Vergi Usul Kanunu esasları çerçevesinde tutulmaktadır.
2. Muhasebe sürecinde; alacaklar ve borçlar muhasebesi, banka ve kredi işlemlerinin muhasebeleştirilmesi, stok takibi ve satılan mal maliyeti hesaplamalarını içeren maliyet muhasebesi, sabit kıymetler ve genel muhasebe gibi temel alt süreçler takip edilmektedir. Ayrıca, muhasebe operasyonları ile ilgili satış faturalarının düzenlenmesi, tedarikçi faturaları için ödeme listelerinin ve banka talimatlarının hazırlanması, alıcı ve satıcı mutabakatlarının yapılması gibi alt süreçlerin de kurgulanması gerekmektedir. Gerek yasal defter yükümlülüklerinin yerine getirilmesi gerekse tüm bu işlemlerin manuel olarak sürdürülmesinin mümkün olmaması sebebi ile işletmenin operasyonları ve ihtiyaçlarına uygun bir ERP/muhasebe programının seçilmesi oldukça önemlidir.
3. Bununla birlikte ülkemizde; belirli finansal limitleri geçen şirketler yasal olarak e-fatura, e-arşiv fatura, e-irsaliye, e-defter vb. elektronik uygulamalara tabidir. Dolayısı ile seçilen ERP/muhasebe programının bu elektronik uygulamaları etkin ve verimli bir şekilde desteklemesi de ayrıca önem arz etmektedir.

Vergi Beyanname hazırlanması süreci:

Şirketin tüm ticari faaliyetlerinin kayıt altına alınması sonrasında; sıra işletmenin yasal defterlerine dayanarak vergi beyannamelerinin hazırlanması ve beyan edilmesine gelmektedir. Bu kapsamında şirketin faaliyet alanı ve işlemlerine göre değişiklik göstermekle birlikte; hazırlanacak temel vergi beyannameleri aşağıdaki gibidir:

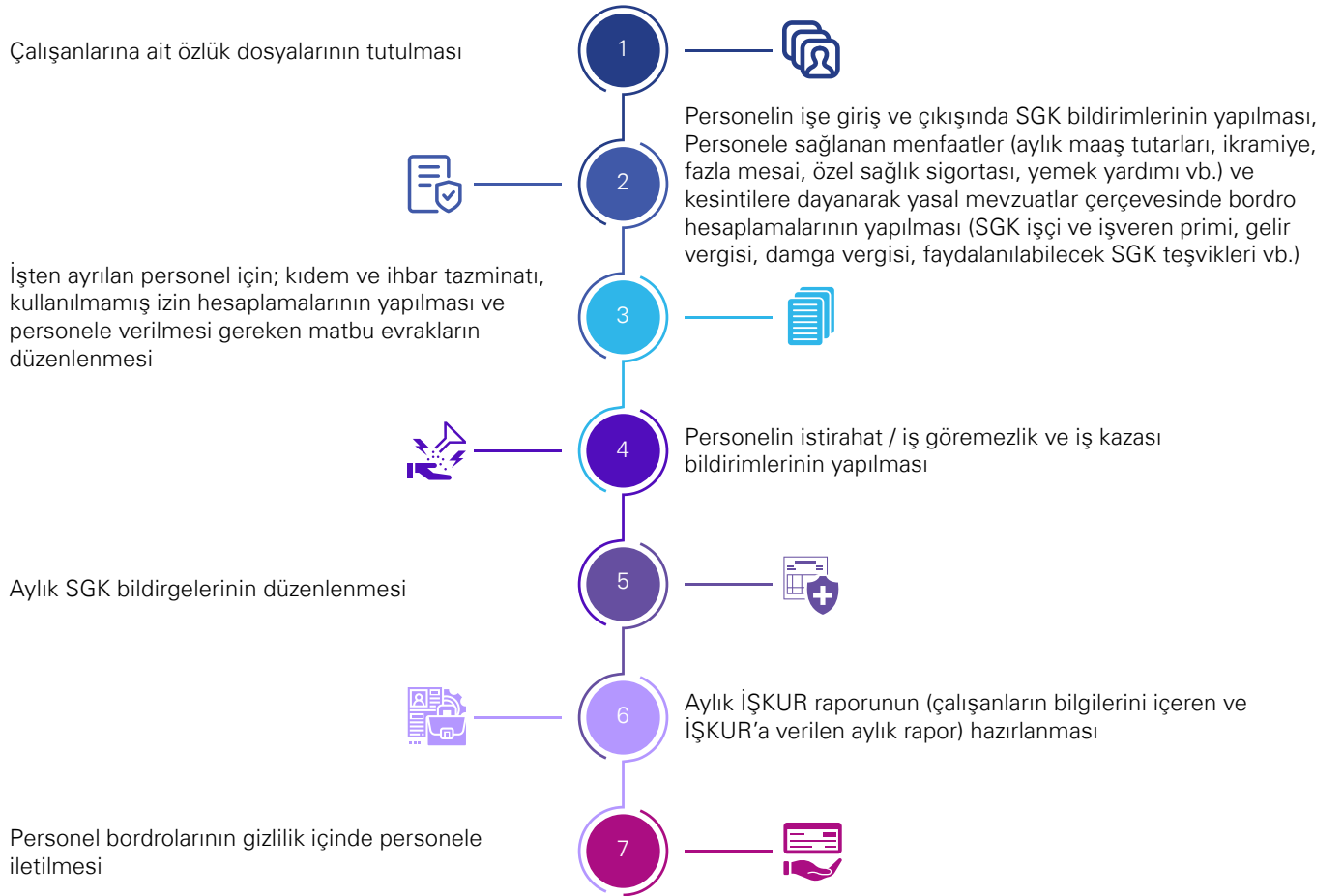
- Aylık KDV beyannameleri
- Aylık (ya da üç aylık) muhtasar ve prim hizmet beyannameleri
- Üç aylık kurum geçici vergi beyannameleri
- Yıllık kurumlar vergisi beyannamesi ve ekleri
- Aylık damga vergisi beyannameleri
- Aylık Ba ve Bs Formları
- Geri Dönüşüme Katılım Katkı Payı Beyannamesi

Bordro işlemleri

Vergi beyannamelerinin hazırlanması dışında şirketler; Türk Ticaret Kanunu'na göre yıllık faaliyet raporlarının hazırlanması ve Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) formlarının hazırlanması gibi diğer yasal süreçleri de takip etmelidir.

Yasal muhasebe ve vergi mevzuatında sıkça meydana gelen değişiklikler ve bu değişikliklerin takibinin giderek zorlaşması, vergi idaresi tarafından mükelleflerden talep edilen bilgi ve form sayısında yıllar itibarıyla gerçekleşen artışlar; pek çok şirketi "muhasebe ve beyanname hazırlama hizmetleri" başlığı altında dış kaynak kullanımına yöneltmektedir.

Bordro süreçleri personelin işe girişinden, ayrılmasına kadar geçen zaman zarfında tüm operasyonel süreçleri, teknik hesaplamaları ve yasal bildirimleri içerir. Başlıca aktiviteler aşağıdaki gibidir;



Ayrı bir uzmanlık gerektiren bu alanda yetişmiş personel istihdam etmenin zorluğu, bordro yazılımının kurulumu ve sürekli değişen mevzuatlar doğrultusunda gerekli güncellemelerin yapılması ve bakım maliyetleri; şirketleri bu alanda dış kaynak kullanmaya sevk etmektedir. Alanında uzman hizmet sağlayıcı firmalardan teknik bordro hesaplama hizmetlerinin yanı sıra insan kaynakları süreçlerinin gözden geçirilmesi, Sosyal Güvenlik Kanunu, SGK teşvikleri ve İş Hukuku konularında son derece katma değerli danışmanlık hizmetleri alınabilmektedir.

Finansal planlama ve Raporlama süreci

İşletmenin sürdürülebilir ve karlı bir büyüme sağlayabilmesi için; şirket yöneticilerinin anlık, doğru ve iş stratejisini yönlendiren finansal verilerden ve analizlerden faydalanması gerekmektedir. Bunun için kurumun bünyesinde etkin bir finansal raporlama sürecinin kurulması son derece önemlidir. Kurulması gereken başlıca süreç ve adımlar aşağıdaki gibidir:

- Etkin finansal dönem kapanışı süreci; aylık finansal kapanış sürecinin doğru, hızlı ve en optimum maliyetle gerçekleştirilmesini ve şirket yönetimine faaliyet sonuçlarının sağlıklı bir şekilde raporlanmasını içermelidir.
- Şirketin faaliyet gösterdiği sektör, stratejik hedefleri ve riskleri dikkate alınarak oluşturulmuş Anahtar Performans Göstergelerini (KPI) ve tabloları içeren periyodik (aylık, çeyrek dönem ve yıllık) yönetim raporunun tasarımı
- Kurum ve departman seviyelerinde gösterge tabloların (dashboard) oluşturulması,
- Karlılık ve maliyet modellemesi
- İşletme sermayesi takibi ve optimizasyonu
- Tahmini nakit akış yönetiminin tasarımı
- Bütçe ve planlama alt yapısının kurulması
- Yukarıda bahsedilen performans yönetimi adımlarını destekleyecek teknoloji çözümlerinin seçilmesi ve entegrasyonun sağlanması;



Finansal süreçlerin yönetim modeli nasıl olmalı?

Girişimlerin ilk aşamalarında iş hacminin daha az olması sebebiyle muhasebe ve raporlama süreçlerinin yönetimi nispeten daha kolay olacaktır. Bu süreçler işletme içerisinde yönetilebileceği gibi dış kaynak kullanarak da yerine getirilebilir. İşletmenin ölçeği, ihtiyaçları ve stratejik hedefleri değerlendirilerek doğru bir finansal yönetim yapısı ve sağlıklı bir süreç tasarımı yapılmalıdır.

Mikro aşamayı geçmiş, stratejik hedefleri doğrultusunda hızla büyüyen firmalarda artan rekabet ve değişken ekonomik konjonktürde girişimlerin finansal yönetim süreçlerini “dış kaynak” kullanarak temin etmeye çalıştıklarını gözlemlemekteyiz. Finansal süreçleri profesyonel şirketler aracılığı ile “outsourcing” eden girişimler; asli faaliyet alanlarına odaklanarak daha hızlı ve etkili stratejik kararlar alabilmekteler.

Dış kaynak çözümünün; ileriki safhalara erişen işletmelere kazandırdığı en önemli avantajlardan biri de tekrar eden işlemlerin ilave kaynak ayırmadan merkezi bir yöntem ile yürütülmesine olanak sağlamasıdır. Böylece hızla büyümüş ve hatta birden fazla coğrafyada faaliyet göstermeye başlamış işletmelerde yeni bir yatırıma gerek duymadan süreçlerin devamlılığı sağlanabilir. Girişimin tüm hayat döngüsünde veya tüm finansal süreçlerde dış kaynak kullanarak devam etmesi de her durumda etkin bir çözüm olmayacaktır. Finansal kontrolör ve finans direktörü / CFO rolünde profesyonellerin kadroya alınması ile şirket bünyesinde finansal planlama ve analiz ekibinin kurularak stratejik finans fonksiyonunun kurulması önerilmektedir. Stratejik finans yapısının kurulumu için önemli bir adım da etkin raporlama ve analiz yapmayı sağlayacak teknolojik uygulamaların işletme içinde hayata geçirilmesi hızlı ve çevik karar alırken önemli rol oynayacaktır.





Markanızı oluşturun

Ahmet Tufan akarel - KPMG Türkiye Strateji ve Operasyonlar
Yardımcı Ortağı

ahmetcakarel@kpmg.com



Markanız, şirketinizin en önemli değerlerinden biridir. Startup'ınız için bir marka oluşturmak, şirketinizin ruhunu mşteriyeye geçirebilmek için bir iletişim kanalıdır ve sunduğunuz ürün ve hizmetlerinizden çok daha fazlasıdır. Markanız, müşterilerde ve yatırımcılarda şirketiniz ile ilgili bir algı oluşturulmasını sağlar ve kurumsal kimlik ile desteklenir.

Startup'ınızın pazara giriş aşamasından pazarda, önemli bir oyuncu haline gelmesine kadar geçen süreçte etkili bir marka stratejisi olmalıdır. Fikrin ilk ortaya çıktığı andan itibaren doğru bir marka stratejisi oluşturulması ağandanın en üstünde yer alan konulardan biridir. Doğru marka stratejisi ile ilişkili bir kurumsal kimlik tasarımı, şirketin söylemlerinin profesyonel olması, sosyal mecralarda verdiği mesajlar bir bütündür. Söz konusu konuları içeren güçlü bir marka yönetimi, müşterilerinizin şirketinizi nasıl algılayacağını şekillendirir. Etkili bir markalaşma süreci için sistematik bir planlama ve uygulama gerekir. Söz konusu süreç için kritik adımlar aşağıda adreslenmiştir:

1 - Rekabet eksenini analiz edin



Hedef kitlenin tanımlandığı, doğrudan ve dolaylı rakiplerin aştırıldığı bir pazar aştırması, markanın konumlandırılması için kritiktir. Bu kapsamda asgari olarak aşağıda yer alan boyutlarda iyi bir pazar aştırması sistematik ve sürekli bir şekilde yapılmalıdır:

- Müşterilerin 360 derece değerlendirilmesi
- Hedef kitlenin iyi detay analizi
- Rakip şirketlerin pazardaki konumlanması
- Sektörün SWOT analizi



2 - Amacınızı tanımlayın ve misyonunuzu oluşturun

Her güçlü marka, finansal hedefleri ile finansal olmayan amaçlarını harmanlayarak varlığını sürdürür. Girişiminizin amacı, varoluş amacınızı bildirirken, misyonunuz ise paydaşlarınıza verilen mesajı şekillendirmektedir. Misyonunuz mşterilerinizde bir duygu ortaya çıkarmalı ve değerleriniz ile örtüşmelidir. Etkili bir misyon oluşturmak ve içselleştirme için yeterli zaman harcadığınıza emin olun.



3 - Markanızı rekabet ekseninde farklılaştırın

Marka amacınızı ve misyonunuzu tasarlarlarken startup'ınızın diğer şirketlere göre nasıl farklılaştığına odaklanın. Güçlü markalaşma; konumlandırma ve değer yaratmak için etkili bir araçtır. Markanız özgünlüğü ve ortaya koyduğu inovatif ürün ve hizmetler ile bir bütündür.

Startupların geçmişinde birbirine benzer ürün ve hizmet ortaya koyan birçok şirket bulunmakla birlikte, rakiplerin fiyat dışında hangi alanda ayrıştığını anlamak önemlidir. Özetle özgün bir marka oluşumu, başarılı bir yolculuğun ilk adımıdır ve markanızın müşterileriniz tarafından daha hatırlanır ve daha ayırt edilebilir olmasını sağlar.



4 - Marka isminizi seçin

İyi ürün ve hizmet, maksimum düzeyde müşteri memnuniyeti ve güçlü marka mesajı Startup'ınızın başarısı için kritik önem taşıyan faktörlerdir. Çarpıcı bir marka isminin önemi de gözden kaçmamalıdır. Marka adı oluşturulurken, girişimin değer önerisi ortaya konmalı ve özgün bir isim tasarlanmalıdır. Kısa ve anlaşılabilir bir marka, girişiminizin müşteriler tarafından daha kolay hatırlanmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda marka isminin, girişimin marka değerleri ve misyonunda vermek istediği mesaj ile örtüşmesi gerekmektedir. Potansiyel marka isminiz için, marka tescili veri tabanlarını incelemek de akıllıca bir adım olacaktır. Bu kapsamda alınacak kreatif danışmanlıklar da değer taşımaktadır.



5 - Görsel kimliğinizi oluşturun

Görsel marka kimliği veya kurumsal kimlik; logolar, reklamlar, broşür ve satış materyalleri, web sayfası, kartvizitler ve ürün paketlemeleri gibi görsel ifadelerin devamlı kullanılması ile geliştirilmektedir. Markanızın görsel kimliğini inşa ederken, genel görüntü ve tasarımların marka değerleri ve kimliğiyle örtüşmesine özen göstermelisiniz. Bunu gerçekleştirmek için tasarımcılar ile kurumsal kimlik yönergesi oluşturmak; logo, renk şemaları, yazı fontları gibi etmenleri içeren görsel etmenlerin tekil bir şekilde kullanılması başarının olmazsa olmazlarından.



6 - Markalaşmanız müşterilerinizin markanızla yaşadığı deneyime bağlıdır

Markalaşma, slogan ve kurumsal kimlikten çok daha öteye gitmektedir. Pasif (örnek: herhangi bir web sitesini okuyan müşteri) veya aktif (örnek: bir satış elemanı ile etkileşime giren müşteri) olması fark etmeksizin her etkileşim müşterinin zihnindeki marka algısını şekillendirmektedir. Müşteriyle olan tüm etkileşimlerde iyi bir müşteri deneyimi yakalaması için basit ve anlaşılır mesajları verdiğinizde emin olmalısınız.



7 - Her zaman her platformda tutarlı olun

"Tahmin edilemez" olmak markanıza verebileceğiniz en büyük zararlardan biridir. Olumsuz bir deneyim sonucu müşterilerin marka ile ilgili olumsuz bir algı oluşturması kaçınılmazdır. Bu nedenle müşterilerin istemeden de olsa akıllarında marka ile ilgili bir olumsuz bir algı oluşturmaları kaçınılmazdır, bu nedenle alınan tüm aksiyonlarda girişimin değerleri ile uyumlu ve tutarlı olmak önemlidir. İyi uygulanmış bir marka ile birlikte iyi bir ürün, müşterilerin zihninde özel bir yer edinerek şirketinizin uzun vadeli olmasını sağlayacaktır. En başarılı girişimlerin, marka stratejilerini olabilecek en erken zamanda oluşturdıkları görülmektedir.

Şirketinizin ulaştığı kişi sayısı arttıkça müşteri kitlenizi daha yakından tanımaya başlayacaksınız, markalaşma stratejiniz şekillenmeye ve gelişmeye devam edecektir. Marka oluşturmanın çok aşamalı bir süreç olduğunu ve müşterinin markanıza yaklaşımını tamamen kontrol edemeyeceğinizi unutmayın.





Startup'ın değerini belirleyin

Hande şenova - KPMG Türkiye Değerleme şirket Ortağı

hsenova@kpmg.com



Startuplar için kuruluş aşamasında bile “şirket değeri” önemlidir!

Neden?

Startuplar, yatırımcılardan yatırım alarak büyüme modeline dayalıdır. İlk aşamada piyasa verileri ve iş planı olmazsa olmazdır. Yatırımcı beklentisi; startup şirketin hedeflediği “şirket değeri”ni iş planı, fizibilite ve nakit akımlarına dayalı sunabilmesidir. “Bugünkü değeri”den ulaşılması hedeflenen “potansiyel değeri”e giden bir değerleme modeli startup başarısı için kritiktir.



şirket değeri ne zaman hesaplanmalı?

şirket değerlemesindeki en kritik soru “değerlemenin amacı” olmalıdır. Değerlemenin amacına göre değeri tanımı, kapsam ve yapılacak değerleme analizinin derinliği değişebilecektir. Öncelikle ihtiyaç net olarak belirlenmeli, buna göre bir değerleme planı yapılmalıdır.

Startuplar için aşağıdaki aşamalarda değerleme ihtiyaç ortaya çıkabilir:

1. Finansman bulma amacıyla
 - a. Yatırımcılardan fon sağlamak
 - b. Finans kuruluşlarından kredi almak
 - c. Halka arz planlaması ve/veya süreci için
2. M&A ve ortaklıklar kurmak amacıyla
 - a. şirket satışları için
 - b. Başka satın almalar veya bazı operasyonların satışı için
 - c. Yönetimin değişmesinin planlandığı durumlarda
 - d. iş ortaklıkları kurulması amacıyla
3. Stratejik amaçlarla
 - a. Stratejik karar alma aşamalarında (dur ya da devam et kararlarının verilmesi, lisanslama veya benzeri durumlarda)
 - b. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin değerinin etkisinin tahmin edilmesi amacıyla
4. Çalışanları ilgilendiren durumlar için
 - a. Teşvik amaçlı çalışanlara hisse verilmesini ngren planlar

5. Lisanslarla ilgili durumlar

a. Lisansların ya da teknolojik hakların başka bir şirkete satılması ya da devredilmesinin söz konusu olduğu durumlarda

6. Vergi ve muhasebe/raporlama ile ilgili durumlar

- a. Vergi planlamaları için (başka ülkelere faaliyetlerin taşınması vb.)
b. Şirketlere aynı sermaye konmasının söz konusu olduğu durumlar

Yukarıdaki durumlar söz konusu olduğunda doğru kararlar alabilmek için doğru bir değer tahmini yapmak gerekir. Startup özelinde en kritik aşama kuruluş ve finansman bulma aşamalarıdır.

- hangi zamanlamada hangi şirket değerine ulaşılması hedefleniyor,
- bunun için hangi koşullar ve varsayımlar gerekli..

Hedeflenen şirket değerine ulaşmak için bir yol haritası çizilmesi, iş planı ve stratejiyle el ele takip edilmelidir.



Startup değerlemelerinin diğer şirket değerlemelerinden farkı nedir?

Konvansiyonel diyebileceğimiz, geçmiş performansını takip edebildiğimiz, sektör verilerinin ve piyasa trendlerinin analiz edilebildiği, şirket operasyonlarının işler bir halde devam ettiği şirketler için uluslararası genel kabul görmüş değerlendirme metodlarının bir çoğu uygulanabilir. Geçmiş performansa bakarak gelecek tahmin edilebilir, nakit akımları ve benzer şirket çarpanlarından şirket değerlendirme modelleri oluşturulabilir. Startup şirketlerden bu verilerin bir çoğu mevcut değildir.

Startup değerlemesindeki zorluklar;

- geçmiş performans göstergeleri mevcut değil,
- finansman maliyeti belirsiz
- müşteri kazanımları ve gelir yaratma modeli yeni başlayan
- fiyatlandırma ve kritik metrikler netlik kazanmamış
- rekabet analizi yapılabilecek benzer şirket az veya yok
- ürün/hizmet/servis maliyetleri yeni şekillenen
- büyüme hızının katlanarak tahmin edilmesi
- finansal trend analizi yapılamaması
- agresif karlılık ve büyüme hedefleri
- yüksek risk faktörü



Startup değerlemelerinde en önemli faktör: tutarlı ve piyasa veya 3.parti verilerle desteklenebilen bir "iş planı" hazırlanmasıdır. Doğru hazırlanan, farklı senaryolara göre uyarlanabilen bir "iş planı" startup değerlemelerini ve başarısını kolaylaştıracaktır.

Startup "fonlama aşamaları"na göre şirket değeri tahminleri yapılabilmektedir. Şirketin daha önce yatırım alıp almadığı, alıyorsa kaçınıcı yatırım turunda olduğu, yatırım turlarında ulaşılan değerlemelerin seyri ve ortaya çıkan değerlemelerin yanında önceki yatırım turlarında verilen hisselerin niteliği değerlendirilmesinde dikkat edilmesi gereken konulardandır. Bunun yanında hiç yatırım almamış ve dolayısıyla değerlemesi ile ilgili gözlemlenebilen bir verisi olmayan startupların değerleri de aşağıda sunulan yöntemlerle tahmin edilebilir.

Piyasa yaklaşımı çerçevesinde çarpan analizi uygun ve kolay bir yaklaşımdır. Buna rağmen büyüme ve karlılıkların henüz normalize olmadığı düşünülürse piyasada ölçü alınabilecek benzer bir örnek bulmak oldukça zor olacak dolayısıyla bazı düzeltmeler yapma gereği ortaya çıkacaktır. Bunların etkisiyle çarpan analizini tek başına kullanırken yanında bir sürü soru işareti doğurabilecektir.



Startup değerlemelerinde hangi yöntemler kullanılabilir?

Startup değerlemelerinde bilinen şirket değerlemelerinden farklı yöntemler kullanılmaktadır. Kullanılabilecek yöntemlerden bazıları aşağıda listelenmiştir. Bunların dışında kullanılabilecek çok daha farklı yöntemler de mevcuttur.

1. Berkus Method: Önemli niteliksel faktörlere değer atanması ve bunların toplanmasıyla bir değer tahmin edilmesiyle uygulanır.

2. Scorecard Method: Yatırım almış startupların değerlemeleri etkileyen önemli faktörlerin belirlenmesi ve bunlara belirli bir ağırlık verilmesi yoluyla bir değerlendirme yapılmasına dayanır.

3. Risk Factor Summation Method: Benzer şirketlerin değerlemelerinin bazı risk faktörleri ile düzeltilerek kullanılması şeklinde uygulanır.

4. First Chicago Method: Nakit akışları ve çarpanların birlikte kullanıldığı ve farklı senaryoların işlendiği bir yöntemdir.

5. Venture Capital Method: Yatırımdan çıkış değerinin tahmin edilip bugüne indirgenmesiyle uygulanan ve pre-money ve post-money değerlerin bulunduğu bir yöntemdir.

6. Comparable Transaction Method: Benzer şirketlerin konu olduğu işlemlerin çarpanları kullanılarak uygulanır.

7. Discounted Cash Flow Method: Nakit akışlarının tahmin edilerek indirgenmesi ile uygulanır. Senaryo ve duyarlılık analizlerle detaylandırılabilen bir yöntemdir.



İş planı hazırlamanın zorlukları ve çözümler

Startuplar için iyi bir iş planı için adımlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Stratejik büyüme planının hazırlanması

a. İş modelinin ve faaliyetlerin tanımlanması
b. Büyüme stratejisinin temel adımlarının oluşturulması ve bunlar için zaman planının oluşturulması. Temel adımlar aşağıdaki gibi örneklendirilebilir:

- Yeni coğrafyalara giriş
- Yeni müşterilere erişim
- Yeni ürünlerin/hizmetlerin sunulması
- Yeni satış kanallarının kullanılması
- Yasal onayların alınması

2. Piyasa araştırması

Bu aşama büyüme planını destekleyebilir ve büyüme modelinin neden işe yarayacağını cevabını verebilir. Örnek olarak aşağıdaki konular işlenebilir:

- Piyananın büyüklüğü ve segmentasyonu
- Rekabetin analiz edilmesi
- Hedef müşterilerin tanımlanması
- Hedef müşterilere nasıl ulaşılabileceğinin izahı
- Ürünlerin/hizmetlerin değer önermesi
- Piyanadaki fiyatlar hakkında veri toplanması

3. Finansal model

- Gelir tablosunun oluşturulması
- Nakit akışlarının tahmin edilmesi
 - Yatırım ihtiyaçlarının belirlenmesi
 - İşletme sermayesi ihtiyacının belirlenmesi
 - Finansman ihtiyaçlarının belirlenmesi

Daha iyi bir iş planı hazırlayabilmek için yukarıdaki adımlar sürekli gözden geçirilmeli, tartışılmalı, detayları analiz edilmeli ve doğrulayıcı sorular sorulmalıdır. Startuplar büyüyerek değer yarattığından hedef piyasa büyüklüğü, bu piyasadaki fiyatlar, coğrafi genişlemenin modellendiği durumlarda bu coğrafyalara ilişkin araştırmalar büyük bir titizlikle yapılmalıdır. Finansal model piyasadaki verilerle mümkün olduğu kadar somut bir şekilde ilişkilendirilmelidir.





Vergi planlamanızı yapın

Uluç Ener - KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı, Stratejik Pazarlama ve İş Geliştirme Lideri, Private Enterprise Lideri

ulucener@kpmg.com



Kuruluş aşamasında vergi planlaması yapılması göz ardı edilmemesi gereken bir konudur. Gerek yasal mevzuata uyum sağlanması gerekse de mali ve vergisel avantajlardan zamanında eksiksiz faydalanılması hiç şüphesiz ki işinize önemli bir değer kazandıracaktır.

Vergileme konusu işinizin başarıya ulaşmasında ve mali açıdan sağlıklı bir yapının oluşturulmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu açıdan bakıldığında oluşumun daha ilk aşamalarında konusunda uzman vergi danışmanlarından görüş alınması, ileride karşınıza çıkabilecek ciddi vergi yüklerinden kaçınılması ve teşviklerden yararlanılarak vergi yükünün optimize edilebilmesi açısından tavsiye edilmektedir.

Kuruluş aşamasından itibaren mali açıdan aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir:



Vergi mükellefiyeti oluşturulması

Şahsi olarak gerçek kişi vergi mükellefiyeti ya da şirket olarak tüzel kişi vergi mükellefiyeti oluşturulması mümkündür. Kuruluş aşamasında bu konuda sağlıklı bir karar verilmesi önemlidir.



Tabi olunacak mali yükümlülükler

Genel olarak mali ve vergisel açıdan karşılaşılabilecek yükümlülükler aşağıdaki gibidir:

- Bir yıllık kazanç üzerinden gelir vergisi (gerçek kişiler) ya da kurumlar vergisi (şirketler) ödemesi gerekmektedir.
- Gelir ve kurumlar vergisi, yıllık olarak kanunların izin verdiği istisna ve indirimler düşüldükten sonra kalan vergiye tabi matrah üzerinden hesaplanmakta ve takip eden yılın Mart/Nisan aylarında ödenmektedir.
- Vergiye tabi kazancın tespitinde indirim olarak kabul edilecek giderler mevzuatımızda detaylı olarak düzenlenmiştir.
- 18-29 yaş arası genç girişimcilere 3 yıl gelir vergisi muafiyeti sağlanmaktadır. Yıllık sınır 75.000 TL'dir.

- Projelerin büyüklüğüne ve sürecine bağlı olmak üzere Ar-Ge ve tasarım teşviklerinden, istihdam teşviklerinden, yatırım teşviklerinden ve ihracat teşviklerinden faydalanılması mümkün olabilecektir.
- Yıllık gelir ve kurumlar vergisine mahsup edilmek üzere ilgili hesap döneminin ilk dokuz ayı için belirlenen üçer aylık dönem kazançları üzerinden geçici vergi ödenmektedir.
- Gelir vergisi artan oranlı bir tarife esas alınarak %15-%40 oranında hesaplanmaktadır. Kurumlar vergisi oranı ise 2022 yılı kazançları için %23 oranında tespit edilmiştir. Şirketin kar dağıtımına bağlı olarak ilave %10 oranında kar dağıtım stopajı da hesaplanabilmektedir.
- Yurt dışına sunulan bazı hizmetlerden (mimarlık, mühendislik, tasarım, yazılım, vb.) elde edilen kazançlara kurumlar vergisi %50 indirimli olarak uygulanmaktadır.
- Satışı yapılan mal bedeli ya da sunulan hizmetin bedeli karşılığında Katma Değer Vergisi (KDV) mükellefiyeti doğmaktadır. Yurt içi ve yurt dışına yapılan bazı mal teslimleri ile hizmet ifaları, belirli şartlar dahilinde KDV'den istisna olabilmektedir. KDV aylık olarak beyan edilen bir vergidir.
- 10 kişiden az çalışanın olması durumunda üç ayda bir, 10 kişiden çok çalışanın olması durumunda ise ayda bir muhtasar beyanname verilmesi gerekmektedir. Muhtasar beyannamede kira stopajı, mali müşavir makbuzu stopajı, çalışanların gelir vergileri gibi kaynakta kesilen vergiler beyan edilir.
- Hayata geçirilecek girişimin niteliğine göre farklı vergi türlerine tabi olunması da olasıdır.



Vergi cezaları ve yaptırımları

Vergi kanunlarında düzenlenmiş hükümlere uyulmaması durumunda vergi ziyai, usulsüzlük ve kaçakçılık cezaları ile karşılaşılması söz konusu olabilecektir.

Yine kanunlarda belirtilen zamanlarda ödenmeyen vergiler devlet alacağı olarak takip edilmekte ve gecikme zammına tabi olmaktadır.





Devlet teşviklerinden yararlanın

Nihat Sönmez - KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı,
Tam Tasdik Hizmetleri

nsonmez@kpmg.com



Dünyada girişimcilik destek uygulamaları üç başlık altında toplanmakta olup bunlar sırası ile Eğitim, Finansman ve Firma işleyişine yönelik desteklerdir. Üç destek arasında en önemlisi finansman desteği olarak kabul edilmektedir. Öyle ki finansal sorunlar girişimcileri başarısızlığa uğratan etkenler sıralamasında ilk sırayı almakta, bazı durumlarda da birçok değerli fikrin fikir aşamasında kalmasına yol açmaktadır. Ülkemizde girişimciliği destekleyen pek çok kurum ve kuruluş bulunmaktadır olup bunlar arasında en önemlisi kamu kurumlarıdır.

Finansman destekleri olarak mikrokredi, girişim sermayesi, KOBİ borsaları, kredi garantisi, çeşitli vergi muafiyetleri, yatırım indirimi, enerji desteği, kolaylaştırılmış kredi desteği ve hibe desteği gibi uygulamalar öne çıkmaktadır. Ülkemizde girişimciliği destekleyen pek çok kurum ve kuruluş bulunmaktadır olup bunlar arasında en önemlisi kamu kurumlarıdır.



Girişimcilere yönelik destek fırsatları nelerdir?

1) KOSGEB Destekleri:

Kosgeb tarafından KOBİ tanıtımını taşıyan işletmeler ile girişimci gerçek kişilere destekler verilmektedir.

Başlıca destekler;

- Girişimcilik Destekleri
- İşletme Geliştirme, Büyüme ve Uluslararasılaşma Destekleri
- İŞGEM/TEKMER Programı
- Rehberlik ve Danışmanlık Hizmetleri
- AR-GE, Teknolojik Üretim ve Yerleştirme Destekleri
- İmalatçı Mikro ve Küçük İşletmelere Hızlı Destek Programı

Destek Başvurusu:

KOSGEB destek başvuru kriterlerini karşılayan mikro ve küçük işletmeler www.kosgeb.gov.tr adresindeki "E-Hizmetler" menüsünden "Mikro ve Küçük İşletmelere Hızlı Destek Programı Başvurusu" alt menüsünü seçerek online başvuru yapabilmektedir.



2) Tübitak Destekleri:

TÜBİTAK özel sektöre, kamu kurumlarına ve üniversitelere AR-GE konularında destek sağlamaktadır.

Başlıca destekler;

- Hibe Desteği
- Gelir Vergisi Teşvikleri
- SGK Prim Destekleri
- Kredi Desteği

Destek Başvurusu:

Destek başvuru kriterlerini karşılayan projelere sahip KOBİ'ler <https://eteydeb.tubitak.gov.tr> adresinden online başvuru yapabilmektedir.



3) Araştırma Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi

Programın amacı Ar-Ge ve yenilik yoluyla ülke ekonomisinin uluslararası düzeyde rekabet edebilir bir yapıya kavuşturulması için teknolojik bilgi üretilmesini üründe ve üretim süreçlerinde yenilik yapılmasını, ürün kalitesi ve standardının yükseltilmesini, verimliliğin artırılmasını desteklemek ve teşvik etmektir.

Başlıca destekler;

- Ar-Ge İndirimi
- Gelir Vergisi Stopajı Teşviği
- Sigorta Primi Teşviği
- Damga Vergisi İstisnası
- Teknogirişim Sermayesi Desteği

Destek Başvurusu:

Söz konusu desteklerden Ar-Ge Merkezi belgesine sahip şirketler faydalanabilmektedir. Ar-Ge Merkezi başvuru koşullarını taşıyan şirketlerin gerekli belgeler ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına başvurması gerekmektedir.



4) Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Destekleri Öncelikli yatırımlara sağlanacak destekleri başlıklar halinde özetleyecek olursak:

Teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyette bulunan girişimcilerin desteklenmesi amaçlanmaktadır.

Başlıca destekler;

- Gelir ve Kurumlar Vergisi Stopajı Teşviki
- Personel Ücret Gelir Vergisi Stopajı Teşviki
- KDV İstisnası,
- Sigorta Primi Teşviki

Destek Başvurusu:

Söz konusu desteklerden Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyette bulunan şirketler desteklerden faydalanabilmektedir. Söz konusu şirketlerin 4691 sayılı kanunda da özellikleri belirtilen Ar-Ge faaliyetleri yürütüyor olması gerekmektedir. Bölgede faaliyette bulunmak isteyen şirketlerin yönetici şirkete projelerini sunarak başvuruda bulunması gerekmektedir.



5) İhracat Destekleri

Ticaret Bakanlığı tarafından ihracata hazırlık, ihracatın geliştirilmesi, uluslararası markalaşma, pazarlarda kalıcı hale gelme için verilen karşılıksız hibe şeklinde verilen devlet destekleridir. Destekler mal ihracatı ve hizmet ihracatı olarak iki ana başlık altında toplanmıştır.

Başlıca destekler;

- Ürün-Hizmet Tescil Desteği
- Marka Yurt dışı Tescil ve Korunma Desteği
- Rapor ve Yurt dışı Şirket Alımına Yönelik Danışmanlık Desteği
- Belgelendirme Desteği
- Reklam, Tanıtım ve Pazarlama Desteği
- Yurt dışı Birim Desteği
- Danışmanlık Desteği
- Acenta Komisyon Desteği
- Tercümanlık Desteği
- Hasta Yol Desteği
- Yurt dışı Tanıtım-Eğitim Desteği
- Bilgisayar Oyunu-Mobil Uygulama Pazara Giriş Desteği
- Film Yurt dışı Pazarlama Desteği
- Bilgisayar Oyunu-Mobil Uygulama Komisyon Desteği
- Bilgisayar Oyunu-Mobil Uygulama Geliştirme Desteği
- Film Platosu-Stüdyosu Kullanım Gideri Desteği
- Film Reklam Desteği
- Ticaret ve Alım Heyeti Desteği
- Fuar Katılım Desteği

Destek Başvurusu:

Söz konusu desteklere ihracatı bilmeyen veya başlangıç düzeyinde ihracat yapan firmalar ile halihazırda ihracat yapan ve pazarlarını çeşitlendirmek isteyen şirketler başvurabilir. Mal ve hizmet ihracatına yönelik ihracat desteklerine Destek Yönetim Sistemi üzerinden online başvuru yapabilmektedir.



6) Yatırım Teşvik Sistemi Destekleri

Teknolojik dönüşümü sağlayacak yüksek ve orta-yüksek teknoloji içeren yatırımların ve Cari açığın azaltılması amacıyla ithalat bağımlılığı yüksek olan ara malı ve ürünlerin üretiminin artırılmasına yönelik yatırımların desteklenmesi amaçlanmaktadır.

Başlıca destekler;

- KDV İstisnası
- Gümrük Vergisi Muafiyeti
- Vergi İndirimi
- Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği
- Gelir Vergisi Stopajı Desteği
- Sigorta Primi İşçi Hissesi Desteği
- Faiz veya Kâr Payı Desteği
- Yatırım Yeri Tahsisi
- KDV İadesi

Destek Başvurusu:

Söz konusu desteklerden Yatırım Teşvik Belgesine sahip şirketler faydalanabilmektedir. Yatırım Teşvik Belgesi almak isteyen şirketler yatırım planlarına ilişkin bilgi ve belgeler ile ETUYS üzerinden online olarak başvuru yapabilmektedir.



Sermayenizi yönetin

Gökhan Kaçmaz - KPMG Türkiye Birleşme ve Satın Alma Danışmanlığı
Şirket Ortağı

gkacmaz@kpmg.com



Sermayenizi en verimli şekilde yönetirken bilinmesi gerekenler

Sermayenin kaynak kullanımı ve yeni fon bulma ihtiyacına ilişkin doğru zamanlamanın planlanması bir girişimin beyin takımının ilk adımı itibarı ile düşünmesi gereken en önemli konulardan birisidir. Yatırımcı ilgisini toplayabilmek, Bir girişimin hayat döngüsünde, farklı dönemlerde yer alan bir çok yatırım ve yatırımcı çeşitleri vardır. Yatırımcı ilgisi, kimi zaman hisse satışı ya da halka arz yoluyla exit için önemli olurken; kimi zaman da girişimin global bir oyuncu olma yolunda alacağı kararlarda (örneğin yurt dışında şirket alımı, global ofisler açma vb. gibi) rol oynar.

Peki yatırımcı ilgisi ve sermayenin yeni kaynaklarla desteklenmesi bir girişim için neden bu kadar önemlidir;

- Girişimlerin ihtiyacı olan ekibi kurarak daha hızlı bir şekilde büyümesini ve faaliyet gösterilen pazara giriş sürecini hızlandırır,
- Yatırımcı ilgisi sadece sermaye değil, aynı zamanda sektörel uzmanlık ve tecrübeyi de yanında getirerek, doğru adımların atılmasını kolaylaştırır,
- Network sağlayarak, ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşımı kolaylaştırır.
- Doğru yatırıma doğru zamanda ulaşmak başarılı bir girişimin yolculuğunda önemli rol oynar. Bir girişimin hayat döngüsünde, farklı dönemlerde yer alan bir çok yatırım ve yatırımcı çeşitleri vardır.

Temel Yatırımcı Çeşitleri



Kuluçka merkezleri

Kuluçka merkezleri girişimlere fikir aşamasındayken yatırım yapar. Yapılan yatırım çoğunlukla sermaye desteği şeklinde değildir. Girişimlere ofis ekipmanı, altyapı desteği, mentorluk ve eğitimler sağlayarak kuruculara network edinme fırsatı verir ve ilerleyen aşamalarda girişimlere yatırım yapabilecek olan yatırımcılar ile tanışma fırsatı sağlar.



Hızlandırma programları

Hızlandırma programları, girişimlerin büyümesini hızlandırmak için tohum yatırımı yapabilen, mentorluk programları, eğitimler sunan ve network edinme fırsatı sağlayan programlardır. Programlar genellikle 3 ila 6 ay arasında sürer ve programlar 'demo day' adını verdiğimiz, girişimlerin yatırımcılara sunumlarını yaptığı bir gün ile sona erer. Kurumsal firmaların ve yatırım şirketlerinin de hızlandırma programları olabilmektedir.



Devlet teşvik ve hibeleri

Devletlerin girişimler adına teşvikleri gün geçtikçe artmaktadır. Ülkemizde de girişimler, özellikle fikir aşamasında desteklenmektedir. TÜBİTAK, KOSGEB, TTGV gibi kuruluşlar, kriterlerinin karşılanması durumunda fikir aşamasında olan girişimlere çeşitli teşvik ve hibe desteği sağlarlar.



Melek yatırımcılar

Melek yatırımcılar girişimlere erken aşama yatırımı yapan grup veya kişilere denir. Yatırım stratejileri kişi ve gruplara göre değişkenlik gösterebilir. Bazı melek yatırımcılar sadece sermaye aktarımı yaparken, diğerleri ise sermayenin yanı sıra, tecrübe aktarımı ve network sağlayabilir hatta zaman zaman yatırım yapılan girişim içerisinde aktif olarak rol alabilirler.



Kitlesel fonlama

Dünyada son dönemde artış gösteren, Türkiye’de de son dönemde örneklerini görmeye başladığımız ve girişimler için yatırıma erişim konusunda popülerleşen bir yatırım türüdür. Girişimler için doğası gereği sadece maddi bir sermaye aktarımı sağlar ve tecrübe veya uzmanlık gibi destekleri içermez.



Finansal yatırımcılar / Risk sermayeleri (VC) ve Özel girişim sermayeleri (PE)

Finansal yatırımcılar kar amacı ile girişimlere yatırım yaparlar. Yaptıkları yatırımları 3 ila 10 sene arasında portföylerinde bulundurarak bu süre zarfında yaptıkları yatırım değer kazanmasını bekler ve doğru zamanda yatırımdan çıkış yapmayı hedeflerler.

Finansal yatırımcılar yatırım yapmış oldukları şirketlerden iki farklı şekilde çıkış yapmayı hedefler;

- Portföy şirketinin farklı bir stratejik veya finansal yatırımcıya satılması yoluyla (M&A),
- Portföy şirketinin halka arzı (IPO), yoluyla

Finansal yatırımcıların yatırım yaptığı girişimlerin aşamaları, belirlemiş oldukları yatırım stratejisine göre değişkenlik gösterir ve kendi stratejileri doğrultusunda her aşamadaki girişime yatırım yapabilirler. Ayrıca, farklı sektör ve coğrafyalarla sınırlandırılmış bir yatırım stratejileri bulunabilir.



Stratejik yatırımcılar

Sektör liderleri konumunda bulunan kurumsal şirketler, faaliyet gösterdikleri sektörlere yenilik getirebileceğini düşündüğü girişimler ile ortaklık sağlayarak, çoğunlukla erken aşama yatırımı olmak ile birlikte her aşamada yatırım yapabilirler. Girişimler için hem ürünlerini kullanabilecek müşteri tabanı oluşturur hem de pazar ve teknolojiye ilişkin bilgi aktarımı ve rehberlik sağlayabilirler.



Temel yatırım turları

Girişimler büyüme aşamalarında bir kereden fazla yatırım alabilirler ve bu yatırım süreçlerinin her birine yatırım turu denilir. Yatırım turları bir girişimin yaşam döngüsündeki farklı dönemleri temsil eder ve başlıca yatırım turları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Tohum öncesi (pre-seed) yatırım turu:

- Ülkemizde genellikle tohum öncesi yatırım turu bir girişimin fikir aşaması ile ürünün prototipinin oluşturulması arasında geçen dönem için kullanılır.
- Bu dönemde girişimin kurucuları kendi kendileri veya aile ve arkadaşlardan toplanan sermaye ile finanse ederler. Ek olarak kuluçka merkezleri de tohum öncesi dönemde girişimlere destek sağlayabilirler.

Tohum (seed) yatırım turu:

- Tohum yatırım turu, bir girişimin ilk resmi sermaye artırımdır. Ürünün oluşturulması, girişim içerisindeki organizasyon şemasının oluşturulması, pazar araştırmalarının yapılması için ihtiyaç duyulan bir yatırım turudur.
- Bir girişimin tohum aşaması yatırım turunda hızlandırma programları, melek yatırımcılar, özel risk sermayeleri veya stratejik yatırımcılar yer alabilir.

Erken aşama (Seri A ve Seri B) yatırım turları:

- Girişimlerin erken aşama kilometre taşlarının tamamlanması ile pazar-ürün uyumunun ve iş modelinin test edilmesi ve müşteri tabanının oluşturulmasının hızlandırılması için yapılan yatırım turlarıdır.
- Bir girişimin erken aşama yatırım turunda melek yatırımcılar, stratejik yatırımcılar ve özel risk sermayeleri yer alabilir.

İleri aşama (Seri C ve Seri D) yatırım turları:

- Seri C ve D yatırım turlarına giren girişimler başarılı olarak kendini kanıtlamışlardır ve yeni ürünler geliştirme, yeni pazarlara açılma ve hatta başka şirketleri satın almalarına yardımcı olmak için ileri aşama yatırım turlarına başvururlar.
- Bir girişimin ileri aşama yatırım turunda risk sermayeleri ve özel girişim sermayeleri yer alabilir.

Olgunluk aşaması (Maturity stage) yatırımı:

- Bir girişimin pazar-ürün uyumunun ve iş modelinin pazar tarafından onaylanması sonrasında, faaliyetlerini genişleterek, farklı coğrafya, pazarlara girişini hızlandırmak veya ürün portföyünü genişletmek için yapılan yatırım turlarıdır.
- Bu yatırım turlarında çoğunlukla özel girişim sermayeleri ve uluslararası finans kuruluşları finansal yatırımcılar olarak yer alırken stratejik yatırımcılar da bu aşamada yatırım yapabilirler.

Başarılı bir Şekilde Yatırım Turlarının Tamamlanması için Dikkat Edilmesi Gereken Temel Konular

- Girişime dedike bir ekip olmalı ve ekip içerisinde görev dağılımı belirgin ve düzenli olmalı,
- Girişimin sunmayı planladığı hizmet/servis/ürün ve bunu nasıl ticarileştireceği, yani gelir elde edeceği net olmalı,
- Ölçeklenebilirlik, kolaylıkla kopyalanarak farklı coğrafya ve pazarlarda faaliyet gösterip gösteremeyeceği araştırılmış ve açıkça ifade ediliyor olmalı,
- Ürün ve ürünün arkasında yatan teknolojinin nasıl fark yarattığı anlatılmalı,
- Pazar genişliği, hedeflenen pazarın boyutu ve girişimin elde edebileceği pazar boyutu ile girişimin ve hedeflenebilir pazarın büyüme hızı sunulmalı,
- Pazardaki rekabet, girişimin rekabet avantajı ve pazardaki konumlandırması yapılmalı,
- Girişim tarafından takip edilen önemli performans göstergeleri tahmin edilmeli,
- Alınacak yatırım miktarı, alınan yatırımın kullanılacağı alanlar ve ne kadar süre ile bu yatırımın yeterli olacağı ve bundan nasıl bir katma değer sağlanacağı belirlenmeli,
- Alınması planlanan yatırım sonrası için net bir yol planı ve iş planı oluşturulmalıdır ve finansal projeksiyonlar ile desteklenmelidir.

Girişim tarafından alınan yatırımın temel kullanım alanları

- Ürün ve teknolojinin geliştirilmesi,
- Ekibe yeni yetenek / çalışan alımı ve ekibin güçlendirilmesi,
- Regülasyon uyumlulukları için gerekli lisansların alınması,
- Farklı coğrafyalara açılarak operasyonların genişletilmesi,
- Reklam ve pazarlama bütçesi oluşturulması ve müşterilere erişimin desteklenmesi,

Yatırımcıların gözünde, girişimlerin aldıkları yatırımı şirketin geleceği için harcayacağını ve bunu hangi metodoloji ile gerçekleştireceğini bilmek, harcama sonucunda gelinecek noktayı ve süresini tahmin edebilmek önemli bir rol oynar.





Yurt dışına açılın

Ahmet Tufan Çakarel - KPMG Türkiye Strateji ve Operasyonlar Yardımcı Ortağı
ahmetcakarel@kpmg.com



Murat Palaoğlu - KPMG Türkiye Gümrük ve Dış Ticaret Hizmetleri Lideri, Vergi Bölümü Şirket Ortağı
mpalaoglu@kpmg.com

Uluslararası operasyonlara ve müşterilere sahip olmak gelir büyümesinin sürdürülebilir ve sağlıklı olmasını sağlamakta ve şirketin kendisini geliştirmesine katkıda bulunmaktadır.

Küreselleşen ekonomide startuplar, uluslararası operasyonlar yürütmenin avantajlarını erken dönemlerde ajandalarına almalıdır. Hizmet ve ürün ihracatının, ülkemizin de ajandasında yer alan önemli konulardan biri olduğunu düşündüğümüzde bu alanda ile iyi bir fırsat yakalamak önemlidir. Hali hazırda startup firmaların yanı sıra köklü firmaların da uluslararası operasyonlar yürütmesi birkaç yıl öncesine göre fazlasıyla kolaylaşmıştır ve teşvik edilmektedir. Elektronik pazar yerlerinin tüketiciyi bir araya getirme konusunda yetkinliği ile farklı ülkelerden müşterilere hizmet vermek birkaç yıl öncesine oranla büyük ölçüde yaygınlaşmıştır. Bu noktada yurt dışına açılmadan önce riskleri ve olası sonuçlarını iyi anlamak ve aşağıda yer alan unsurları göz önünde bulundurmak faydalıdır.

Potansiyel yatırımcılar ile yapılan görüşmeler sırasında, startup şirketinin büyüme gösteren uluslararası pazarlarda varlığının sorgulanması muhtemeldir. Uluslararası operasyon ve müşteri fırsatları iyi bir yatırım potansiyeli doğurmaktadır; karlılık ve marka bilinirliğini artırmak için fırsat yaratmaktadır.

Uluslararası operasyonlar, şirketin sınır ötesi yeni maceralar ile yetkinliklerini geliştirmesine fırsat sağlamaktadır. Ayrıca, küresel büyüme ile çok uluslu bir çalışma kültürü de oluşmaktadır. Uluslararası pazarların içerisinde farklı coğrafyalarda konumlanmış olan yeni takım arkadaşlarıyla çalışmak, şirketin renklenmesini ve değer yaratmasını kolaylaştırmaktadır.

Her ne kadar cazip ve fırsat olarak görünse de, uluslararası pazarlara açılmak görüldüğünden daha çok risk barındırabilir. Bu noktada yurtdışına açılmadan önce riskleri ve olası sonuçlarını iyi anlamak ve aşağıda yer alan unsurları göz önünde bulundurmak faydalıdır:

Yurt dışına açılma esnasında dikkate alınması gereken bazı maddeler:

- **Kurumsal yapı:** Şirketin uluslararası pazarlarda sizi temsil edecek bir organizasyon ve kurumsal yapısı bulunmakta mıdır? Farklı ülkelerin hizmet beklentilerini karşılayabilir misiniz? Lojistik masrafları iş yapış şeklini ve hizmet / ürün kalitesini değiştirecek midir?
- **Vergi:** Ülkelerin farklı vergi kuralları, ürünlerin ve hizmetlerin fiyatlandırılmasını kontrol etmektedir. Karşılaşılan vergi oranları karlılık hedeflerini karşılayacak mıdır?
- **Regülasyonlar:** İhracat yapılacak ülkedeki yasalar ve regülasyonlar hakkında firma ne kadar bilgiye sahiptir? Bu yasalara uymanın masrafları ve şirket üzerindeki etkileri değerlendirildi mi?
- **Döviz:** Gerek duyulan ülkelerde döviz risklerine karşı önlemler alınmakta mıdır?
- **Dil, kültür ve iş uygulamaları:** Her ülkenin iş yapış şekli kültürüne bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkların yönetimi için nasıl bir planınız vardır?
- **Sermaye:** İhracat için gerekli duyulan sermayeye sahip misiniz? Olası bir müşteri memnuniyetsizliği veya pazarda beklenen ilginin görülememesi durumunda oluşan riskleri ve kayıpları tolere edebilecek bir sermaye yapınız bulunmakta mıdır?

Bu konuları ele aldıktan ve yeterli finansal ve operasyonel altyapı sağlandıktan sonra ticaret yapılacak hedef ülkenin seçimi de çok önemlidir. Hedef ülke seçilirken yukarıdaki faktörler aşağıdakiler ile beraber değerlendirilmelidir:

- Seçilen lokasyon hangi ülkelere ulaşmayı sağlamaktadır?
- Seçilen lokasyonda vergi teşvikleri uygulanmakta mıdır?
- Seçilen lokasyondan çıkmak vergi ve maliyet açılarından firmayı nasıl etkilemesi beklenmektedir?

Bu değerlendirmelerin tamamı, yurt dışına açılmanın doğru yönetilmesine, risklerin ve hatta azaltılmasına ve hatta önüne geçilebilmesine yardımcı olacaktır. İhracat günümüzde doğru yönetilmesi halinde ciddi oranlarda karlılık sağlayabilmekte ve şirketlerin marka bilinirliğini üst düzeyde artırabilmektedir

Sizin için süreci kolaylaştırabilecek ve kendi bağlantıları aracılığıyla size yeni kapılar açabilecek olan yatırımcı ağıңызdan faydalanmak çok değerlidir. Pazarların anlaşılması için profesyonel danışmanlardan yararlanarak potansiyel yeni piyasalar hakkında yeterli analizleri yaparak bu kararları almanızı tavsiye ederiz. Ve profesyonel danışmanlardan yararlanarak potansiyel yeni piyasalar hakkında yeterli analizleri yaparak bu kararları almanızı tavsiye ederiz. Bu noktada doğru pazarın seçilebilmesi ve yurt dışı ayak izinin artırılabilmesi için devlet kaynaklarından yararlanmanızı tavsiye ederiz. T.C Ticaret Bakanlığı tarafından yayınlanan "kolaydestek.gov.tr" ve "kolayihracat.gov.tr" sayfaları ile ülke profilleri ve teşvikler hakkında detaylı bilgilere erişebilirsiniz.





Veri ve teknolojiden faydalanmanın

Gökhan Mataracı - KPMG Türkiye Şirket Ortağı, Veri, Analitik ve Dijital Lideri, Teknoloji Sektör Lideri

gmataraci@kpmg.com



Teknolojinin iş hayatında önemi

Teknoloji insanlığın varlığından bu yana sürekli gelişerek insanlık adına hizmet etmektedir, bu gelişmeler insanoğlunun hakimiyet gücünü artırarak değişikliğin ve dönüşümün önünü açmıştır.

Teknolojinin özellikle 21. yüzyılda kaydettiği ilerleme, yadsınamaz boyuttadır. Hiç şüphesiz bu değişim hayatın her alanında etkisini göstermektedir. Bu etkiler insanların kişisel yaşamlarına etki ettiği kadar iş hayatına da önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

İşletmeler teknolojik gelişmeler sayesinde, etkin iletişim, üretkenlik artışı, iş operasyonlarının ve süreçlerinin otomatikleştirilmesi, iş maliyetlerinden tasarruf edilmesi konusunda daha fazla seçeneğe sahip olmuşlardır. Kuruluşlar ve şirketler, sektördeki dev rakipleriyle rekabet etmek amacıyla işlerini yerel pazarlardan uluslararası pazara dönüştürmek için bilgisayarlar, en son yazılım ve uygulamalar, yüksek hızlı internet ve IoT kullanmaktadır.

İş dünyasında teknolojinin avantajları hangi sektörde bulunduğu veya ne tür bir iş yürüttüğü önemli olmadan, sayısızdır. Bu avantajlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Üretkenlik ve verimlilik artışı
- Etkili iletişim
- Yazılım ve uygulamaların yardımıyla otomatik iş süreçleri
- Azalan işletme maliyetleri
- İş hareketliliğini artırmak
- Müşteri ihtiyacını karşılamak
- İş yaşam dengesini geliştirmek



Teknolojinin startuplar için önemi

Teknolojinin günümüzdeki değişim hızı zaman zaman kurumsallaşmış şirketlerin bu hıza ayak uyduramamasına yol açmaktadır. Bu durum gerek büyük kurumsal yapının bozulmamasından gerekse değişecek yapı sonucu etkilenecek çok fazla sayıda insan olmasından kaynaklanmaktadır. Kurumlar sektörün bir adım önünde olmak ya da sektörün içinde kalmak istiyorsa, iş modellerini yeniden şekillendirmeli, yeniden düşünerek tasarlamalı ve teknolojiyi bir pazar bozucu güç olarak kullanmak için geleneksel taktiklerin ötesine geçmeye çalışmalıdır. Günümüzde etki alanı, müşterilerinizin neredeyse dünyanın herhangi bir yerinde olabileceği anlamına gelir, bu nedenle onlara ulaşmak ve hizmet vermek için kullandığınız kanallar geleneksel olamaz. Geleneksel yapının ötesine geçme kabiliyeti startuplarda mevcuttur.

Startupper yapıları gereği çevik olma, süreçleri hızlı değiştirme ve hızlı adapte olma gibi yetenek ve avantajlara sahiptir. MIT Center for Digital Business tarafından yapılan araştırmaya göre dijital dönüşüm uygulayan şirketler rakiplerinden %26 daha güçlü ve %12 daha yüksek büyüme faktörüne sahip. Bu nedenle startupperların yeni teknolojileri kullanmaları ve yenilikçi olmaları büyük önem taşımaktadır.



İş hayatını destekleyici nitelikte teknolojinin konumu

Başarılı sonuç elde etmedeki oranları artırması nedeniyle teknoloji iş operasyonları için son derece önemli bir konumdur. Teknoloji desteği sayesinde, iş girişimleri çözüm üretmede ve bu çözümün talep görmesinde desteğe sahip olabilmektedir. Bir iş kurma aşamasında, masaya getirilen teknoloji ve araçları eklemek, yalnızca iş avantajlarını artırmakla kalmayacak, aynı zamanda verimliliği, ilişkileri, üretkenliği, güvenliği ve iletişimi de artıracaktır. Kurumlar iş ihtiyacını desteklemek adına;

- Planlama hizmetleri
- Barındırma programları
- Yazılım kontrol programları
- İletişim araçları
- Sanal kasalar
- Elektronik güvenlik sistemleri

gibi yönetsel, teknik ve güvenlik araçları kullanmaktadırlar.

Bunların yanı sıra geleceğin teknolojisi olarak nitelendirilebilecek yapay zeka, nesnelerin interneti, bulut bilişim, blockchain, biyoteknoloji gibi ileri analitik çözümler kurumların öncelikli hedefleri arasındadır. Kurumlar bu teknolojileri veriden anlam çıkarak ileri yönelik adımlar atabilmek adına kullanmaktadırlar. Bu nedenle veri önemli bir konumda yer almaktadır.



Veri neden önemlidir?

Sözlük anlamıyla veri, bir veya daha fazla nesneyi tanımlayan nitel veya nicel gözlemler bütünü olarak tarif edilmektedir ve günümüzde son derece büyük bir değer haline gelmiştir. Birçok kuruluş için veri, aslında kısaca “bilgi” demektir. Veri, yaşam döngüsü boyunca toplanır, depolanır, kullanılır, yayınlanır, arşivlenir ve imha edilir. Stratejik ve operasyonel hedefler doğrultusunda veriyi kullanmanın birçok faydası vardır. Veri,

- Bilgiye dayalı karar verebilmeyi,
- Geleceğe yönelik tahminler yapabilmeyi,
- Sistemlerin ve operasyonların verimliliğini ölçebilmeyi,
- Problemlerin ve iyileştirme alanlarının kolayca anlaşılmasını sağlar.



Başarıya giden yolda veri stratejisi

Bütün bu faydaları bir araya getirebilmek adına planlı bir Veri Stratejisi oluşturulmalıdır. Bir veri stratejisi oluşturmanın üst düzey süreçleri hemen her kuruluş için benzer olsa da uygulama söz konusu olduğunda Startupperların bazı benzersiz özellikleri vardır. Dikkat etmeleri gereken noktalara bakıldığında,

- Startupper küçük müşteri tabanları nedeniyle büyük bir veri kümesiyle işe başlayamazlar. Bu da istenen analizleri yapabilme konusunda kısıtlayıcı bir etkidir. Özellikle başlangıç aşamasında ihtiyaç duyulan verileri anlamak ve araştırmak gerekebilecektir.
- Yeni müşterilerden veri toplamak eskisi kadar kolay değildir. Verilerin kötüye kullanımı ile ilgili haberlerin sayısı arttıkça müşteriler, verilerinin nasıl kullanıldığını ve işlendiği konularında daha hassas bir yaklaşım göstermektedir. Etik ve şeffaf bir şekilde çalışmak, müşteriler ile güvene dayalı bir ilişki kurmak için anahtar etkenler olacaktır.

Diğer yandan avantajları ele aldığımızda ise,

- Veri kaynakları, hacimleri ve verinin tutulduğu ortamlar son yıllarda çok değişti. Bulut teknolojileri bu bağlamda ön plana çıkarken veri toplama araçları da karmaşıklaştı. Eski teknolojiler ile bu değişime ayak uydurabilmek, beraberinde birçok meydan okumayı da getirmektedir. Bu yüzden Startupper, bu değişimlere büyük firmalardan çok daha kolay bir şekilde adapte olabilmektedirler.
- Küçük bir kuruluş olarak başlamak Startuppera önemli bir hız kazandırmaktadır. Veriden elde edilen içgörüler doğrultusunda operasyonel değişikliklere hızlıca uyum sağlayıp pazara ulaşmak konusunda Startupper ciddi avantajlara sahiptir.
- Kuruluş içerisindeki üst seviye karar vericilerden aşağıya doğru herkesin aynı sayfada buluşabilmesi, basit bir planla başlanabilmesi, veriye dayalı kararların alınabildiği bir strateji oluşturulabilmesi başarı için anahtar faktörlerden olacaktır.



Startuplar için etkin veri stratejisi

Avantajlar ve dezavantajlar doğrultusunda verimli bir veri stratejisi oturtabilmek, bütün kuruluşlar için olduğu gibi Startuplar için de mümkündür. Bunun için göz önüne alınması gereken bazı kilit noktalar mevcuttur. Öncelikle faaliyetlerin verimliliğini ölçebilmek adına anahtar performans göstergeleri belirlenmelidir. Böylece operasyon sırasında gidilen doğrultunun etkinliği kolayca takip edilebilecektir. Bu metrikleri ölçebilmek adına gerekli verilerin belirlenmesi, verilerin nasıl toplanacağı ve nasıl depolanacağı konuları da netleştirilmelidir.

Teknik olarak her şeyi ölçebilmek mümkündür fakat bu etkili bir yöntem değildir. Yararlı bir analiz yapabilmeyi ve veriden içgörüler çıkartabilmeyi zorlaştırır. Bu yüzden mümkün olduğunca gerekli veri setlerini basit tutabilmek önemlidir. Sonraki aşamada ise hangi sonuçların başarılı hangilerinin başarısız olduğu belirlenmelidir. İyileştirme ve geliştirme alanlarının tespiti için bu adım yararlı olacaktır. Elde edilen veriler sayesinde trend takibi yapabilmek, görselleştirme ile kolay analiz imkanına kavuşabilmek Startuplar için nihai kazanım olacaktır. Özetle, bu önemli noktalar etrafında etkin bir veri stratejisi oluşturmak, Startupların başarısına büyük katkılar sağlayacaktır.

https://ide.mit.edu/wp-content/uploads/2016/05/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf?x20971





Denetim ve uyum gereksinimlerini yerine getirin

Şirin Soysal - KPMG Türkiye Denetim Komitesi Enstitüsü Başkanı,
Denetim ve Güvence Hizmetleri Şirket Ortağı

ssoysal@kpmg.com



Denetim

Startuplar için ilk öncelik sermayeyi artırmak, hasılat elde etmek ve işi ölçeklendirmek üzerinedir. Birçok şirket için denetim genellikle bir dış yatırım ile gerekli olur, örneğin; banka kredisi, girişim sermayesinin dahil olması ya da özel bir yatırım aracı ile. Diğer zamanlarda, dönüm noktası sermayedar ve danışmanlarının potansiyel bir halka arz veya başka bir çıkış stratejisi gibi şirket gelişiminin bir sonraki aşaması için zemin hazırlamayı düşünmesinde gerçekleşir.

Finansal kayıtlarınızın bağımsız bir şekilde denetlenmesi, potansiyel yatırımcılar karşısında duruşunuzu kuvvetlendirebilir ve sizi bankalar, tedarikçiler ve müşterilerle daha iyi bir pazarlık edebilme konumuna sokabilir. Bunlar, yasa gereği denetim yaptırmanız gerekmesek bile denetim yaptırmayı düşünmenin nedenlerinden sadece birkaçıdır. Finansal raporlama ihtiyaçlarınız ve gereksinimleriniz şirketinizin büyüme aşamasına göre değişiklik gösterecektir. Erken bir aşamada bir dış denetimi erteleme faydaları olsa da, Şirket yüksek büyüme yaşamaya başladığında geçmiş dönemlerin denetimlerini tamamlamak zor olabilir.



1 - Denetim nedir?

Denetim, şirketinizin mali tablolarının bağımsız bir firma tarafından denetlenmesidir. Mali tablolarınız, finansal durum tablosu ("bilanço"), kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablonuzu, özkaynak değişim ile nakit akış tablonuzu ve açıklayıcı dipnotlarınızı içerir.

Türkiye'de bağımsız denetim alanındaki en önemli düzenlemelerden biri 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu kapsamında Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu'nun ("KGK") kurulması olmuştur. 2 Kasım 2011 tarihinde 660 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Başbakanlığa bağlı olarak kurulan KGK'nın görev alanı bağımsız denetim kapsamında olan şirketlerin denetimini izlemeyi, denetçileri yetkilendirmeyi ve denetimin kalitesini gözetlemeyi, Türkiye Muhasebe Standartları'nı ("TMS"), Türkiye Finansal Raporlama Standartlarını ("TFRS") ve Türkiye Denetim Standartları'nı ("TDS") belirlemeyi ve bildirmeyi ve bu şekilde etkin bir kamu gözetimini gerçekleştirmeyi içerir.

KGK tarafından 29 Temmuz 2017 tarihinde Büyük Ve Orta Boy İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standartı ("BOBI FRS") yayınlanmış ve 1 Ocak 2018'den itibaren başlayan hesap dönemleri için uygulanmaya başlamıştır. Bu standart bağımsız denetime tabi olan ancak TFRS uygulamayan işletmelerin finansal raporlama çerçevesini oluşturmaktadır. İlk kez uygulanmaya başlanan BOBI FRS sunduğu birçok kolay uygulama nedeniyle halka açık olmayan işletmeler tarafından tercih edilmektedir. BOBI FRS'nin uygulaması açısından büyük veya orta boy olarak değerlendirilmesi gereken işletmelerden, özellikle orta boy işletmeler için TFRS'ye kıyasla birçok açıdan basitleştirilmiş uygulamalar bulunmaktadır. BOBI FRS veya TFRS tercihi yaparken, işletmeler tarafından ölçeklerine veya faaliyetleri ile varlıklarının niteliğine göre tercihlerini etkileyebilecek noktalara dikkat etmek gerekmektedir.

Finansal raporlama açısından şirketler esasında dört sınıfa ayrılmaktadır:

- KAYİK'ler (Kamu Yararını İlgilendiren Kuruluşlar)
- Büyük Boy İşletmeler
- Orta Boy İşletmeler
- Küçük ve Mikro Boy İşletmeler

KAYİK

Sermaye piyasası şirketleri, finansal kuruluşları, sigorta ve emeklilik şirketleri

Büyük boy işletmeler* Aktif toplamı: 200 milyon TL ve üstü

Yıllık net satış hasılatı: 400 milyon TL ve üstü

Ortalama çalışan sayısı: 250 ve üstü **

Orta boy işletmeler* Aktif toplamı: 35 milyon TL ve üstü

Yıllık net satış hasılatı: 70 milyon TL ve üstü

Ortalama Çalışan sayısı: 175 ve üstü

Küçük ve mikro boy işletmeler

Denetime tabi olmayan işletmeler finansal raporlama uygulamaları açısından küçük ve mikro işletmeler olarak tanımlanır.

* Bu kriterlerden geçmiş iki yıl üst üste herhangi ikisini geçenler.

** 30 Mart 2021 tarih ve 31439 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan BOBI FRS 2021 sürümünde büyük boy işletmeler için ölçütler revize edilmiştir.

Küçük ve Mikro İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standardı'nın (KÜMİ FRS) bağımsız denetime tabi olmayan işletmelerin finansal tablolarının, gerçeğe ve ihtiyaca uygun ve karşılaştırılabilir finansal bilgi sunmasını sağlamak amacıyla KGK tarafından 2019 yılında taslak olarak yayınlanmıştır. KÜMİ FRS'nin 1 Ocak 2021 tarihi ve sonrasında başlayan hesap dönemlerinden itibaren uygulamaya konulması planlanmaktadır.

Bağımsız denetimin amacı; mali tabloların önemli hatalar içermediği konusunda yeterli denetim kanıtlarını elde ederek denetim bulguları doğrultusunda bir görüş oluşturmaktır. Finansal bilginin kullanıcılara fayda sağlaması için güvenilir ve konuyla tam olarak ilgili olması ve zamanında verilmesi gerekir. Denetim raporu, bu bilginin doğruluğunu onaylayan en önemli güvence kaynağıdır.



2 - Kanunen bir denetime ihtiyacım var mı yoksa muaf mıyım?

Bağımsız denetime tabi olacak şirketlerin listesi her yıl Bakanlar Kurulu Kararı ile tanımlanan kıstaslara göre belirlenmekte ve bağımsız denetim kapsamı AB müktesebatına uyum sağlamak amacıyla zaman içinde kademeli bir şekilde genişletilmektedir.

2021 yılı için bağımsız denetime tabi olmaya ilişkin kriterler 26 Mayıs 2018 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararı'yla yeniden belirlenmiş ve bağımsız denetime tabi olacak şirketlerin sayısı artmıştır. Denetime ilişkin AB Direktifinde aktif toplamı, net satış hasılatı ve çalışan sayısı olmak üzere üç kriter belirlenmiş olup geçmiş iki yılda söz konusu üç kriterden ikisini sağlayan şirketler bağımsız denetime tabi tutulmuştur.

Zorunlu denetime tabi olmayan şirketler ihtiyari olarak da TFRS, BOBI FRS ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na ("UFRS") göre hazırladıkları mali tabloları için bağımsız denetim yaptırabilmektedir.



3 - Denetim neleri içerir?

Denetçiler, sektörünüzde etkisi olabilecek konuları göz önünde bulundurarak şirketinizin işini ve zorluklarını tanıyarak işe başlar. Mali tablolarınızı etkileyebilecek riskleri ve bu riskleri azaltmak için uyguladığınız iç kontrolleri değerlendirirler. Tipik bir KOBİnin; muhtemelen iç kontrollerin sayısı az olabilir.

Denetçiler, risk değerlendirmelerine dayanarak, mali tablolarınızın şirketin mali durumu hakkında doğru ve adil bir görüş yansıtırıp yansıtmadığına dair bir denetim görüşü vermek için yeterli destekleyici kanıtlara sahip olmak için kontroller gerçekleştirirler.



4 - Denetlenmenin faydaları nelerdir?

Yasal olarak denetim yaptırmanız gerekmeseydi bile, kurumsal yatırımcılar genellikle finansal durumunuzun ve performansınızın doğru bir şekilde kaydedildiğinden emin olmak için denetim talep ederler.

Ayrıca, birçok özel şirket, şeffaf olmak ve şirketle ilgili kamuya açık finansal bilgilerin doğru olduğunu teyit ettiği için yıllık denetime gönüllü oluyor. Bu gönüllü girişim, yatırımcılardan fon sağlama konusunda ve bankalar, tedarikçiler ve müşterilerle müzakerelerde yardımcı olabilir.

Denetçiler, sizin operasyonlarınız büyüdükçe sistemlerinizi, iç süreçlerinizi ve prosedürlerinizi iyileştirmek için önerilerde de bulunur. Finansal tablolarınız, Şirketinizin finansal ve operasyonel performansı hakkında stratejik kararlarınızı etkilemesi muhtemel kritik bilgiler sağlayacaktır.

Şirketinizin halka arza hazır olup olmadığı gibi finansal konularda size fikir verebilir ve şirketi yürütmek ve kontrol etmek için sahip olduğunuz düzenlemelerin kamu otoritelerince incelenmesine hazırlık sağlayabilir. Ayrıca sizinle sektörünüzde gördükleri en iyi yönetim uygulamalarından bazıları hakkında paylaşım yapabilirler.

Bağımsız finansal tablo denetimi, bir şirketin olgunluk düzeyinde önemli bir ilerlemeyi temsil eder. Aynı zamanda şirketin üst yönetimi, danışmanları, kreditorleri ve yatırımcıları arasında denetim sürecinin her yıl tekrarlanacağı beklentisini yaratmaktadır. Süregelen bir zaman, kaynak ve emek yatırımı gerektiren taahhütlerdir. Startuplar, başarılı bir ilk denetim ve devam eden etkin bir denetim sürecini yönetme becerisi için kendilerini konumlandırabilirler.



5 - Halka arz

Şirket halka açılmayacağına hazırlanırken Finans Departmanı da köklü bir dönüşüme ihtiyaç duyacaktır. Halka açık şirketlerde finansal raporlama, uyumun zorluklarına karşı koyan güçlü süreçler ve kontroller oluşturmasını ve sürdürmesini gerektirir. Finans departmanında, sermaye piyasalarına raporlama deneyimi olan profesyonellerin görevlendirilmesi de şiddetle tavsiye edilir.





Kurumsal yönetiminizi geliştirin

Sezgin Topçu - KPMG Türkiye Danışmanlık Şirket Ortağı

stopcu@kpmg.com



Şirketlerin büyümeye başlaması ve ihtiyaçlarının değişmesiyle birlikte, etkili kurumsal yönetim kavramı giderek daha önemli hale gelmektedir. Kurumsal yönetim; kurum içerisindeki süreçlerde verimliliğin artması, sürdürülebilirlik, kurum hafızasının oluşması, raporlama ve verimlilik gibi birçok konuda yol göstericidir.

Kurumsal yönetim şirketiniz için neyi ifade etmektedir?

Kurumsal yönetim yaklaşımıyla birlikte çalışanlarınız, yatırımcılarınız ve müşterileriniz de dahil olmak üzere tüm paydaşlarınızın çıkarlarının dengelenmesi ve bütün olarak ele alınması hedeflenir. Güçlü kurumsal yönetim uygulamalarının dürüstlük, adalet, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerini beraberinde getirmesiyle birlikte şirket kültürünüz de şekillenir. Bu kritik süreci şirketinizin erken dönemlerinde ele almanız; yönetiminizin yeniliklere odaklanması ve müşterilerinize daha iyi ürün/hizmet sunabilmeniz adına gerekli esnekliği de sağlar.



Kurumsal yönetim uygulamalarına nereden başlamak gerekir?

1. Yönetim Kurulu yapınızı oluşturun.

Şirketiniz henüz çok küçükse; hissedar, yönetim ve/veya direktörlerinizin aynı kişilerden oluşması bir sorun yaratmayacaktır. Ancak şirketinizin büyümeye başlamasıyla birlikte; bağımsız yöneticilere sahip olmanız, şirket kararlarının çok yönlü ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacaktır. Yönetim kurulu yapınızın oluşmasıyla birlikte;

- İş modelleri ve finansal yönetim alanında geniş bakış açısı sağlamak,
- Birleşme ve satın almalar, gelişen teknolojiler, uluslararası pazarlar ve risk yönetimi gibi konularda uzmanlık almak,
- Şirket kültürünün ve değerlerinin oluşması adına liderlik almak gibi avantajlara sahip olabilirsiniz.

Kuruluş aşamasındaki şirketler için toplantıların ne sıklıkta yapılacağı, hangi bilgilerin sağlanacağı, toplantı tutanağının nasıl tutulacağı ve kararları kimin takip edeceği gibi temel özelliklerin belirlenmesi yeterlidir. Şirket için, yönetim kurulunun oluşturulması öncelikli bir konu olmasa da, bu konuya önceden eğilmek yatırımcıların dikkatini çekmek adına faydalı olabilir.

Şirketinizin büyümesiyle birlikte, stratejik rotanıza karar vermek daha karmaşık olmakta ve yönetim kurulunun ihtiyacı daha net hissedilmektedir. Yeni yatırım girişimleri, potansiyel ortaklıklar, ücret ve tazminatlar gibi kararlar yönetim kurulu varlığını neredeyse zorunlu hale getirir.



2. Komiteler ve çalışma esaslarını belirleyin.

Kurumsal yönetim komitesi oluşturarak;

- Şirketinizde kurumsal yönetimin izlenebilirliğini sağlayabilir,
- Yöneticilik pozisyonları için uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir sistem oluşturabilir ve
- Yatırımcı ilişkilerinizi daha yakından gözlemleyebilirsiniz.

Komitenizin; Yönetim Kurulu üyeleri arasından ve Yönetim kurulu tarafından seçilen en az iki üyeden oluşması tavsiye edilir. Bununla birlikte; Kurumsal Yönetim Komiteleri, Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ çerçevesinde Aday Gösterme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesinin görevlerini de üstlenir. Komitenizin çalışma esaslarını daha detaylı belirleyerek mevzuata uyuma yönelik daha esnek bir geçiş yakalayabilirsiniz. Bu alanda önemli mevzuatlardan biri olan SPK mevzuatını kurumsal yönetiminiz için referans alabilirsiniz.



3. Politika ve prosedürlerinizi netleştirin.

Şirketinizin henüz kuruluş aşamasındaysa; davranış kuralları, izin kullanımı ve fazla mesai gibi temel konularda – yasal mevzuatları da göz önünde bulundurarak – prosedür oluşturma yeterli olacaktır.

Gelişim aşamasında ise; satış ve pazarlama, satın alma, mali işler gibi alt süreçlerinize yönelik prosedür hazırlamanız süreçlerinizde standartlaşmaya yardımcı olacaktır. Görev ve sorumluluklar, yetki ve delegasyonlar, anahtar performans göstergeler vb. konuların da netleştirilmesi ve yazılı hale getirilmesi de önemli bir adımdır.

Şirket büyümeniz hız kazandığında ise hazine yönetimi, yetenek yönetimi vb. gibi destek alanlarındaki faaliyetlerinizi netleştirmeniz ve bu konudaki sektörel uygulamaların farkında olmanız gerekecektir.



4. Kurumsal yönetim konusunda şirket içerisinde farkındalık oluşmasını sağlayın.

Zaman, yetkinlik ve deneyim gibi kaynak kısıtları dikkate alındığında, kurumsal yönetime odaklanmak ilk başta zor gibi görünebilir. Aslında kurumsal yönetim tam da bu durumu iyileştirmek için vardır.

Şirket büyümesinin sürdürülebilirliği ve yatırımcılara karşı güvenilir şirket imajı için etkili bir kurumsal yönetim mutlaka gereklidir. Büyümeler genellikle ek sermaye ve güçlü yönetim süreçlerinizden emin olmak isteyen yatırımcılar sayesinde hızlanır.

Bunu sağlayabilmek adına, kurumsal yönetime uyumun sürekli ve tekrarlanan bir süreç olması gerektiğini söylemek mümkün. Çalışanların bu konuda eğitilmesi, Şirket içerisinde kurumsal yönetime uyuma yönelik raporlama mekanizmasının geliştirilmesi, politika ve prosedürler aracılığıyla uygulamaların detaylandırılması sizlere yardımcı olacaktır.



KPMG size nasıl yardımcı olabilir?

KPMG Private Enterprise danışmanları olarak, startupların cesur ve girişimci ruhunu kaybetmesine izin vermeden ihtiyaç duydukları her alanda hizmetlerimizi sunuyoruz. Fikrin doğduğu ilk günden büyük bir şirket olana kadar geçen tüm adımda tecrübemiz ile sizlerin yanında olmaktan memnuniyet duyarız. Sizler yeniliklere odaklanırken, bizler de startup ekosistemine yönelik derin tecrübemiz ile işinizin sorunsuz büyümesine yardımcı oluyoruz. Strateji, teknoloji, muhasebe, finans, vergi ve mevzuat başta olmak üzere tüm alanlarda tecrübeli danışmanlar ile sizlere özel tasarlanmış hizmetleri sunmak ve büyüme yolunda yanınızda olmak istiyoruz.



İletişim:

**Uluç Ener**

KPMG Türkiye Vergi Bölümü
Şirket Ortağı, Stratejik Pazarlama
ve İş Geliştirme Lideri, Private
Enterprise Lideri
ulucener@kpmg.com

**Filiz Karakaya**

Strateji ve Operasyonlar,
Direktör
fkarakaya@kpmg.com

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Clients & Markets
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 1-9
34330 Levent İstanbul
T : +90 212 316 6000

Ankara

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah.
Ufuk Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2
Kat:13 Çukurambar 06550 Ankara
T: +90 312 491 7231

İzmir

Folkart Towers Adalet Mah. Manas Bulvarı
No:39 B Kule Kat: 35 Bayraklı 35530 İzmir
T : +90 232 464 2045

Bursa

İnallar Cadde Plaza, Balat Mahallesi
Mudanya Yolu Sanayi Caddesi No: 435 K:5
D:19-20 Nilüfer Bursa
T : +90 232 464 2045

kpmg.com.tr

kpmgvergi.com



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almadan, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG adı ve KPMG logosu, bağımsız üye şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonun lisansı altında tescilli ticari markalardır. KPMG International Limited ve ilişkili kuruluşları müşterilere herhangi bir hizmet sunmamaktadır.

© 2022 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., şirket üyelerinin sorumluluğu sundukları garantiyle sınırlı özel bir İngiliz şirketi olan KPMG International Limited ile ilişkili bağımsız şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonuna üye bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.