

**Girişimcilik desteklerinde seçim sreğlerinin incelenmesi
ve seçim-performans ilişkisinin analizi: Türkiye’de kuluçka
ve hızlandırma programları rneği**

Program Kodu: 3501

Proje No: 115K204

Proje Yürütücüsü:

Doç. Dr. Berna BEYHAN

Araştırmacı(lar):

Doç. Dr. İbrahim Semih Akęomak

ARALIK 2019

İSTANBUL

Önsöz

Yeni girişimleri destekleyecek bir ekosistemin oluşturulması, destek mekanizmalarının ve bu mekanizmaları hayata geçirecek olan organizasyonların kurulması ve ekosistemi destekleyecek kurumsal yapıların oluşması, var olan kurumsal yapılardaki eksikliklerin giderilmesi çok uzun zamandır girişimcilik yazınının ve bu alandaki politika ve strateji geliştirme çalışmalarının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Kuluçkalar ve kuluçka sistemi de, 1950'li yıllarda ilk ortaya çıktıkları zamandan bu yana girişimcilik ekosisteminin en önemli unsurlarından biri haline gelmişlerdir. Kuluçkalar buldukları bölgeye, zamana, sponsor olan kurumların stratejik hedeflerine ve hizmet verdikleri girişimcilerin zamana ve yere göre değişen ihtiyaçlarına paralel olarak farklı özellikler göstermektedir. Bu nedenle tek bir kuluçka modelinden bahsetmez imkansızdır.

Bu araştırma projesi Türkiye'de, Ankara ve İstanbul illerinde faaliyet göstermekte olan kuluçka ve hızlandırma programlarına, bu programların desteklemek üzere seçtikleri yeni girişimleri hangi kriterlere göre seçtiklerine, onlara sağladıkları hizmetlere ve bu hizmetleri sunmak üzere geliştirdikleri mekanizmalara ve tüm bunların girişimci firmaların performansı üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Bu araştırma kapsamında öncelikli olarak, İstanbul ve Ankara illerinde faaliyet gösteren 16 kuluçka ve hızlandırma programının yöneticileri ile derinlemesine yarı-yapılandırılmış mülakatler yapılmış ve elde edilen verilerin karşılaştırmalı vaka analizi yöntemi ile analiz edilmesinin ardından Türkiye'deki farklı kuluçka modelleri ortaya konmuştur. Projenin ikinci aşamasında ise görüşme yapılan ve nitel verilerin toplandığı kuluçka programları tarafından desteklenen, halihazırda programa devam eden veya mezun olan girişimlerden anket yolu ile veriler toplanmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasının tasarlanmasında birinci aşamadan elde edilen bulgulardan yararlanılmıştır. Bu süreçte ise 132 girişimci ekipten veriler toplanmış ve analiz edilmiştir.

TÜBİTAK 3501 Kariyer Geliştirme Programı kapsamında desteklenen bu proje Türkiye'de girişimcilik ekosisteminin en önemli unsurlarından biri olan kuluçkalar üzerine kapsamlı bir araştırmayı içermesinin yanısıra kuluçkalar içinde yer alan girişimci ekiplerin ve bu ekipleri oluşturan kurucuların ana özelliklerine, girişimci olma davranışını ve girişimlerin başarısını tetikleyen, girişimcilik tutkusu, bağlılık, öz-yeterlilik gibi faktörlere, girişimci ekiplerin bilişsel yeteneklerine, kuluçkalar ile kurdukları ilişkilere bu bunlardan sağladıkları faydalara ilişkin önemli bir veri setinin oluşmasına da katkı sağlamıştır.

İçindekiler

Önsöz	ii
İçindekiler	iii
Tablolar Listesi	v
Şekiller Listesi	vi
Özet	vii
Abstract	viii
1. Giriş	1
2. Yazın taraması: kuluçka ve hızlandırma programları hakkında	4
2.1. Kuluçkalar yazınının incelenmesi: Kuluçkaların ortaya çıkışı ve evrimi	4
2.2. Hızlandırıcılar: Kuluçkaların devamı mı?	9
2.3. Kuluçka iş modeli ve kuluçka ana faaliyetleri	14
2.3.1. Girişimlerin programa seçilmesi/kabul edilmesi	14
2.3.2. Kuluçkalar ve hızlandırma programları tarafından sağlanan hizmetler	18
2.3.3. Kuluçka ve hızlandırma programları performans değerlendirmeleri	21
3. Araştırmanın yöntemi	22
3.1. Nitel veri toplama ve veri analizi	22
3.2. Nicel veri toplama ve analizi	30
4. Sonuçlar ve tartışma	34
4.1. Kuluçka programları, seçim süreçleri, hizmetler ve farklılaşan kuluçka modelleri üzerine inceleme	34
4.1.1. Kuluçka/hızlandırma programlarında seçim süreçleri ve seçim kararını etkileyen faktörlerin incelenmesi	34
4.1.2. Kuluçkalar /hızlandırıcılar tarafından sağlanan hizmetler ve hizmet sağlama modelleri	53
4.1.3. Kuluçka modelleri ve kuluçkaların sınıflandırılması.....	62
4.1.4. Kuluçkalar hangi mekanizmalarla ekosisteme katkı yapmaktadır?	65
4.2. Girişimci ekiplerin özellikleri ve performans göstergeleri	70
4.2.1. Girişimci ekiplerin genel özellikleri	70
4.2.2. Girişimci ekipler ve kuluçka yönetimi ilişkisi	77
4.2.3. Girişimci ekiplerin performansı	80
4.3. Kuluçka modelleri arasındaki farklar	81
4.3.1. Kuluçka modelleri girişimci ekipleri arasındaki farklar	86
4.3.2. Kuluçka modelleri hizmet modelleri arasındaki farklar	101
4.3.3. Kuluçka modelleri girişim performans karşılaştırmaları	105
4.3.4. Girişimcilerin performansını etkileyen faktörler	108
5.Sonuçlar ve politika önerileri	112
5.1. Kuluçka/hızlandırma programları:	115

5.2. Kuluçka programlarının destekleyicisi olarak niversiteler:	118
5.3.Devletin ulusal politikaları gözden geçirmesi ve yeni politikalar tasarlaması	120
5.4. Yeni bir kuluçka modeli nasıl olmalı?	123
Kaynakça	127
Ekler.....	133
Ek-1: “Türkiye’de girişimcilik: Kuramlar ışığında uygulama” kitabı taslağı	133

Tablolar Listesi

Tablo 1: Görüşme yapılan kuluçka programları hakkında kısa bilgiler	26
Tablo 2: Örneklemin toplam ekipler içindeki payı	83
Tablo 3: Programlardan toplanan anket sayıları ve oranlar	84
Tablo 4: Programlar arası geçişler	86
Tablo 5: Model 1 kuluçkalar için betimleyici istatistikler	91
Tablo 6: Model 2 kuluçkalar için betimleyici istatistikler	92
Tablo 7: Model 3 kuluçkalar için betimleyici istatistikler	93
Tablo 8: Kuluçka modelleri ve girişimci ekibi yaş ortalaması- Varyans analizi	94
Tablo 9: Kuluçka modelleri ve girişimci ekipler ortalama sektör deneyimi- Varyans analizi	95
Tablo 10: Kuluçka modelleri-girişimcilik ekibi deneyimleri karşılaştırması	95
Tablo 11: Kuluçka modelleri ve girişimci ekiplerin adanmışlık tutumları- Varyans analizi	97
Tablo 12: Faktör analizi sonuçları – Girişimcilik tutkusu.....	98
Tablo 13: Girişimcilik tutkusu- kuluçka modelleri karşılaştırılması.....	99
Tablo 14: Kuluçka modelleri ve girişimcilik ekibi nedensellik tutumu- Varyans analizi	100
Tablo 15: Faktör analizi-Uygulama/icra yaklaşımı.....	100
Tablo 16: Kuluçka modelleri-uygulama yaklaşımı karşılaştırması	101
Tablo 17: Faktör analizi-kuluçka programları hizmet verme modeli	101
Tablo 18: Faktör analizi-girişimci ekiplerin yararlandığı hizmetler	103
Tablo 19: Faktör analizi-kuluçka programlarının girişimci ekiplere katkıları	105
Tablo 20: Kuluçka modelleri ve girişim performans göstergelerinin karşılaştırılması	105
Tablo 21: Kuluçka modelleri ve girişim büyüme performanslarının karşılaştırılması	106
Tablo 22: Bağımsız değişkenler açıklama tablosu.....	109
Tablo 23: Kuluçkaların melek yatırım alma performanslarını etkileyen faktörler	110
Tablo 24: Kuluçkaların kamu fonu alma performansını etkileyen faktörler	111

Şekiller Listesi

Şekil 1: Kuluçka / hızlandırma programları seçim kriterleri	36
Şekil 2: Firma kurucularının ortalama yaş dağılımı	70
Şekil 3: Girişimci ekiplerde eğitim durumu	71
Şekil 4: Girişimcilik ekiplerinin girişimcilik sürecine dair algıları	73
Şekil 5: Girişimcilik ekiplerinde bağlılık ve kendini adama	74
Şekil 6: Girişimci ekiplerde esneklik ve uyumluluk	75
Şekil 7: Yeni ürün/hizmet sağlama	75
Şekil 8: Yenilik hedef pazarı	76
Şekil 9: Pazara çıkma hızı	76
Şekil 10: Kuluçka programları-girişimci ekip ilişkileri	77
Şekil 11: Kuluçka hizmet sağlama özellikleri	78
Şekil 12: Girişimci ekiplerin sıklıkla yararlandığı hizmetler	79
Şekil 13: Girişimci ekiplere göre kuluçka programlarının etkisi	80
Şekil 14: Girişimlerin performansının ölçülmesi	81
Şekil 15: Araştırmaya katılan girişimci ekiplerin kuluçka modelleri arasında dağılımı	82
Şekil 16: İçinde en az bir kadın kurucu üye bulunan ekiplerin modellere göre dağılımı	87
Şekil 17: Ekip içindeki eğitim çeşitliliğinin kuluçka modellerine göre dağılımı	88
Şekil 18: Girişimci ekipler eğitim seviyesinin modellere göre dağılımı	89
Şekil 19: Girişimci ekiplerin yenilik yapma davranışlarının modellere göre değişimi	90
Şekil 20: Hedeflenen yenilik pazarı olarak girişimci ekiplerin kuluçkalara dağılımı	90
Şekil 21: Pazara çıkış hızı	96

Özet

Girişimcilik destek mekanizmaları, özellikle kuluçkalar ve son dönemlerde önemleri ve sayıları hızla artan hızlandırma programları, girişimci ekiplerin desteklenmesi, hayatta kalma oranlarının artması ve performanslarının geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu araştırma projesi Türkiye’de, Ankara ve İstanbul illerinde faaliyet göstermekte olan kuluçka ve hızlandırma programlarına, bu programların desteklemek üzere seçtikleri yeni girişimleri hangi kriterlere göre seçtiklerine, onlara sağladıkları hizmetlere, bu hizmetleri sunmak üzere geliştirdikleri mekanizmalara ve tüm bunların girişimci firmaların performansı üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Bu araştırma kapsamında öncelikli olarak seçim kriterleri ve sağlanan hizmetlerle ilgili veri toplamak üzere İstanbul ve Ankara illerinde faaliyet gösteren 16 kuluçka ve hızlandırma programının yöneticileri ile derinlemesine yarı-yapılandırılmış mülakatler yapılmış ve elde edilen veriler karşılaştırmalı vaka analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Toplanan verilerin analizi sonucunda üç farklı kuluçka modeli ortaya konmuştur. Araştırmanın ikinci aşamasında ise kuluçka programları tarafından desteklenen girişimci ekipler, ana karakteristik özellikleri, girişim tutkuları, girişimcilik sürecine bağlılıkları, öz-yeterlilik algıları, kuluçka yönetimleri ile ilişkileri, kuluçka hizmetlerinden nasıl ve ne ölçüde yararlandıkları ve performansları açısından incelenmişlerdir. Bu amaçla girişimci ekiplerden anket yoluyla veri toplanmıştır. Bu rapor, nicel ve nitel araştırmaları içeren iki safhada elde edilen verileri ortaya koymakta, bulguları tartışmakta ve bunlardan yola çıkarak politika ve strateji önerileri ortaya koymaktadır.

Abstract

Entrepreneurship support mechanisms, especially business incubators and accelerators, play a significant role in order to support entrepreneurial teams and projects, to increase survival rate of new ventures and their growth rate and performance. This research focuses on incubation and acceleration programs in two cities (Ankara and İstanbul) in Turkey and investigates how incubation and acceleration programs select and screen start-ups to nurture, the selection and screening procedures, the criteria used in selection, services that are provided by these programs, how these services differ among programs or types of programs, the mechanisms that help incubation and acceleration programs to serve start-ups in an efficient way, and finally how the selection process and services influence the performance of start-ups. For this aim the researchers of this project have contacted and interviewed the managers of 16 incubation and acceleration programs. Semi-structured in-depth interview method is used for data collection. Comparative case study method is used for the analysis of the data collected on and from incubation and acceleration programs. At the end of this process three different incubation models are identified. In the second phase of the research, the entrepreneurial teams that are nurtured by these 16 incubation and acceleration programs were scrutinized for their main characteristics, such as entrepreneurial passion, commitment, self-efficacy, their relations with the incubation management and performances. A questionnaire survey is used for data collection. This report reveals and discuss the outcomes of the qualitative and quantitative research and make some policy and strategy recommendations for the improvement of incubation models in Turkey.

1. Giriş

Yeni girişimleri destekleyecek bir ekosistemin oluşturulması, destek mekanizmalarının ve bu mekanizmaları hayata geçirecek olan organizasyonların kurulması ve ekosistemi destekleyecek kurumsal yapıların oluşması, var olan kurumsal yapılardaki eksikliklerin giderilmesi çok uzun zamandır girişimcilik yazınının ve bu alandaki politika ve strateji geliştirme çalışmalarının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Kuluçkalar ve kuluçka sistemi de, 1950'li yıllarda ilk ortaya çıktıkları zamandan bu yana girişimcilik ekosisteminin en önemli unsurlarından biri haline gelmişlerdir. Diğer yandan kuluçka kavramının tek bir tanımı, tüm kuluçkaları ortak bir çatı altında toplayabilecek bir model maalesef yoktur. Kuluçkalar buldukları bölgeye, zamana, sponsor olan kurumların stratejik hedeflerine ve hizmet verdikleri girişimcilerin zamana ve yere göre değişen ihtiyaçlarına paralel olarak farklı özellikler göstermektedir. Allen ve McCluskey (1990) çalışmasında da vurgulandığı gibi birbirine benzeyen iki kuluçka programına rastlamak neredeyse imkansızdır. Bu nedenle farklı kuluçka modellerinin belirlenmesi, bu modellerin neden ve ne şekilde birbirlerinden ayrıştığının bulunması ve farklı modellerin etkilerinin analiz edilmesi ilgili yazında oldukça büyük bir yer tutmaktadır.

Bu araştırma projesi Türkiye'de, Ankara ve İstanbul illerinde faaliyet göstermekte olan kuluçka ve hızlandırma programlarına, bu programların desteklemek üzere seçtikleri yeni girişimleri hangi kriterlere göre seçtiklerine, onlara sağladıkları hizmetlere ve bu hizmetleri sunmak üzere geliştirdikleri mekanizmalara ve tüm bunların girişimci firmaların performansı üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Bu araştırma kapsamında öncelikli olarak seçim kriterleri ve sağlanan hizmetlerle ilgili veri toplamak üzere İstanbul ve Ankara illerinde faaliyet gösteren 16 kuluçka ve hızlandırma programının yöneticileri ile derinlemesine yarı-yapılandırılmış mülakatler yapılmış ve elde edilen verilerin karşılaştırmalı vaka analizi yöntemi ile analiz edilmesinin ardından Türkiye'deki farklı kuluçka modelleri ortaya konmuştur. Verilerin analizi bize Türkiye'deki kuluçka-hızlandırma programlarının 3 farklı modelde karşımıza çıktığını göstermektedir. Bu çalışmada, 3 model şu şekilde adlandırılmıştır: (i) klasik kuluçka programları, (ii) ekosistem geliştiriciler ve (iii) yatırım fırsatı geliştiriciler. Ekosistem geliştiriciler ve yatırım fırsatı geliştiriciler olarak adlandırılan modellere sahip kuluçka programları, özellikle 2000'li yılların ortalarında ortaya çıkan ve sonrasında hızla sayıları artan hızlandırıcılara daha yakın modellerdir. Hızlandırıcılar farklı bir isim alsalarda, girişimcilik yazınında daha çok kuluçkaların yeni bir formu olarak değerlendirilmektedirler. Buradan çıkan sonuçlar Ocak 2018 tarihinde ODTÜ'de bu alanda çalışan akademisyenlerin ve bazı kuluçkalardan temsilcilerin katıldığı bir günlük bir çalıştayda değerlendirilmiş ve buradan bir kitap fikri ortaya çıkmıştır. Türkiye'de girişimcilik ekosisteminin farklı unsurlarını incelemeyi hedefleyen bu kitap

çalışmasında araştırmının bu aşamasından elde edilen sonuçlara dayanan iki bölüm bulunmaktadır. Bu bölümlerden biri kuluçkalar diğeri de hızlandırıcılara odaklanmaktadır. Projenin yürütücüsü ve araştırmacısı Doç. Dr. Berna Beyhan ve Doç. Dr. İ. Semih Akçomak bu kitap projesinin editörleri arasında yer almakta ve kitaba da kuluçkalar ve hızlandırıcılar üzerine yazdıkları iki bölüm ile katkıda bulunmaktadırlar. Kitap Türkçe yayınlanacak olup, kitap için ayrıca bir internet sitesi de oluşturulacak ve bu çalışmanın sonuçları söz konusu internet sitesinde ayrıca yayımlanacaktır. Kitabın içindekiler kısmı Ekler-1'de ayrıca sunulmaktadır. Araştırma sonuçlarının ve bu araştırma sonucunda ortaya çıkacak diğerk akademik çalışmaların yaygınlaştırılması amacıyla Sabancı Üniversitesi web sitesi üzerinde ayrı bir web sayfası oluşturulmuştur. İlgili web sayfasına <https://www.sabanciuniv.edu/tr/kuluckavehizlandiricilar> adresinden ulaşılabilir.

Diğerk yandan araştırmının söz konusu kısmından elde edilen bulgular ekosistemin unsurları ile kurumsal yapılar arasındaki ilişkiler ve özellikle kuluçkaların kurumsal yapıdaki kimi eksiklikleri gidermek amacıyla geliştirmiş oldukları mekanizmalara ilişkin bazı araştırma sorularını da projenin araştırmacı ve yürütücüsünün gündemine getirmiştir. Bu konuya odaklanan bir makale çalışması halen devam etmekte ve etki değeri yüksek bir dergide yayınlaması ön görülmektedir.

Bu araştırmının yaygınlaşması ve yaygın etkilerinin artırılması yolunda yapılan makale, kitap ve tez çalışmaları aşağıda belirtilmektedir.

- 1- Makale: "Accelerators: Building legitimacy in selection process" (Beyhan, B.; Akçomak, S.; Çetindamar, D.)- SSCI kapsamında bir dergiye gönderildi
- 2- Makale: "How do accelerators in Turkey contribute to ecosystem building?" (Beyhan, B.; Akçomak, S.; Tunçalp, D.)- 2019 yılı içinde dergiye gönderilecek.
- 3- Makale: "Picking the right ones or building them: the impact of passion, causation and effectuation on start-up performance" (Beyhan, B.; Akçomak, S.) 2020 yılı içinde tamamlanıp dergiye gönderilecek.
- 4- Kitap: "Türkiye'de girişimcilik: Kuramlar ışığında uygulama" (Derleyenler: Beyhan, B.; Akçomak, S.; Çetindamar, D.; Tandoğan, V.S.)
- 5- Tez: ODTÜ Bilim ve Teknoloji Politikası Çalışmaları YL öğrencisi Y. Yıldız ile girişimcilik takım formasyonunun girişimcilik performansı ve girişimci ekip-kuluçka yönetimi ilişkisine etkisine odaklanan ve bu çalışma boyunca toplanan verilere ve elde edilen sonuçları baz alarak geliştirmeyi amaçlayan bir tez çalışması başlamıştır.

Projenin ilk bölümünü oluşturan nitel veri toplama ve analizi aşamalarının ardından, kuluçka programlarının girişimci seçimleri sırasında uygulamış oldukları seçim kriterlerinin de detaylı

bir analizi yapılmıştır. Programların desteklemek için seçtikleri girişimlerde ve girişimci ekiplerde en çok aradıkları özelliklerin neler olduğu bir ağaç şema ile ortaya konmuştur. Seçim sırasında pek çok faktör göz önünde bulundurulmaktadır. Bunların başında fikir ve ekip ile ilgili kriterler gelmektedir. Bergek ve Norrman (2008) makalesi kuluçkaları seçim kriterlerine göre ayırırken fikir-temelli ve ekip-temelli seçim yapanlar olarak iki gruba ayırmaktadır. Seçimlerin genel olarak bu iki ana eksen üzerinden gerçekleştiği söylenebilirse de aslında ekibin hangi özelliklerinin göz önünde bulundurulduğuna ya da girişimcilik fikrinin değerlendirilmesi aşamasında hangi kıstasların ön plana çıkarıldığına dair çalışmalar kuluçka yazınında pek çalışılmamıştır (Hackett ve Dilts, 2008). Diğer yandan seçim kriterleri ve seçim süreçleri, bu süreçteki karar alma yöntemleri üzerine girişimcilik yazınında, özellikle risk sermayesi ve melek yatırımcı tarafında, odaklanan pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar yazın analizi kısmında detaylı olarak tartışılmıştır. Girişimcilik yazınında seçim ve bu süreçte nasıl karar verildiği üzerine yapılan çalışmaların çokluğuna rağmen benzer çalışmaların kuluçkalarda olmaması yazındaki en önemli eksik noktalardan birini oluşturmaktadır. Bu çalışmada seçim kriterlerine ilişkin yapılan detaylı çalışma ile yazına katkı sağlamak hedeflenmiştir. Bu çalışma “Accelerators: Building legitimacy in selection process” başlıklı bir makale haline getirilerek IEEE Transactions on Engineering Management (SSCI) dergisi tarafından hazırlanan “Incubators and accelerators: Integrating evolving incubator models and learning from the past” konulu özel sayısında yayınlanmak üzere gönderilmiştir. Makale henüz değerlendirme aşamasındadır.

Projenin ikinci aşamasında ise görüşme yapılan ve nitel verilerin toplandığı kuluçka programları tarafından desteklenen, halihazırda programa devam eden veya mezun olan girişimlerden anket yolu ile veriler toplanmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasının tasarlanmasında birinci aşamadan elde edilen bulgulardan yararlanılmıştır. Nicel veri toplama sürecinde kullanılan anketin tasarımında ve anket sorularının seçiminde görüşmelerde öne çıkan temalar ve bu temalar arasındaki ilişkilere ilişkin elde edilen bulgular ön plana çıkarılmıştır. Bu sayede girişimci ekiplerden girişimcilik süreçleri, girişimcilik tutkusu, bağlılık, girişimcilik öz-yetenekleri, kuluçka yönetimleri ile ilişkileri, en çok faydalandıkları kuluçka hizmetleri, bu hizmetlerin performanslarına etkisi gibi pek çok konudaki algıları ve performans değerlendirmesinde kullanılabilecek pek çok ölçek hakkında veri toplanmış ve bu veriler istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Girişimci ekiplerden, analizlerde kullanılabilecek, cevaplanmama oranı çok düşük olan 132 anket toplanmıştır. Türkiye’de girişimci ekiplerle yapılan araştırmaların az sayıda olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu araştırma kapsamı ve ulaştığı girişimci ekip sayısı itibarıyla anlamlı sonuçlar çıkarabilecek düzeydedir. Bu sayede Türkiye’de girişimci ekiplerin karakteristikleri ve performanslarına ilişkin

önemli bulgular elde edilebilir. Bu veri seti kullanılarak bir makale çalışması da halihazırda devam etmektedir.

Bu rapordaki bölümler şu şekilde sıralanmaktadır. İkinci bölümde kuluçkalar ve hızlandırıcılar üzerine kapsamlı bir yazın taraması sunulmaktadır. Bu bölümde kuluçkaların ortaya çıkışı, evrimi, yıllar içinde geçirdiği değişimler, ortaya çıkan farklı kuluçka modelleri yazındaki çalışmalara dayanarak incelenmektedir. Kuluçka iş modellerinde farklılaşmayı beraberinde getiren en önemli faaliyetler olan girişimlerin kuluçka programına seçimi ve kuluçkalara tarafından sağlanan hizmetler de yine bu bölümde detaylı olarak incelenmektedir. Bu bölümdeki son kısım ise kuluçka ve hızlandırma programlarının performans göstergeleri ve performanslarını etkileyen faktörleri inceleyen çalışmaları tartışmaktadır. Üçüncü bölümde araştırmada kullanılan nicel ve nitel veri toplama ve analiz yöntemleri üzerinde durulmakta; veri toplama ve analiz süreçlerine ilişkin detaylar ele alınmaktadır. Toplanan verilerin analizleri sonucunda elde edilen önemli bulgular ise dördüncü bölümde tartışılmaktadır. Beşinci bölüm ise sonuçlar ve politika/stratejileri önerilerini içermektedir.

2. Yazın taraması: kuluçka ve hızlandırma programları hakkında

2.1. Kuluçkalar yazınının incelenmesi: Kuluçkaların ortaya çıkışı ve evrimi

Kuluçka programlarının tarihi üniversiteden sanayiye teknoloji aktarımının önem kazanmaya başladığı 1950'li yıllara uzanmaktadır. 1959 yılında ilk özel kuluçka programı ABD'de kurulmuştur. Daha sonra kamuda ve üniversitelerde bu konuda insiyatif almaya başlamıştır. İlk kamu kuluçka programı da yine 1964 yılında ABD'nin Philadelphia eyaletinde hayata geçmiştir (Lewis, 2001; Campbell ve Allen, 1987). İlk kurulduğu yıllardan bu yana kuluçka kavramı zamanın ihtiyaçlarına ve bölgesel, ulusal ihtiyaçlara göre evrim geçirmiş ve farklılaşmıştır. Hatta aynı anda farklı özelliklere sahip kuluçka programları faaliyet göstermiştir. Bu nedenle kuluçka programının tanımını yapmak da yazın ve bu yazına katkıda bulunan araştırmacılar açısından çeşitli zorlukları barındırmaktadır.

İlk ortaya çıktıkları yıllarda kuluçkalar ortak ofis alanları ve hizmetler sağlayan kurumlarken daha sonra bu durum yavaş yavaş değişmeye başlamıştır. Kuluçka kavramı için tam ve kesin olarak kabul edilmiş bir tanım olmamakla birlikte, bir çok çalışma kuluçka programlarının sadece paylaşılan ofis alanlarından ve ortak kullanılan hizmetlerden ibaret olmadığını vurgulamaktadır (Albort-Morant ve Riberio-Soriano, 2016; Hackett and Dilt, 2004a; Kuratko and Lafayette, 1987). Kuratko ve Lafayette (1987, p. 49) tarafından vurgulandığı gibi kuluçka kavramının tanımlanmasındaki en önemli zorluk, orijinal kuluçka kavramının günün ve ekonominin ihtiyaçlarına göre sürekli değişiklik göstermesidir. Diğer yandan Allen ve McCluskey (1990) birbirine benzer iki kuluçka programı bulmanın neredeyse imkansız

olduğunu vurgulayarak, kuluçka programlarının aynı çatı altında değerlendirilseler bile çok farklı özellikler gösterebileceğine işaret etmektedir.

Kuluçkalara ilişkin ortak bir tanımlamanın olmaması, diğer yandan kuluçka kavramının zaman ve yerel özellikler nedeniyle farklılık göstermesi kuluçka yazını içinde de önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle kuluçka yazının içinde, kuluçka kavramının tanımlanması ve ortak özelliklerinin belirlenmesi, farklılıklara göre kuluçka programlarının ayrıştırılması oldukça önemli bir yer tutmaktadır (Hausberg ve Korreck, 2018; Hackett ve Dilt, 2004a; Albort-Morant ve Riberio-Soriano, 2016; Mian vd, 2016). Hausberg ve Korreck (2018) çalışmasında kuluçka programlarına odaklanan makaleleri inceleyerek derin bir yazın analizi yapmışlar ve bu analiz sonucunda kuluçka programlarına ilişkin çalışmaların 3 ana grupta toplandığını ortaya koymuşlardır: (a) kuluçkaların tanımı, tipolojileri ve ortaya çıkışlarına ilişkin araştırmalar; (b) kuluçka süreçlerine ilişkin araştırmalar ve (c) kuluçkaların etki ve performanslarına ilişkin araştırmalar. Benzer bir şekilde Hackett and Dilt (2004a) çalışması da kuluçka yazınının 5 ana konu üzerinde odaklandığını ortaya koymuş ve odaklanılan bu konuları tarihsel bir düzlem üzerine oturtmuştur. Bu çalışmaya göre, 1984-1987 arasında yayımlanan çalışmalar ağırlıklı olarak kuluçkaların gelişimine odaklanırken, 1987-1990 dönemi çalışmaları kuluçkaların nasıl yapılandırıldığını incelemekte, 1987-1988 döneminde kuluçka merkezindeki firmaların gelişimi üzerine çalışmalar yoğunlaşırken 1990-1999 döneminde kuluçka ve firma ilişkisi, kuluçkaların firma performansı üzerine etkileri yazında daha fazla yer almaktadır. Kuluçka teorisi üzerine olan çalışmalar ise Hackett ve Dilt (2004a) çalışmasına göre 1996-2000 yılları arasında yoğunlaşmaktadır.

Kuluçkalar en genel anlamda yeni firmaları çeşitli hizmetlerle destekleyen örgütsel yapılar olarak tanımlanabilir (Bergek ve Norrman, 2008; Hausberg and Korreck, 2018). Fakat bu oldukça genel bir tanım olduğundan, bu tanımın içine farklı kavramlar ve organizasyonlar da girebilmektedir, bilim parkları, teknoparklar, inovasyon merkezleri gibi (Bollingtoft and Ulhoi, 2005). Kuluçka kavramının ve bu kavramın girişimcilik ekosistemine katkılarının daha iyi anlaşılabilmesi için bu kavramın daha dar bir şekilde tanımlanması yerinde olacaktır. Kuluçkalar daha dar anlamıyla, yeni girişimleri ve girişimcileri seçen ve onların büyümesi amacıyla, esnek sürelerle, onlara geniş ölçekte hizmetler sunan ve danışmanlık yapan ve bunun karşılığında onlardan kira olarak veya firmalara ortak olarak gelir elde eden örgütsel yapılar olarak tanımlanabilir (Hausberg ve Korreck, 2018). Kuluçkaları tanımlamanın bir diğer yöntemi ise onları verilen hizmetler üzerinden tanımlamak ve sınırları bu hizmetler üzerinden çizmektir. Bergek ve Norrman (2008), bu alanda yapılan önceki çalışmalara dayanarak kuluçka kavramını oluşturan 4 ana unsur olduğunu vurgulamışlardır. Bunlardan ilki paylaşılan ofis alanlarıdır. Kuluçkalar yeni girişimlere diğer girişimler ile paylaştıkları bir ofis alanı sağlarlar ve

genellikle bunun karşılığında belli bir kira alırlar; ikincisi genç girişimlerin ilk zamanlarda yüksek olan sabit maliyetlerini azaltmak amacıyla sağlanan destek hizmetleri; üçüncüsü profesyonel destek ya da koçluk ve sonuncusu ise girişimlerin iç ve dış bilgi ve inovasyon ağlarına girişleri; bu ağlarla tanıştırmalarıdır. Bu haliyle kuluçkalar, yeni girişimlerin pazar başarısızlığı olasılığını azaltmak üzere, onların karşılaştığı üç ana problemi çözmüş olurlar: yönetim desteği ihtiyaçları, tecrübesizlik ve bağlı nedenlerle pazarda görünürlükten yoksun olmaları ve tek başına olmaktansa bir grubun içinde olma, bir grubun parçası olma ihtiyaçları (Bollingtoft ve Ulhoi, 2005)

Genel olarak değerlendirildiğinde kuluçkaların yeni girişimlere özel, onları pazar seçim mekanizmalarından bir süre izole tutarak güçlenmelerine izin veren, bu süreçte onları destekleyen, pazar seçim süreçlerinde başarılı olmalarını sağlayacak yetenek ve kaynaklarla donatarak hayatta kalma şanslarını artırmayı hedefleyen örgütsel yapılar oldukları görülmektedir. Her ne kadar hedefleri ve girişimcilik ekosistemine katkıları açısından ortak bir tanımlama yapılabilsede, bu katkının nasıl sağlandığı, hangi hizmetlerin yeni girişimlere sunulduğu, özellikli hedefleri gibi konularda kuluçkalar arasında oldukça yüksek oranda çeşitlilik söz konusudur. Bu nedenle, kuluçkaların içinde buldukları zaman, bölge, ülke, ekonomik ihtiyaçlar, sponsor olan kurumun hedefleri gibi pek çok etkene göre farklılıklar göstermesi ve bu farklılıkların incelenmesi kuluçka yazınında önemli bir yer tutmaktadır (Ör. Kuratko ve Lafayette, 1987; Allen and McCluskey, 1990; Lewis, 2001; von Zedtwitz, 2003; Grimaldi ve Grandi, 2005; Aernoudt, 2004; Bollingtoft ve Ulhoi, 2005; Hansen vd., 2000; Bruneel vd., 2012). Kuratko ve Lafayette (1987) ve Lewis (2001) makaleleri temel olarak kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen olarak kuluçka programlarını ayırmış olsalar da, bu ayırım temel bazı farklılıklar dışında kuluçka programları arasındaki farklılıkların nedenlerini açıklamak konusunda yeterli olmamıştır.

Diğer yandan Allen ve McCluskey (1990) kuluçkaların sağladığı hizmetlere ve bunların önemine dayanarak bir ayrıştırma yapmıştır. Yazarlara göre, kuluçkalar bir ekstremde emlak ajansı gibi çalışan, sadece avantajlı ofis alanı sağlayan kuluçkalar ile diğer ekstremde firma geliştirme ajansı gibi çalışan, firmaların yönetsel ihtiyaçlarına, onlara iş danışmanlığı ve koçluk yapmaya odaklanan kuluçkalar arasında dağılmaktadır. Bazı kuluçkalar ilk ekstreme bazıları ise ikinci ekstreme daha yakın durmaktadır. Von Zedtwitz (2003) ise 5 farklı kuluçka arketipi önermektedir: bunlar, üniversite kuluçka programları, bağımsız ticari kuluçkalar, bölgesel kuluçkalar, firma içi kuluçkalar ve sanal kuluçkalar.

Kuluçkaların ilk kurulmaya başladıkları 1950'li yıllardan bugüne uzanan evrimine odaklanarak kuluçkalardaki farklılıkları anlamaya odaklanan araştırmalar da karşımıza çıkmaktadır.

Örneğin, Aernoudt (2004) tarihsel gelişimi de göz önünde bulundurarak ama diğer yandan kuluçkaların temel felsefe ve amaçlarına odaklanarak kuluçka programlarını ayırtmıştır: ekonomik gelişme hedefleyen kuluçkalar, teknoloji kuluçkaları, sosyal kuluçkalar, temel araştırma kuluçkaları ve birden fazla amacı olan karışık kuluçkalar. Bu tarihsel bakış açısı girişimcilik ekosisteminin ihtiyaçlarının evrimini anlamak açısından da önemli ip uçları vermektedir. Grandi ve Grimaldi (2005) çalışması, kuluçka modellerindeki değişimin öncelikli olarak değişen girişimci profili ve yeni firma ihtiyaçlarından kaynaklandığına vurgu yapmaktadır. Yazarların vurguladığı gibi, farklı yerel ortamlarda ve farklı zamanlarda yeni girişimlerin ihtiyaçları çeşitlilik göstermektedir ve kuluçka modelleri ortaya çıkan bu yeni ihtiyaçları karşılayacak şekilde evrim geçirmiştir. Grandi ve Grimaldi (2005) çalışmasına göre ilk dönemlerde, somut, elle tutulur hizmet ve faydaların sağlanmasına odaklanan kuluçka programları zamanla daha soyut, elle tutulmayan ve daha yüksek-değer yaratan hizmetlerin sağlanmasına yönelmiştir. Bu değişim sürecinde iki ana kuluçka modeli gelişmiştir. Grandi ve Grimaldi (2005)'ye göre kuluçka programları bir yanında Model 1 diğer yanında Model 2'nin olduğu geniş bir spektrum üzerinde birbirlerinden farklı yerlere konumlandırılabilirler. Model 1 daha çok somut, elle tutulur hizmet ve faydalara odaklanan (ofis alanlarının sağlanması, ortak hizmetlerin ve kaynakların paylaşımı gibi) ve daha çok kamu ya da bölgesel kalkınma hedefinde olan kuluçkalardan oluşmaktayken Model 2 soyut, elle tutulmayan ve yüksek katma değer yaratan hizmetlere (iş geliştirme, koçluk ve ekosistemin diğer unsurları ile ilişki ve ağların geliştirilmesi gibi) odaklanan, daha kısa süreli kuluçka süresi sağlayan, pazara çıkma hızını mümkün olduğunca artırmaya odaklanan ve seçtikleri girişimlerle çok daha müdahaleci ilişkiler kuran, onlarla daha yakından ilgilenen programlardan oluşmaktadır.

Bruneel vd (2012) ise kuluçka programlarının evrimi içinde 3 farklı model ile karşılaştığını vurgulamaktadır. İlk ve en eski kuluçka modeli altyapıya odaklanan ve ölçek ekonomisi yoluyla girişimlere fayda sağlayan kuluçka modelidir. Bu gruptaki kuluçkalar girişimci firmalara ortak ofis, ortak hizmetler sağlayarak girişimlerin ilk yıllarda karşılaştıkları yüksek sabit maliyet riskini azaltmayı hedeflemektedirler. İkinci nesil kuluçka modeli ise iş yönetimi konusunda destek sağlayan ve girişimlerin öğrenme eğrisini hızlandırarak onlara fayda sağlamayı hedefleyen kuluçkalardır. Bu model daha çok 1990'lı yıllarda teknoloji-temelli girişimciliğin yükselişi ile yaygınlaşmaya başlamıştır. Yüksek-teknoloji odaklı girişimler, geliştirdikleri ürün/hizmetler ve bu bunları olanaklı kılan teknolojiler konusunda deneyim ve bilgiye sahip olsalar da iş yönetimi, pazar ve sektör konusunda oldukça sınırlı yetkinlik ve deneyime sahiptirler. Bu nedenle teknoloji-odaklı girişimlerin iş geliştirme konusunda danışmanlık ve koçluğa gereksinimi bulunmaktadır. İkinci nesil kuluçkalar, yüksek-teknoloji girişimlerine odaklanarak onların bu tür yönetimsel konulardaki ihtiyaçlarını karşılamayı ve eksik oldukları bu alanlarda onları

desteklemeyi, bu sayede onların hızlıca pazara çıkmalarını sağlayacak yetenekler geliştirmelerini hedeflemektedirler. Üçüncü grupta ise dışsal kaynak, bilgiye ulaşabilmek ve pazarda meşruiyet kazanmayı sağlayan ağ kuluçkaları (network incubator) yer almaktadır. Bu üçüncü nesil kuluçkalar 1990'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu programların temel vurgusu dışsal ağlar sayesinde kuluçka programlarındaki girişimlerin daha fazla kaynak ve kapasiteye ulaşmasıdır (Hansen vd., 2000; Bollingtoft ve Ulhoi, 2005; Bollingtoft, 2012). Bu kuluçkalar ağ kuluçkaları (network incubators) olarak adlandırılmaktadır.

Ağ kuluçkalarının ayırt edici özellikleri, kuluçka içindeki firmalar arasında işbirliklerinin geliştirilmesinin yanısıra bu girişimlerin kuluçka dışındaki başarılı firmalara, yatırımcılara ve diğer kaynak sağlayıcılara ulaşabilmesini sağlayan mekanizmalar geliştirmeleridir (Hansen vd., 2000). Diğer bir deyişle ağ kurma faaliyetleri bu kuluçkalarda kurumsallaşmış bir faaliyet haline gelmiştir. Hansen vd (2000)'e göre bu kuluçkaların diğer bir ayırtıcı özelliği de ağlara tercihli erişim sağlamalarıdır; bu kuluçkaların kendi ağları içindeki kişilerin ve örgütlerin dikkatini çekebileceklerine, onlarla kolayca iletişime geçebileceklerine işaret etmektedir. Her ne kadar tercihli erişim her zaman çok büyük sonuçlar ve anlaşmalarla sonuçlanmasa da, kuluçkaların ağ içindeki önemine ve gücüne vurgu yapmakta ve tam da bu nedenle kuluçka içindeki girişimler için değer yaratabilmektedir (Hansen vd., 2000). Ağ kuluçkaları, ağ faaliyetlerini kurumsallaştırdıkları oranda girişimlerin ağlardan elde ettikleri faydaları da artırmaktadırlar, böylelikle girişimler kendi ağları dışında yeni ağlara girebilir, yeni ilişkiler kurabilir ve ağlarını ölçeklendirebilirler; bu sayede kaynaklara ve özellikle yatırımcılara ulaşabilirler (Bollingtoft ve Ulhoi, 2005).

Kuluçkaları, ekosistem içindeki rollerini ve sağladıkları yararı anlamak üzerine yapılan çalışmalar, yukarıda da özetlendiği gibi daha çok kuluçka programlarının ortak özellikleri ya da hangi açılardan farklılaştığı üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmaların da ortaya koyduğu gibi aslında kuluçka kavramı ya da kuluçka modellerinden bahsederken tek bir model ve kavramdan bahsetmek neredeyse imkansızdır. Bu beraberinde bazı teorik sorunları da getirmektedir. Örneğin kuluçka programları üzerine yapılan çalışmalarda vurgulandığı üzere bu programları ya da örgütsel yapıları anlamak üzere özgün bir teorik yaklaşım geliştirilememiştir. Yapılan çalışmaların çoğu ampirik verilere dayanmakta ve var olan kuluçka modellerinin analiz edilmesi, anlaşılması ve sınıflandırılması üzerinde durmaktadır. Bu nedenle de bu yazına özgü teorik bir çerçeve geliştirilememiştir. Kuluçka programları, zamana ve faaliyet gösterdikleri bölgenin yapısına göre sürekli değişim göstermiş, zamana, yere, ülke koşullarına, kurumsal yapılara ya da ekonomik ve sosyal ihtiyaçlara göre evrilmiş, değişime uğramış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk kurulduğu dönemlerde, amacı girişimlere paylaşımlı ofis alanı ve ortak hizmet havuzundan yararlanma olanağı sağlamak ve bu sayede

girişimlerin ilk yıllardaki sabit maliyetlerini düşürerek hayatta kalma şanslarını artırmak olan kuluçkalar, zamanla yeni girişimler için farklı yöntemlerle değer yaratmaya başlamışlardır. Özellikle 1980 ve 1990'lı yıllarda girişimlere iş yönetimi alanında danışmanlık ve koçluk sağlanması, sonrasında ise ağlara dahil olma ve ağ kurma faaliyetlerinin kurumsallaşması, buna yönelik mekanizmaların geliştirilmesi kuluçka programlarının değer önerileri olarak önem kazanmışlardır.

Son dönemlerde oldukça sık karşımıza çıkmaya başlayan hızlandırıcılar da aslında bu evrimin son halkası, yeni nesil kuluçka programı olarak görülebilir. Bu araştırma açısından hızlandırıcıların ve hızlandırıcı modelinin klasik kuluçkalardan ne şekilde ayrıştığının incelenmesi önem taşımaktadır. Çünkü, Türkiye girişimcilik ekosistemi üzerine yapılan ön çalışmalarda ve yine derinlemesine görüşmeler yapmak üzere örneklem oluşturma süreçlerinde ve derinlemesine mülakatlarda ortaya çıktığı üzere hızlandırıcılar ya da pek çok özelliği açısından hızlandırıcılara benzeyen hibrid yapılar Türkiye girişimcilik ekosisteminde özellikle son yıllarda önemli bir rol oynamaya başlamışlardır. Hatta klasik kuluçka programlarını etkileyerek onların, verdikleri hizmetler ve hedefleri açısından örnek aldıkları, benzemeye çalıştıkları, bazı hizmetleri örnek aldıkları bir model haline gelmişlerdir. Bir sonraki bölümde hızlandırıcılar ve hızlandırıcıların temel özellikleri ve ekosisteme katkıları tartışılacaktır.

2.2. Hızlandırıcılar: Kuluçkaların devamı mı?

Hızlandırıcılar kendilerinden daha önce ortaya çıkmış pek çok kuluçka modelinin temel değer önerilerini sağlamaktadır. Bunların arasında ortak bir çalışma alanı sağlamak, ortak hizmet havuzu yaratmak ve bunlardan girişimci firmaların yararlanmasını sağlamak, eğitim, danışmanlık ve koçluk ve hepsinden önemlisi de eko sistemin diğer aktörleri ile ağ ilişkileri kurmak ve girişimlerin bu ağ ilişkilerine dahil olması için mekanizmalar yaratmak da sayılabilir. Diğer yandan, hızlandırıcıları önceki kuluçka modellerinden en kapsamlı şekilde ayrıştıran değer önerisinin esneklik, hızlı pazara çıkma, pazarda başarılı olma şansı olmayan girişimlerin hızlıca ve daha düşük maliyetlerle başarısız olmasının sağlanması ve yatırımcıları hem girişimci seçme hem de girişim gelişme aşamalarına dahil etmeleri olduğu ileri sürülebilir.

Hızlandırıcı modelini anlamak üzere bu bölümde öncelikle hızlandırıcılar üzerine son yıllarda ortaya konan yazın ve buradan çıkan sonuçlar ele alınacaktır. Hızlandırıcılar oldukça yeni bir kuluçka modeli olduğundan yazında bu model üzerine olan çalışmalarda oldukça kısıtlıdır. Hochberg (2016) çalışması hızlandırıcılar üzerine yapılan çalışmaları ikiye ayırmaktadır. Birinci grupta yer alan çalışmalar hızlandırıcı modelinin bir kavram olarak açıklanmasını amaçlayan çalışmalar iken, ikinci grupta olanlar hızlandırıcıların etkisini ampirik olarak ölçmeyi

amaçlayan araştırmalara dayanmaktadır. Hızlandırma kavramı üzerine kısıtlı sayıda çalışma, bu modelin anlaşılmasını sağlamaya ve hızlandırma ve kuluçka modelleri arasındaki farkı ortaya koymaya çalışmaktadır (Cohen, 2013; Cohen ve Hochberg, 2014; Hoffman ve Radojevich-Keller, 2012; Pauwels vd, 2016; Yang vd., 2018). Hızlandırma üzerine yapılan çalışmalar şimdilik oldukça yeni olsa da, kuluçka kavramı üzerine yapılan akademik araştırmalarda görölen bazı eksiklikler ve zorluklar hızlandırma modeli kavramı üzerine yapılan araştırmalarda da kendini göstermektedir. Bunlar arasında en önemlisi kuluçka kavramının bir teorik çerçeve içinde incelenememiş olmasıdır (Eveleens vd., 2017; Mian vd., 2016; Hackett ve Dilt, 2004b). Hızlandırma programlarına ilişkin çalışmalarda da benzer bir sorunla karşılaşılmaktadır. Bunun en önemli nedeni daha önce de tartışıldığı gibi bu tür modellerin incelendikleri zamana, ülkeye, bölgeye ya da kim tarafından yürütöldüğüne (kamu, üniversite, şirket, özel gibi) göre değişim göstermeleridir (Aaboen, 2009; Grimaldi ve Grandi, 2005; Kuratko ve Lafayette, 1987).

Hızlandırma programları üzerine yapılan çalışmalar, bu modelin, daha önceki kuluçka modellerinin göz önünde bulundurmadığı veya eksik bıraktığı bazı noktaları tamamladığı ve bu sayede kuluçka modelleri evriminin son halkalarından biri olduğu üzerinde durmaktadır (Pauwels vd., 2016). Grimaldi ve Grandi (2005) ve Hansen vd (2000) makalelerinde, özellikle kar amacı güden kuluçka modellerinin, girişimlerin hızla pazara çıkması ve bu amaçla onlara tohum yatırım sağlanması ve karşılığında girişime ortak olunması gibi özelliklerinden bahsedilmektedir ki burada bahsedilen model şu anki hızlandırma programları tanımına bu anlamda uymaktadır. Aernoudt (2004) Avrupa'daki kuluçka programlarının girişimciliğin geliştirilmesine olan katkılarını incelediği ve eksiklerini vurguladığı makalesinde, kuluçka programlarındaki girişimlerin en sıklıkla karşılaştığı problemin yatırım olduğuna dikkat çekmiş ve bu durumun sadece Avrupa'da değil ABD'de önemli bir handikap olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle, kuluçka programlarının iyileştirilmesi için kuluçka programları ile melek yatırım ağları arasındaki ilişkinin geliştirilmesi gerektiğini, girişimciliğin ve kuluçkaların iyileştirilmesi için melek yatırımcı ağlarının geliştirilmesi ve bu ağların akıllı yatırımlarının kuluçka programlarının içindeki girişimlere yönlendirilmesi tavsiyesinde bulunmuştur. Hızlandırıcı modeli kuluçka programlarında görölen esnek olmama, uzun süreli destekler nedeniyle girişimlerin pazar seçim mekanizmalarıyla karşılaşma süresini uzatma, dolayısıyla başarısızlıkların maliyetini yükseltme, yatırımcıları ve akıllı yatırımları girişimcilere yönlendirememesi gibi bazı eksikliklerine çözümler getirmektedir.

Peki hızlandırıcılar ile kuluçkalar arasındaki temel farklılıklar nelerdir?

İlk hızlandırma programı 2005 yılında kurulan ve hala dünyanın en önemli ve başarılı hızlandırma programı olmaya devam eden Y Combinator'dır (Cohen ve Hochberg, 2014). 2005 yılında açılan ilk hızlandırma programının ardından benzer programlar, ABD ve Avrupa başta olmak üzere dünyanın pek çok ülkesinde yaygınlaşmıştır. Hızlandırma programlarının sayısının toplamda 650'den fazla olduğu ve bu programlardan mezun olan girişimlerin toplamda bugüne kadar 13 Milyar ABD dolarının üzerinde yatırım aldığı hesaplanmaktadır (Hallen vd. 2016).

Hızlandırma programı modeli üzerine yapılan çalışmalardan bir kısmı, bu modelin temel özelliklerini ortaya koymaya ve diğer kuluçka modellerinden farklılıklarını ortaya koymaya odaklanmışlardır (Cohen, 2013; Cohen ve Hochberg 2014; Pauwels vd., 2016; Malek vd., 2014). Cohen (2013) ve Cohen ve Hochberg (2014) çalışmaları hızlandırıcıların belli özellikleri ile kuluçkalara diğer bazı özellikleri ile melek yatırımcılara benzediğini ileri sürerek, hızlandırıcıları bu iki girişimcilik destek modeli ile karşılaştırmışlardır. Pauwels vd (2016)'da ise hızlandırma programları, girişimlerin ihtiyaçlarına uygun olarak ortaya çıkan yeni bir kuluçka modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Raporun bu bölümünde hızlandırma programlarının öncelikle eski nesil kuluçka modellerinden, ikincil olarak da melek yatırımcı ve diğer yatırımcılardan farklılıkları tartışılacaktır. Cohen (2013), hızlandırma programlarının en önemli özelliğinin girişimlerin desteklenme süresi ile ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Yazara göre, girişimcilere sağlanan destek süresinin kısalığı hızlandırma programlarını diğer kuluçka programlarından ayırtıran özelliklere temel oluşturmaktadır. Hızlandırma programları kuluçka programlarına göre oldukça kısa ve önceden süresi belirlenmiş hizmetler sunmaktadır. Ayrıca programa giriş ve çıkış tarihleri ve koşulları bu süreyle bağlantılı olarak önceden tanımlanmıştır. Bu süre programdan programa farklılık gösterse de genelde 3 ya da 6 ay ile sınırlı olmaktadır. Kuluçka programlarında bu süre bir ila beş yıl arasında değişmektedir. Cohen (2013) kuluçka programlarında sürenin uzun olmasının, girişimler ile kuluçka programları arasındaki karşılıklı bağımlılığı artırdığını, girişimlerin kuluçka programlarının içinde kalarak pazar seçim mekanizmalarından kendilerini koruduğunu bu nedenle de uzun süre kuluçkada kalan girişimlerin kuluçka dışında yaşama şanslarının ve oranlarının düştüğünü belirtmektedir. Diğer yandan, hızlandırıcılar ürün-pazar uyumunu çok daha hızlı test ederek girişimlerin geleceği ile ilgili belirsizlikleri hızlı bir şekilde çözüme kavuşturdukları için hızlandırıcı içindeki girişimler çok daha hızlı başarısız olmakta, bu nedenle yatırımcılardan toplamda daha az fon bulmakta ama yapılan yatırımların verimliliği daha yüksek olmaktadır (Yu, 2016). Hızlandırma programları, hizmet sağladıkları sürenin kısa olması nedeniyle girişimlerin çok daha hızlı bir şekilde başarılı ya da başarısız olduklarını görmelerini sağlarken, onları pazar seçim mekanizmaları ile daha hızlı baş başa bırakmakta

ve dolayısıyla zaten kısıtlı olan kaynakların pazarda başarısız olma olasılığı yüksek projelere aktarılmasını da önlemeye çalışmaktadır.

Hızlandırma programlarının kuluçka programlarından önemli diğer bir farkı da girişimlerin bölükler halinde aynı anda programa alınması ve aynı tarihte programdan mezun olmalarıdır (Cohen, 2013; Cohen ve Hochberg, 2014; Pauwels vd., 2016). Bu amaçla, hızlandırma programları belli dönemlerde duyurular yoluyla yeni program dönemi için girişimcileri başvuru yapmaya davet eder. Önceden belirlenen süre boyunca özellikle online yöntemler kullanılarak girişimci ekiplerinden başvurular alınır. Bu başvuruların sayısı çoğu hızlandırma programları için oldukça yüksektir. Programa seçilecek olan girişimler için bu başvurular içinden seçim yapılır. Hızlandırma programları, belirlenmiş olan sürenin sonunda, süreci başarılı bir şekilde tamamlamış girişimlerin yatırımcıların da aralarında bulunduğu geniş bir izleyici kitlesinin karşısına çıktıkları demoday adı verilen etkinlik ile sona erer. Demoday sırasında girişimler yatırımcılar ile ilk bağlantılarını kurma şansını elde etmiş ve ekosistem içinde belirli bir görünürlüğe de ulaşmış olurlar.

Girişimlerin bölükler halinde, birlikte programa başlayıp birlikte programdan mezun olmalarının en önemli avantajı kaynakların daha etkili ve verimli kullanılabilmesidir. Bu durum, aynı zamanda girişimler arasında ilişkilerin geliştirilmesi açısından da önem taşımaktadır. Aynı anda programa kabul edildikleri için girişimciliğin birbirine yakın olan süreçlerinde bulunup, birlikte o süreçleri aştıkları için girişimlerin aralarında çok daha güçlü bağlar oluşabilmekte ve bilgi akışı da aynı şekilde çok daha yüksek olabilmektedir (Cohen, 2013). Diğer yandan, seçilen tüm girişimlerin aynı dönemde programa başlaması ve mezun olması, seviyelerinin birbirine oldukça yakın olması, eğitim ve mentörlük hizmetlerinin düzenlenmesi açısından da hızlandırıcılara önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu sayede, sağlanacak kaynakların tasarımı daha verimli bir şekilde yapılabilir.

Girişimlerin aynı anda programa başlayıp mezun olmaları seçim süreçlerini de etkilemektedir (Cohen, 2013; Cohen and Hochberg, 2014; Malek vd., 2014). Hızlandırma programlarında, girişimci seçim süreçleri klasik kuluçka programları ile karşılaştırıldığında çok daha rekabetçidir. Girişimcilerin, seçilebilmek için yüzlerce başvuru içinden sıyrılması gerekir. Başvuru yapan girişimciler aynı zamanda birbirleriyle de rekabet etmek durumundadır. Oysa klasik kuluçkalarda, yılın her döneminde başvuru kabul edilmektedir ve her bir başvuru kendi içinde, gerekli kıstasları yerine getirip getirmediğine göre değerlendirilmektedir. Dolayısıyla rekabet etmeleri gereken bir durum oluşmamakta ya da diğer girişimcilerin daha iyi olması programa kabul edilmeme riskini beraberinde getirmemektedir. Bu da seçim süreçlerini ve seçim kriterlerini hızlandırma programları açısından çok önemli bir hale getirmektedir.

Ayrıca hızlandırma programları ve eski tarz kuluçka programları arasında verilen hizmetler ve sağlanan kaynaklar açısından da farklılıklar bulunmaktadır (Cohen ve Hochberg, 2014; Pauwels vd., 2016). Eski tarz kuluçka merkezleri alt yapı, ofis desteği, bazı yönetsel destekler (muhasabe, sekreterlik, hukuksal konular, gibi) sağlarken hızlandırma programları için en önemli hizmetler eğitim, mentörlük ve ağ destekleridir. Mentörlük ve ağ desteği hızlandırma programlarında el ele gitmektedir. Hızlandırma programları, girişimlere ekosistemin geniş aktörler grubu ile iletişim ve ilişki kurma fırsatı sağlar. Hızlandırma programlarındaki girişimler sadece programa dahil olan diğer girişimlerle değil, onlar dışında mezun girişimlerle, ekosistemin içindeki diğer başarılı girişimcilerle, melek yatırımcılarla ve risk sermayesi uzmanları, mentörler ve hatta yerleşik şirketlerin üst düzey yöneticileri ile de ilişkiler geliştirme fırsatına sahip olabilirler. Melek yatırımcıların, mezun ve başarılı girişimcilerin, şirket yöneticilerinin bir kısmı da programlara hem mentör hem de yatırımcı olarak dahil olabilirler. Böylelikle hızlandırma programlarında hizmet sunumu, ağ mekanizmaları ve yatırım sürecinin iç içe geçtiği söylenebilir. Dolayısıyla kuluçka programları kaynakları kendi içinden sağlarken ve kaynaklar açısından kendine ve sponsor kuruluşlara (üniversite ya da kamu kurumları gibi) bağlıyken, hızlandırma programları çok fazla kaynağa sahip olmadan, sosyal ağlar ve bağlantılar yoluyla dış kaynakları girişimlere sunmaktadır.

Hızlandırıcılar açısından bir diğer farklılık yaratan unsur ise iş modeli ile ilgilidir (Cohen, 2013; Cohen and Hochberg, 2014; Malek vd., 2014). Kuluçka programlarının iş modeli, girişimlere sağlanan paylaşımlı ofis alanı ve ortak hizmetler karşılığında girişimcilerden kira alınmasına dayanmaktadır. Dolayısıyla girişimler kuluçka merkezlerine paylaşımlı ofisler için belli bir kira öderken, kuluçka programının sağladığı diğer hizmetlerden de faydalanmaktadır. Oysa hızlandırma programları iş modeli hisse paylaşımına dayanmaktadır. Bazı hızlandırıcı programlar, girişimlere tohum yatırım da sağlamakta programa dahil olan girişimlere sağlanan bu fon ve/veya diğer destekler karşılığında kurulan şirketin belli oranda hissesine sahip olmaktadır. Diğer yandan bu durum, hızlandırıcıları girişimlerin aynı zamanda yatırımcısı haline getirmekte ve dolayısıyla aradaki ilişkiyi çok daha karmaşık bir hale getirmektedir. Cohen (2013) tarafından da vurgulandığı gibi, hızlandırma programlarının yürütücüleri daha çok eski girişimcilerden, yatırımcılardan, diğer bir deyişle girişim geliştirme ve yatırım konusunda deneyim sahibi kişilerden oluşmaktadır. Bu haliyle, hızlandırma programlarının iş modeli ve yönetim modeli açısından kuluçkalardan çok melek yatırımcılara benzediği de ileri sürülebilir. Bu nedenledir ki, hızlandırma programları üzerine yapılan çalışmalar bu programları kuluçkalarla ve aynı zamanda melek yatırımcılarla karşılaştırmaktadır. Hızlandırma programlarının kuluçka, girişim geliştirme ve yatırım arasındaki kesin çizgileri ayıran ve her iki

süreci birbiri ile iç içe geçiren ve bunu gelişmiş ağ mekanizmaları ile yapan yeni bir kuluçka modeli olduğu ileri sürülebilir.

2.3. Kuluçka iş modeli ve kuluçka ana faaliyetleri

Bergek ve Norrman (2008) çalışması kuluçkaların değerlendirilmesi ve performanslarının karşılaştırılmasını sağlamak üzere bir çerçeve sunmaktadır. Bu çalışmada kuluçkalar beş farklı yönden incelenmişlerdir. Bunlar (i) seçim süreci, (ii) sağlanan iş yönetimi desteği, (iii) aracılık -ki bu durum hem kuluçka içindeki girişimlerin birbirleriyle hem de bu girişimlerin kuluçka dışındaki organizasyonlarla ilişki kurmasına aracılık edilmesini kapsamaktadır-, (iv) alt yapı ve son olarak (v) mezuniyet ve mezunlarla ilişkilerdir. Fakat yazarlar bu beş özellik içinden ilk üçünün –seçim süreci, iş yönetimi desteği ve aracılık- diğerlerinden daha önemli olduğunu çünkü kuluçkalar arasındaki asıl farklılığı bu üç faktörün oluşturduğunu vurgulamışlardır. Bu çalışma kapsamında da özellikle bu üç alan üzerinde durulacaktır.

2.3.1. Girişimlerin programa seçilmesi/kabul edilmesi

Kuluçka programları üzerine yapılan çalışmalar sayıca çok olsa da bunların ancak küçük bir kısmı kuluçka programlarına kabul edilecek olan girişimlerin nasıl seçildiği konusuna odaklanmıştır (Lumpkin ve Ireland, 1988; Bergek ve Norrman, 2008; Hackett ve Dilts, 2008; Aerts vd., 2007). Bergek ve Norrman (2008) çalışmasına göre kuluçkalar girişimleri seçerken iki yöntem uygulamaktadır; ya fikre odaklanmakta ve iyi fikirleri seçmektedirler ya da takıma odaklanarak, girişimcilik fikirleri iyi olmasa da iyi takımı seçmektedirler. Hackett ve Dilts (2008) çalışması ise seçim sürecinde yeni girişimlerin dört özelliğinin ön plana çıktığını ve seçimlerin bu özelliklere göre yapıldığını ileri sürmektedir. Bu özellikler; (i) girişimi yıldız yapan özellikleri (ürünün ikame edilemeyişi, rekabetçi pozisyonu, ürünün patentlenebilir olup olmaması, gibi), (ii) pazarın özellikleri (hedef kitlenin büyüklüğü, pazarın uzun dönemli büyüme potansiyeli gibi), (iii) farklılaştırıcı özellikleri (ürünün yeganeliği, pazarda benzerlerinin olmaması, ürünün pazardaki diğer ürünler karşısında görece daha avantajlı olması) ve (iv) yönetici özellikleri (yönetici ekibin daha önceki iş ve yöneticilik deneyimi gibi). Aerts vd (2007) çalışmasında ise kuluçkalar tarafından uygulanan üç seçim kriteri üzerinde durmaktadır: yönetici ekibin deneyimi, yeni girişimin finansal açıdan ne kadar güçlü olduğu (karlılık, likidite gibi) ve pazarın durumu (ürün/hizmetlerin pazarlanabilirliği, ürün/hizmetlerin yeganeliği ya da pazarda muadillerinin olmaması gibi).

Hızlandırma programlarının uyguladığı seçim kriterlerini araştıran Yin ve Luo (2018) makalesi ise, hızlandırma programlarının ilk seçim aşamasında fikri, son aşamada ise yönetici ekibin yetkinliklerini göz önünde bulundurduklarını ortaya koymaktadır. Kuluçka ve hızlandırma programları seçim süreçleri açısından ve seçim kriterleri açısından kuluçkalardan oldukça

ayrışmaktadır. Pauwels vd (2016) tarafından da vurgulandığı gibi hızlandırıcıları klasik kuluçkalardan ayıran en önemli faktör seçim süreci ve bu sürecin uygulanış biçimidir.

Hızlandırıcılardaki seçim süreci ile ilgili en büyük fark tüm başvuruların aynı anda toplanması ve birlikte değerlendirilmesidir. Örneğin kuluçkalar her hangi bir dönemde yapılan başvuruyu kabul edip, her başvuruyu belli kriterlere göre diğerlerinden bağımsız olarak değerlendirebilirken hızlandırma programları tüm başvuruları aynı anda değerlendirirler. Bu nedenle girişimlerin kabul edilmek için bazı kriterleri yerine getirmeleri yeterli olmaz, aynı zamanda birbirleriyle de rekabet etmeleri gerekir (Yin ve Luo, 2018; Cohen, 2013). Hızlandırıcılar girişimleri seçmek üzere başvuruları aynı anda toplar, aynı anda değerlendirirler ve her programda kabul edilen girişimler aynı anda programa başlayıp aynı anda programdan mezun olur. Bu durum hızlandırıcılar için seçim süreçlerini de daha karmaşık ve daha zorlu bir hale getirmektedir. Çünkü bazı programlar aynı dönemde yüzlerce hatta binlerce başvuruyu değerlendirmek zorunda kalabilir. Bu da seçim sürecinde her bir girişimin değerlendirilmesi için daha az zamanda karar verilmesi gibi bir sonucu beraberinde getirmektedir. Ayrıca hızlandırıcılar -bu durum Türkiye’de görüşme yapılan programlar için de geçerlidir- girişimleri değerlendirmek üzere birden fazla aşamada seçim yapmaktadırlar. Örneğin ilk aşamada internet üzerinden yapılan kağıt üzerindeki başvurulara göre değerlendirme yapılırken, sonraki aşamalarda girişimlerle yüz yüze ya da Skype, telefon gibi araçlarla görüşmeler yapılmakta ve seçimler bu görüşmelerin ardından yapılabilmektedir.

Kuluçka programlarında seçim süreçleri ve uygulanan kriterlere ilişkin yapılan çalışmalar (ör., Bergek ve Norrman, 2008; Hackett ve Dilts, 2008; Aerts vd., 2007) bu sürecin oldukça mantıksal ve önceden yapılandırılmış bazı zorunlu kriterlere göre olduğu gibi bir yaklaşımla seçim süreçleri üzerinde çalışmışlardır. Kuluçka programlarında seçim süreçlerine ilişkin çalışmalar uygulanan kriterleri ve bunların hangi ağırlıklarla uygulandığına göre kuluçka programları arasında fark olup olmadığına ve çok az bir kısmı da bu fark ile performans arasında bir ilişki olup olmadığına odaklanmıştır. Diğer yandan seçim kriterleri ve girişimci seçim süreçleri üzerine yapılan pek çok çalışma bulunmaktadır. Risk sermayesi ve bireysel-melek yatırımcıların girişimleri nasıl ve hangi faktörleri göz önünde bulundurarak seçtiklerine dair oldukça geniş bir yazın bulunmaktadır (ör. Hisrich ve Jankowicz, 1990; Zacharakis ve Shepherd, 2001; Shepherd vd., 2003; Chen vd., 2009; Navis ve Glynn, 2011; Mitteness vd., 2012; Carpentier ve Suret, 2015). Bu çalışmalarda ortaya konan en önemli nokta yatırımcıların girişimlerle ilgili yatırım kararlarını verirken aslında bazı bilişsel önyargılarla hareket ettikleri, bir girişim hakkında tüm bilgi ve enformasyona sahip olarak rasyonel bir karar vermek yerine geçmişteki deneyimlerinden, başarılı ya da başarısız olmuş girişimcilere ilişkin kafalarında oluşan önyargılardan, bazı öğrenilmiş kalıplardan yola çıkarak karar verdiklerini ortaya

koymaktadır. Bu çalışmalar bize karar verme sürecinin rasyonel temellere oturmuş bir süreç olmadığını ama tamamen bilişsel bazı ön yargılarla ve bilişsel kısa yollar kullanılarak karar alındığını dolayısıyla girişimlere ilişkin seçimlerin sınırlı rasyonellik içinde verildiğini ortaya koymaktadır (Kahnemann, 2003).

Girişimcilerle ilgili karar vermek ve hangi girişimin desteklemek üzere daha iyi olduğuna karar vermek özellikle girişimin ilk aşamalarında oldukça zor bir karar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun en önemli nedeni girişime ilişkin belirsizliklerdir. Fiet (1995) makalesinde de vurgulandığı gibi girişimlere ilişkin belirsizlikler pazarla ilişkili olabileceği gibi girişimciler ve girişimci ekibiyle de ilgili olabilir. Girişimin pazarda ne kadar başarılı olacağı, özellikle teknoloji ve inovasyonun önemli olduğu pazarlarda daha da artmaktadır. Yeni girişimler haklarında uygun bir değerlendirme yapmaya olanak sağlayacak bir geçmişten yoksundurlar ayrıca pazarda meşruiyete (legitimacy) sahip olmadıkları için pazarda ne kadar başarılı olacakları bilinmemektedir. Ayrıca pazarda başarılı olmalarını sağlayabilecek faktörlerin neler olabileceğine dair ya da potansiyel müşterilerin kim olacağı, söz konusu potansiyel müşterilerin yeni girişime onun ürün veya hizmetlerine nasıl tepki vereceğine dair oldukça yüksek bir belirsizlikle hareket ederler. Diğer yandan girişim ya da girişimci ekibin birlikte nasıl çalışabilecekleri, zorluklar karşısında pes edip etmeyecekleri, sahip oldukları yetenekleri ne ölçüde kullanabilecekleri ve bu yeteneklerin onları pazarda ne kadar başarılı kılacağına ilişkin riskler de yatırımcılar ya da kaynak sağlayıcılar tarafından sıklıkla göz önünde bulundurulmaktadır. Bu kadar belirsiz bir ortamda girişime dair sahip olunan enformasyon da oldukça kısıtlıdır ve enformasyon eksikliği verilen kararları ve karar aşamalarını etkilemektedir (Zacharakis ve Shepherd, 2001; Shepherd vd., 2003). Zacharakis ve Shepherd (2003) makalesi, örneğin girişimlere dair sağlanan enformasyon eğer yatırımcıların yakın olduğu ya da alışık olduğu bir şekilde yatırımcılara sunulursa yatırımcıların daha kendine güvenli bir şekilde karar verdiklerini ileri sürmektedir. Dolayısıyla, yatırımcılar karar verme aşamasında alışık oldukları şekilde sunulan enformasyona karşı daha açık olmakta ve bu tür durumlarda verdikleri kararların doğruluğu konusunda daha emin olmaktadır. Daha önceki çalışmalarla birleştirildiğinde, alışık olunan tarzda sunulan bilginin sahip oldukları bilişsel önyargıları tetiklediği böylelikle daha kolay karar verdikleri söylenebilir.

Yatırımcıların yeni girişimlerle ilgili kararlarının aslında rasyonel olmadığı tam tersine iç güdülerle ya da hissel olduğuna dair pek çok çalışma yer almaktadır (Hisrich ve Jankowicz, 1990; Chen vd., 2009; Navis ve Glynn, 2011). Hisrich ve Jankowicz (1990) çalışması girişimcilerin geçmiş deneyimlerinin, kişisel özelliklerinin, girişimci ekibin özelliklerinin ve girişimci ekiple seçim yapan arasındaki kimyanın ve uyumun yatırım yapılacak girişimlerin seçimi konusunda yönlendirici olduğunu ileri sürmektedir. Chen vd (2009) makalesi ise

girişimcilik tutkusu ve girişimci ekibin girişim ve pazarda karşılaşabilecekleri konusunda önceden yapılan hazırlıkların ve bilişsel olarak hazır olmalarının seçim süreçlerindeki etkisi üzerine odaklanmış ve girişimcilik tutkusundansa girişimci ekibin bu sürece hazırlıklı olmasının seçim yapanlar üzerinde daha büyük bir etkisi olduğunu, seçim sürecinde hazırlıklı olmanın olumlu bir şekilde değerlendirildiğini ortaya koymuştur.

Kuluçka programlarındaki seçim süreçleri üzerine yapılan çalışmalar, daha önce de vurgulandığı gibi, oldukça sınırlı sayıdadır. Oysa risk sermayesi ve bireysel-melek yatırımcıların karar alma süreçlerine ve bu süreçlerin nasıl işlediğine dair çalışmalara yazında oldukça fazla rastlanmaktadır. Kuluçka ve hızlandırma programlarındaki seçim süreçlerinin anlaşılabilmesi için risk sermayesi ve bireysel-melek yatırımcı yazının da yararlanılması yerinde olacaktır. Özellikle hızlandırıcıların seçim süreçlerine bakıldığında bu süreçlerin risk sermayesi ve bireysel-melek yatırımcı seçim süreçlerini andırdıkları söylenebilir. Yukarda bahsedilen belirsizlik, enformasyonun kısıtlı olması ya da girişimci ile seçim yapanlar arasındaki enformasyon farkı (information gap) ve hızlandırıcıların seçim yapmak için oldukça kısıtlı bir zamana sahip olması seçim süreçleri üzerine yapılacak olan bir analizde söz konusu yazının da dikkate alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Kuluçka ve hızlandırma programları başvuruları değerlendirme aşamasında büyük bir belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadırlar. Çok erken aşamada olan girişimlere ilişkin enformasyon kısıtı bu belirsizliklerin en önemli nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada hem pazara hem de girişimciye ilişkin belirsizliklerden bahsedilebilir. Diğer yandan hızlandırıcılar aynı anda yüzlerce başvuruyu değerlendirmek zorunda kalmaktadır. Bu da herhangi bir başvuru için harcanan zamanı kısıtlamakta ve karar verici konumda olanları çok hızlı bir şekilde ve kısa sürede karar almaya zorlamaktadır. Hızlı karar verme aşamaları ise bilişsel kısa yolların ya da bilişsel bazı ön yargıların karar alma sürecinde önemli rol oynadığının bir işareti olarak görülebilir. Diğer yandan hızlandırma ve kuluçka programları hem seçim yaparak hem de seçtikleri girişimleri yatırımcı karşısına çıkaracak şekilde geliştirdikleri ve destekledikleri için seçim süreçlerinde oldukça önemli rol oynamaktadırlar. Dolayısıyla hızlandırma ve kuluçka programları sadece seçim yaparak girişimcilik ekosistemini desteklememekte aynı zamanda seçtikleri girişimlerin yatırımcılar tarafından beğenilebilir ve desteklenebilir bir hale getirilmesini de sağlamaktadırlar. Bu nedenle de aynı zamanda yatırımcıların seçim yaparken göz önünde bulundurduğu kriterleri göz önünde bulundurmakta ve onlara uygun bir seçim ve destek hizmetleri sunmaktadırlar. Tüm bu nedenlerle seçim kriterleri ve seçim süreçleri bir bütün olarak programlara dahil olan girişimleri ve böylelikle de tüm ekosistemi etkilemektedir.

Seçim kriterleri üzerine yapılan yazın incelendiğinde özellikle risk sermayesi ve bireysel-melek yatırımcı tarafında girişimcinin ve girişim ekibinin sahip olduğu özelliklerin girişimin desteklenmesi kararını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu görülmektedir. Fikirden ve fikrin pazardaki başarısından öte girişimcinin ve girişimci ekibin özellikleri seçim kararını etkilemektedir (Muzyka vd., 1996). Bunun en önemli nedeni ilk aşamalarda girişimcilik fikrine ilişkin belirsizliklerin oldukça yüksek olması olarak gösterilmektedir. Pazar riskini asgari düzeye indirmek pek mümkün olmadığından yatırımcılar girişimci ekibe ya da ajana ilişkin riskleri asgari düzeye indirmeye çalışmaktadırlar (Fiet, 1995). Girişimciye ilişkin pek çok faktör seçim süreçlerinde etkili olmaktadır. Girişimcilik tutkusu ve girişim kurmak üzere yapılan hazırlıklar (Cardon vd., 2009; Pollack vd., 2012; Baron, 2008; Chen vd., 2009); girişimcinin kendini adaması ve girişimci olma fikrine bağlılığı (Cardon vd., 2009; Fisher vd., 2017); girişimci ekibin sektör deneyimi (Foo, 2010; Becker-Blease ve Sohl, 2015); girişimcinin faaliyet gösterdiği alana ilişkin eğitime sahip olup olmaması (Becker-Blease ve Sohl, 2015), girişimcilerin kendilerini seçen bireysel yatırımcı ile ne kadar uyumlu çalışabileceği (Carpentier ve Suret, 2015). Diğer yandan Feeney vd. (1999), Haines vd. (2003), Bergek and Norrman (2008) gibi çalışmalar ise hem bireysel özelliklerin hem de iş fikrine yönelik olan özelliklerin, seçim sürecinde, birlikte göz önünde bulundurulduğunu ileri sürmektedirler.

Bu çalışmanın amacı kuluçka ve hızlandırma programlarında seçim süreçleri ve seçim aşamasında göz önünde bulundurulan faktörleri değerlendirmektir. Seçim süreçleri üzerine yapılan çalışmalar kuluçka yazınında çok fazla kendine yer bulamamıştır. Seçimlerin daha rasyonel ve önceden belirlenmiş bazı kriterler çerçevesinde yapıldığına dair bir bakış açısı ile seçim süreçleri değerlendirilmiştir. Oysa risk sermayesi ve bireysel yatırımcıların karar alma süreçlerine ilişkin çalışmalar bize tam tersini söylemektedir. Bazı bilişsel kısa yolların ve önyargıların bu süreçte ne kadar etkili olduğunu ortaya koyan bu yazın kuluçka programlarındaki seçim süreçlerinin anlaşılmasına da ışık tutmaktadır. Bu amaçla, bu araştırma projesinde seçim süreçlerinde göz önünde bulundurulan faktörlerin detaylı bir incelemesi yapılmıştır. Seçim süreçlerinde ön plana çıkan seçim kriterleri ve nelerin öncelikli olarak göz önünde bulundurulduğu modellenmiştir. Elde edilen bulgular sonuç bölümünde detaylı olarak tartışılacaktır.

2.3.2. Kuluçkalar ve hızlandırma programları tarafından sağlanan hizmetler

Kuluçka iş modeli 1950'li yıllarda ilk kurulduğu zamandan bu yana değişiklik göstermiştir. Zamanın ve yerel ekonominin ihtiyaçlarına göre verilen hizmetler ve bu hizmetlerin verilmiş şekillerinde değişiklikler gözlemlenmektedir (Grimaldi ve Grandi, 2005). 1980'li yıllara kadar ortak ofis hizmeti sağlanması ve ortak hizmetlerin ve alt yapının girişimlere sağlanması en önemli hizmetlerden biriyken, 1980'li yıllarda, teknoloji tabanlı girişimciliğin önem

kazanmasıyla birlikte, eğitim, danışmanlık, koçluk hizmetleri daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Buradaki ana etken teknoloji tabanlı girişimlerin teknolojik alanda iyi olmalarına rağmen iş yönetimi, pazarlama, satış gibi alanlarda sahip oldukları deneyim ve kapasite eksiklikleridir ve bu eksiklikler kuluçka tarafından sağlanan hizmetlerle karşılanmaya çalışılmaktadır. Bu bölümde kuluçkalar tarafından sağlanan hizmetler ve bu hizmetlerin girişimlerin performansı ya da başarısı üzerine etkisi tartışılacaktır.

Girişimlerin ilk yıllarda karşılaştıkları en önemli problem yeni olmanın getirdiği bazı yükümlülüklerle (liability of newness) başa çıkma zorunluluğudur (Stinchcombe, 1965). Bollingtoft ve Ulhoi (2005) çalışmasında vurgulandığı gibi, kuluçkalar bu sorunu, desteklemek üzere seçtikleri girişimlere, yönetim desteği ve koçluk hizmeti sunarak, onları daha görünür hale getirerek ve diğer girişimlerle bir destek ağının içine alarak çözmeye çalışmaktadırlar.

Kaynak temelli yaklaşım (RBV-resource-based view) açısından bakıldığında, girişimlerin farklı aşamalarda farklı kaynaklara ihtiyaç duyduğu ve kuluçka programlarının da desteklemiş oldukları girişimlere bu kaynakları sundukları görülebilir (McAdam ve McAdam, 2008; Carayannis vd., 2006). Kuluçka programlarının kuruldukları ilk dönemlerden bu yana sunmuş oldukları en önemli kaynaklardan birinin fiziksel kaynaklar olduğu söylenebilir. Kuluçka programları girişimcilere ofis alanı, ofis ekipmanları, ofis ve teknoloji alt yapısı ve bazı durumlarda da Ar-ge faaliyetlerine yönelik alt yapı ve kaynaklar sunmaktadırlar (Bergek ve Norrman, 2008; Bruneel vd. , 2012). Fiziksel kaynakların yanı sıra sağlanan hizmet kaynaklarından bahsedilebilir, örneğin sekreterlik hizmetleri, konferans hizmetleri, kantin ya da benzeri hizmetler bu kaynaklar arasında sayılabilir (Markmann vd., 2005). Diğer yandan kuluçkaların sunduğu kaynaklar arasında girişimlere etkisi en yüksek olanı bilgi temelli olanlardır (McAdam ve McAdam, 2008; Chen ve Lau, 2005). Bunlar eğitim, danışmanlık ve koçluk faaliyetlerini içermektedir. Girişimlerin zaman içinde karakteri ve ihtiyaçları değiştikçe bu tür fiziksel ve hizmet kaynaklarının önemi azalmaya başlamış onun yerine bilgi temelli hizmetler, danışmanlık, koçluk, mentörlük ve ağlara erişim hizmetleri ön plana çıkmaya başlamıştır. Hatta son dönemlerde sanal kuluçka programları bu tür hizmetlerin zamana ve mekana olan bağımlılığını azaltmaktadır (Nowak and Grantham, 2000).

Kümelenme, kuluçkaların sağladığı diğer bir hizmet olarak karşımıza çıkmaktadır (Chan ve Lau, 2005). Bu sayede girişimler için bilgiye ve diğer kaynaklara ulaşma maliyetleri düşmektedir. Kuluçka programları ayrıca girişimlere daha fazla görünürlük ve kredibilite sağlamak ve girişimlerin diğer olası paydaşları gözündeki imajını da olumlu etkilemektedir. Bir kuluçka programına kabul edilmiş ve oradan mezun olmuş olmak bir çeşit onay damgası (stamp of approval) sağlamaktadır (Chan ve Lau, 2005; Lerner, 2005). Bu durum özellikle

pazarda meşruiyet (legitimacy) sorunu yaşayan yeni girişimler için önem taşımaktadır. Yeni girişimler, yeni olmalarından kaynaklanan bazı yükümlülükler ve zorluklar nedeniyle meşruiyet sorunu yaşayabilirler (Stichcombe, 1965). Yeni kurulmuş bir firma olma, yeni ürün, yeni teknolojiler ve pazarla ilgili belirsizlikler nedeniyle girişimler kaynak bulmakta ve kaynak sahiplerini ikna etmekte çoğu zaman güçlük yaşamaktadırlar (Nagy vd., 2012; Zott ve Huy, 2007). Pazar tarafından ve pazardaki diğer paydaşlar tarafından kabul edilmenin yolu kabul görmek ve yeni olmanın getirdiği problemlerle başa çıkabileceğine dair paydaşlara doğru sinyaller vermekten geçmektedir. Bu nedenle bir kuluçka programına dahil olmak ve oradan mezun olmak ekosistemin içindeki diğer paydaşların gözünde yeni firmaların daha fazla kabul görmesine olanak sağlar.

Yeni girişimin görünürlüğünün ve meşruiyetini artması finansal kaynaklara ulaşmak konusunda da önemli rol oynayacaktır. Diğer yandan kuluçka programları ve özellikle son dönemlerde yükselen hızlandırma programları girişimlerin finansal kaynaklara daha kolay ulaşmasını sağlayan hizmetler de sunmaktadır. Örneğin onları yatırımcıların karşısına çıkarmak için özel etkinlikler düzenlenmekte ya da yatırımcılar ile doğrudan ilişki kurmalarını sağlamaktadırlar. Dolayısıyla kuluçka programlarının sağladığı bir diğer hizmet de finansal kaynaklara, yatırımcılara ve fonlara ulaşma kolaylığıdır (Chan ve Lau, 2005; Cohen, 2013). Ayrıca kuluçkalar girişimleri kamu fonlarına yönlendirmek ve başvurularını sağlamak üzere çeşitli hizmetler de sunmaktadırlar.

Diğer yandan girişimlerin sağlanan bu hizmetlerden ne ölçüde yararlandıkları da yine yazında incelenen konulardan biridir. Örneğin, McAdam ve McAdam (2008) çalışması bu hizmetlerden yararlanma konusunda girişimlerin yaşam döngüsünün hangi evresinde olduklarının önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Girişimlerin, yaşam döngüsünde buldukları yer bu hizmetlerin hangilerinden ne şekilde ve ne ölçüde efektif bir biçimde yararlanacaklarını da belirlemektedir. Rice (2002) çalışması ise hizmetlerin birlikte üretildiğine dikkat çekerek, sağlanan hizmetlerin değil bu hizmetlerin birlikte üretiminin girişimlerin performansını etkilediğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla sağlanan hizmetlerin neler olduğundan çok bu hizmetlerin kuluçka yönetimi ve girişimler tarafından nasıl birlikte üretildiği, hem kuluçka yönetimi hem de girişimlerin bu konudaki çabaları önem kazanmaktadır. Kuluçka programlarının yöneticilerinin girişimleri takibi, girişimlerin ihtiyaç duydukları hizmetler konusunda proaktif davranmaları ve aynı zamanda girişimlerin sağlanan hizmetler konusunda kendilerini hazır hissetmesi, hangi hizmetlere ihtiyaçlarının olduğunu farketmeleri gibi faktörler bu hizmetlerden yararlanma düzeylerini de etkilemektedir. Benzer bir şekilde Bergek ve Norrman (2008) çalışması da kuluçkaların hizmet sağlama sürecinin iki ekstrem arasında değişeceğini ortaya koymaktadır:

bir uçta çok fazla müdahil olan kuluçka yönetimleri varken diğer uçta girişimleri aldıkları hizmetler konusunda daha serbest bırakan kuluçkalar yer almaktadır.

Bu çalışmaların da ortaya koyduğu gibi verilen hizmetlerden çok bu hizmetlerin nasıl kullanıldığı kuluçkalar ve kuluçkalar içinde yer alan girişimlerin performansı açısından daha çok önem taşımaktadır. Kuluçkalar genellikle benzer hizmetleri girişimlere sağlamaya çalışmaktadırlar ama bu hizmetlerin sağlanma sürecinde ortaya çıkan farklılıklar kuluçkalara arasındaki farkları daha temelden etkilemektedir. Bu nedenle verilen hizmetlerin çeşitliliğinden çok bu hizmetlerden girişimlerin ne ölçüde yararlanabildiği, efektif yararlanma düzeylerini etkileyen faktörler ve kuluçka yönetimlerinin bu hizmetleri sağlama ve hizmetlerin birlikte üretimi konusunda geliştirmiş olduğu strateji ve yöntemler önem kazanmaktadır. Kuluçka iş modellerinin değerlendirilmesinde bu faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

2.3.3. Kuluçka ve hızlandırma programları performans değerlendirmeleri

Kuluçka programlarının performanslarının değerlendirilebilmesi sürecinde pek çok faktör göz önünde bulundurulabilir ama bu programların performanslarının nasıl değerlendirilebileceğine ilişkin bir çerçeve oluşturmanın zorluğu daha önceki araştırmalarda da dile getirilmiştir (Mian, 1997). Kuluçka programları yazınında bu programlara yönelik teorik bir çerçevenin oluşturulamamış olması ya da bu konuda bir mutabakata varılamamış olması nedeniyle, performans değerlendirmelerine yönelik kabul görmüş bir çerçevenin de oluşamamasını beraberinde getirmiştir. Kuluçka programlarının performans değerlendirmesine yönelik bir çerçeve oluşturmayı amaçlayan ilk çalışmalardan biri olan Mian (1997) çalışması üniversite kuluçka programlarına odaklanmış ve performansın 3 farklı boyutta ölçülmesini öneren bir çerçeve önermiştir. Bu çalışmaya göre üniversiteler bünyesinde faaliyet gösteren kuluçka programlarının performansları değerlendirilirken, 3 grup altında toplanabilecek değişkenler göz önünde bulundurulmalıdır: (a) programın çıktılarının değerlendirilmesi (programın sürdürülebilirliği ve büyümesi; programa dahil olan girişimlerin hayatta kalma ve büyüme oranları, programın destek olan üniversitenin misyonuna yaptığı katkı ve topluma katkısı), (b) programın hedefleri doğrultusunda geliştirdiği yönetim pratiklerinin ve operasyonel politikalarının değerlendirilmesi, kaynakların bu hedefler doğrultusunda ne kadar verimli kullanıldığı ve (c) programın girişimlere sağladığı hizmetlerin katma değeri, diğer bir deyişle bu programların sunduğu hizmetlerin var olan girişimlere sağladığı katkının ölçülmesi.

Chan ve Lau (2005) çalışması ise teknoloji tabanlı kuluçka merkezlerinin performans değerlendirmesi için kuluçkada yer alan firmalara yönelmiş ve sağlanan hizmetlerin kuluçkadaki firmalar açısından nasıl değerlendirildiğine ve faydalarının nasıl algılandığına

odaklanmıştır. Bu çalışmada performans değerlendirmesi için göz önünde bulundurulan hizmetler şunlardır: hizmetler havuzu (eğitim ve koçluk hizmetleri, pazarlamaya yönelik etkinlikler gibi), paylaşılan kaynaklar (ofis, ofis ekipmanları, alt yapı, laboratuvar gibi), danışmanlık hizmetleri (hukuk, finans, muhasebe gibi alanlarda sağlanan danışmanlıklar), girişimlerin imajına yapılan olumlu katkı, ağ kurma aktiviteleri (diğer firmalarla, tedarikçi ve müşterilerle kurulan ilişkiler), kümelenme, girişimler için başlangıç maliyetlerinin azaltılması ve fonlama (risk sermayesi, melek yatırımcı ve bireysel yatırımcı ağlarına giriş). Chan ve Lau (2005) bu sağlanan hizmetler içinde girişimlere en çok yarar sağlayan hizmetlerin, girişimler açısından, başlangıç maliyetlerini düşüren hizmetler olduğunu ortaya koymuştur. Ofis, ofis hizmetleri, eğitimlerin yan sıra girişimci firmalar sağlanan danışmanlık ve koçluk hizmetlerinin de kendi gelişimleri açısından oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Chan ve Lau (2005) çalışması hizmetlerin katkılarını ölçmek üzere girişimlere yönelip daha sübjektif bir değerlendirme çerçevesi önerirken Barbero vd (2012) çalışması ise daha objektif ve ölçülebilir bazı performans metrikleri önermektedir. Barbero vd (2012)'nin önerdiği 5 metrik şunları içermektedir: firma büyüme oranları, firmaların Ar-Ge programlarına katılımı, firma Ar-Ge girdisi, firma Ar-Ge çıktısı ve son olarak istihdam yaratma maliyeti. Barbero vd (2012) çalışması farklı hedeflerle yola çıkan ve farklı modeller geliştiren kuluçka programlarının performans ölçümlerinin de farklı olması gerektiğini çünkü kuluçka programının kuruluş hedeflerinin performanslarını, performanslarının yüksek olduğu alanları da etkilediğini ortaya koymaktadır. Mian (1997) çalışmasının da vurguladığı gibi kuluçka programlarının çeşitliliği, performans değerlendirmesi aşaması için de genel bir çerçeve oluşturmayı engellemektedir ve kuluçkaların kuruluş amaçları veya destekleyen kuruluşun hedefleri performansı önemli ölçüde etkilemektedir.

3. Araştırmanın yöntemi

3.1. Nitel veri toplama ve veri analizi

Araştırma kapsamında, Türkiye'de İstanbul ve Ankara illerinde faaliyet gösteren kuluçkaların uyguladıkları seçim kriterleri, sağladıkları hizmetler ve bu hizmetlerin sağlanma biçimleri ve ayrıca ekosistemin diğer aktörleri ve kurumları ile olan ilişkileri üzerine veri toplamak amacıyla nitel veri toplama ve veri analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Bu amaçla öncelikle İstanbul ve Ankara illerinde faaliyet gösteren kuluçka ve hızlandırma programlarının bir listesi oluşturulmuştur. Bu liste oluşturulurken o sırada aktif olan kuluçka ve hızlandırma programlarına odaklanılmıştır. Kuluçka programlarının seçiminde amaçlı örneklem (purposive sampling) yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemde örneklem rastsal olarak değil ama belli amaçlar doğrultusunda seçilmektedir. Araştırmada amaç, kuluçka ve hızlandırma

programları tarafından uygulanan modellerin ve bu modellerin ne ölçüde çeşitlendiğinin gözlemlenmesi olduğundan vakalar da bu amaca uygun olacak şekilde seçilmiştir. İş modelleri, seçim kriterleri ve uyguladıkları hizmetler açısından farklılık gösteren ve bu farklılıklara temel oluşturan faktörleri anlamaya yönelik bir örneklem seçimi ile 16 farklı kuluçka ve hızlandırma programının yöneticisi ile bağlantıya geçilmiş ve görüşmek üzere randevulaşmıştır.

İstanbul ve Ankara'da faaliyet gösteren 16 kuluçka ve hızlandırma programının yöneticilerinden yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi izlenerek veri toplanmıştır. Görüşmelerden 14'ü yüz yüze yapılmış, ikisi ise Skype yoluyla yapılmıştır. Görüşmeler 40 dakika ile 2 saat arasında değişen sürelerde gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakat formu yedi ana bölümden oluşmak üzere tasarlanmıştır. İlk bölüm programlar hakkında genel bilgileri toplamak üzere hazırlanan sorulardan oluşurken, ikinci bölüm girişimciliğin yaygınlaştırılması, bu konuda bilincin artırılmasına yönelik yapılan aktivitelere, üçüncü bölüm seçim süreci ve bu süreçte kullanılan kriterlere, dördüncü bölüm girişimlere sağlanan hizmetlere, beşinci bölüm ise ağ kurma ve kuluçka-hızlandırma programlarının bu konuda yaptıkları çalışmalara odaklanmaktadır. Ayrıca mezun olan firmalarla ilişkiler ve son olarak da kullanılan performans kriterleri ve performans ölçümlemesine ilişkin sorular da sorulmuştur. Görüşmelerin tamamı proje yürütücüsü ve proje araştırmacısı akademisyenler tarafından gerçekleştirilmiştir.

Yapılan görüşmelerin tamamında, görüşme yapılan kişi ile mütabık olunarak ses kayıtları alınmıştır. Her bir görüşmenin ardından görüşme notları ve ses kayıtlarının tüm dökümü metin dosyaları haline getirilmiştir. Toplanan verilerin analizinde içerik analizi yöntemi uygulanmıştır. İçerik analizi yöntemi kalitatif veriden anlamlı sonuçlar çıkarmak için kullanılan yöntemlerden biri olup farklı vakalar arasındaki tutarlılıkları ve öne çıkan ana tema ve modelleri (patterns) bulmak amacını taşımaktadır (Patton, 2002). İçerik analizlerinin yapılabilmesi için QDA Miner ve MS Office programlarından yararlanılmıştır. Öncelikli olarak görüşme metinleri bir kaç defa okunarak gözden geçirilmiştir. Bu sürece proje yöneticisi, araştırmacı ve bir master öğrencisi bursiyer dahil olmuştur. Bu sürecin sonucunda, görüşmelerde öne çıkan genel temalar 3 başlık altında listelenmiştir. İlk seçim süreci ve uygulanan seçim kriterleri, ikincisi sağlanan hizmetler ve sağlanma yöntemleri/bu konuda izlenen yöntemler ve son olarak da ağ bağlantıları. Bu 3 ana başlık altında çıkan ana temalar listelenmiş ve görüşmelerde bu temaların geçtiği cümleler/ görüşler bir tabloda listelenmiştir.

Kalitatif verilerin içerik analizi yöntemi ile analiz edilmesinde kullanılan diğer bir yöntemsel ayırım ise tümevarımsal (inductive) ve tümdengelimsel (deductive) analiz yöntemleridir. Bu çalışmada tümevarımsal yöntem uygulanmıştır. Diğer bir deyişle öncelikle görüşmelerde elde

edilen verilerde geçen ana temalar belirlenmiş daha sonra bulunan ana temalardan yola çıkarak görüşmeler tekrar kodlanmıştır. İlgili yazında, kuluçka ve hızlandırma programlarına alınacak girişimlerin seçimlerini araştıran çalışmalar olsa da bu araştırmaların yeterince fazla olmaması, ayrıca risk sermayesi ve melek yatırımcı seçimleri üzerine yapılan çalışmaların da gösterdiği gibi saklı, dile gelmeyen, zimni ama daha önceden incelenmemiş bazı bilişsel faktörlerin incelemeye dahil edilmesi amacıyla açık kodlama yönteminden yararlanılması düşünülmüştür. Bu amaçla literatürde daha önce yapılmış olan çalışmalar olsa da ana temaların belirlenmesinde tümevarımsal (inductive) yöntem uygulanmıştır. Patton (2002) tarafından da vurgulandığı gibi kalitatif verilerin analizi özellikle ilk aşamalarda tümevarımsaldır; bu özellikle toplanan verilerin açık ve önyargısız bir biçimde değerlendirilmesi açısından da önem taşımaktadır.

Ana temaların belirlenmesinin ardından her bir görüşme dosyasında bu temaların ne şekilde ve ne sıklıkta geçtiği analiz edilmiştir. Tema analizi (theme analysis) olarak adlandırılan bu yöntem sayesinde ön plana çıkan temalar ve bu temalar arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. Bu ilişkilerin ortaya konmasında karşılaştırmalı vaka analizi (Yin, 2014) ve vaka analizlerinden yola çıkarak teori inşası (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt ve Graebner, 2007) yöntemlerinden yararlanılmıştır. Karşılaştırmalı vaka analizi ve vakalardan yola çıkarak teori inşa edilmesi yöntemleri özellikle çok fazla ampirik çalışmanın olmadığı araştırma konularının irdelenmesi ve incelenmesinde sıklıkla başvurulan yöntemlerden biridir. Bu çalışmada amaçlanan kuluçka ve hızlandırma programlarındaki seçim süreçlerinin incelenmesi ve seçim sürecinde saklı kalan, daha önce yeteri kadar incelenmemiş seçim kriterlerinin ve seçim süreçlerini etkileyen bilişsel, kurumsal ve organizasyonel faktörlerin incelenmesi olduğundan bu yöntemlerin veri analizinde kullanılmasına karar verilmiştir. Diğer yandan, yazın taraması kısmında da vurgulandığı gibi kuluçkaları ve kuluçka modellerini açıklayabilecek üzerine çoğunlukla hem fikir olunmuş bir teori bulunmamaktadır. Kuluçka modelleri zamana, yere ve girişimlerin ihtiyaçlarına göre farklılık gösterebildiğinden bu modelleri açıklamaya yönelik bir teori ve çerçeve geliştirilememiştir. Kuluçka yazınına ilişkin bu güçlükler nedeniyle ve Türkiye'deki kuluçka modellerini, seçim süreçlerini ve seçim-hizmetler-performans arasındaki ilişkiyi inceleyen öncül araştırmaların olmamasının verdiği zorunluluk nedeniyle araştırma yöntemi olarak karşılaştırmalı vaka analizi ve teori inşası yöntemlerinin seçilmesinin bu araştırma açısından en uygun yöntem olacağı düşünülmüştür. Öne çıkan temaların farklı vakalarda karşılaştırılması sonucunda bazı modeller çıkarılmış ve bu modeller doğrultusunda sonuç kısmında da tartışılacağı üzere Türkiye için halihazırda üç farklı kuluçka modeli tanımlanmıştır.

Aşağıdaki tabloda görüşme yapılan kuluçka/hızlandırma programları ve programlar hakkında kısa bilgiler verilmektedir. Aşağıda bazı özellikleri listelenen programlardan üçü tamamen özel

programlarken, biri özel bir şirket tarafından desteklenmekte, bir diğeri ise üniversite ve özel şirketlerden oluşan birden fazla kurum tarafından desteklenmektedir. Geriye kalan on bir programın ise ana sponsoru üniversiteler olup, dönemsel olarak kamu ve özel fonlardan yararlansalar da genel aktiviteleri bir üniversite tarafından desteklenmektedir. Yine bu programlardan beşi klasik kuluçka programları olup Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Yönetmeliği'ne tabi olarak çalışmaktadırlar. Bu durum seçim yöntemleri ve iş modellerini etkilemektedir. Dolayısıyla daha uzun süreli destek sağlayan programlardır. Diğer yandan geriye kalan on bir program seçim süreçleri, program süresi ve sağlanan hizmetler açısından daha esnek hareket edebilmektedir, örneğin tüm başvurular belli dönemlerde toplanmakta, topluca değerlendirilmekte, her bir girişime ofis sağlanması yerine açık ofis imkanları kullanılmakta ve çok daha kısa süreli olmakla birlikte daha yoğun eğitim, mentörlük ve ağ hizmetlerinin sunulduğu bir program önermektedirler.

Tablo 1: Görüşme yapılan kuluçka programları hakkında kısa bilgiler

Program	Program hakkında bilgi
Program A	<p>İstanbul'da faaliyet gösteren bu program üniversite tarafından desteklenmektedir. Programa başvurular yılın belli dönemlerinde açılmaktadır ve tüm başvurular aynı tarih aralığında internet üzerinden toplanmaktadır. Bir dönem boyunca alınan başvuruların sayısı 200-250 civarı olmaktadır. Ön elemeleri, program proje yöneticisi ve bir mentör birlikte yapıyor olmasına rağmen, ikinci aşamaya kalan girişimler, içinde girişimciler, yatırımcılar ve firma yöneticilerinin bulunduğu bir seçici kurul karşısına çıkmaktadır. İkinci aşamanın sonunda programa kabul edilen girişimler aynı anda programa başlamakta ve aynı anda programdan mezun olmaktadır. Bu program girişimlerden sağlanan hizmetler karşılığında herhangi bir hisse ya da kira almamaktadır.</p>
Program B	<p>Dikey bir program olup, Ankara'da faaliyet göstermektedir. Başvurular senelik periyotlarda internet üzerinden alınmaktadır. Başvurular ilk olarak, program yöneticilerinden oluşan bir ekip tarafından ön elemeye geçirilmekte ve başarılı bulunan ekipler değerlendirilmek üzere jüri karşısına çıkarılmaktadır. Jüri, proje planı, ekip yapısı ve ekip vizyonu başlıkları altında bir puanlama yapmasına rağmen, jürinin puanlamasına göre net bir eleme yapılmamakta, jüriden sonra alanında uzman mentörlerin değerlendirmesi ile nihai karar verilmektedir. Seçim sektördeki girişimcilerden ve mentörlerden oluşan yaklaşık 40 kişilik bir jüri tarafından yapılmaktadır. Bu program girişimlerden sağlanan hizmetler karşılığında herhangi bir hisse ya da kira almamaktadır.</p>
Program C	<p>Bu program çerçevesinde, farklı seviyelerdeki girişimci ekiplere yönelik birden fazla kuluçka ve hızlandırma programı yürütülmektedir. Üniversite sponsorluğundaki bu programda, başvurular tüm yıl boyunca açık olsa da yılda üç kez toplu değerlendirme yapılmakta ve seçilen girişimler üç grup halinde programa alınmaktadır. Seçimler iş geliştirme koordinatörü, program sorumlusu, pazarlama danışmanı ve bir kaç mentörden oluşan bir jüri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu program girişimlerden sağlanan hizmetler karşılığında herhangi bir hisse ya da kira almamaktadır.</p>
Program D	<p>Başvurular tüm yıl boyunca açık olsa da yılda iki kez toplu değerlendirme yapılarak, girişimler programa dahil edilmektedir. Seçilen girişimlerin</p>

	<p>programda kalma süresi 6 ay ile sınırlı olmaktadır. Başvurular ilk olarak program yürütücüleri tarafından değerlendirilmekte ve uygun olmayan başvurular ilk aşamada elenmekte, kalanlar ise özel bir jürinin karşısına çıkıyor. Program yöneticileri dışında, jüride melek yatırımcılar, risk sermayesi kuruluşlarından temsilciler, şirket yöneticileri yer almaktadır. Değerlendirme sürecinde, jüriden girişimleri, aralarında globalleşme potansiyeli, işin sürdürülebilir olması ve iş modeline ilişkin bazı metriklerin de yer aldığı kriterlere göre değerlendirmeleri istenmektedir. Seçim için bir jüri olsa da girişimlerin programa dahil edilip edilmeyeceği hakkındaki nihai karar program yöneticileri tarafından verilmektedir. Bu programa dahil olan girişimlerden hizmetler karşılığı belli oranda hisse alınmaktadır.</p>
Program E	<p>İstanbul'da, üniversite desteği ile yürütülen bu program çerçevesinde, başvurular yılda iki kez olmak üzere internet üzerinden toplanmakta ve topluca değerlendirilmektedir. Başvurular ilk aşamada, program yürütücüleri tarafından değerlendirilmekte, uygun olmayan başvurular elenmekte ve kalanlar, akademisyenlerden, şirket temsilcilerinden ve yatırımcılardan oluşan on kişilik bir jürinin karşısına çıkarılmaktadır. Bu programa dahil olan girişimlerden hizmetler karşılığı belli oranda hisse alınmaktadır.</p>
Program F	<p>Özel bir kurum tarafından desteklenen bu kuluçkada, farklı seviyelerde girişimci ekiplere yönelik dört farklı program yürütülmektedir. Her bir program için başvurular belli dönemlerde açılıp toplu olarak değerlendirilmektedir. Başvurular ilk olarak program yürütücüleri tarafından değerlendirilmekte, uygun olmayan başvurular elenmekte ve kalanlar değerlendirme jürisinin karşısına çıkarılmaktadır. Değerlendirme jürisi minimum üç kişi olacak şekilde oluşturulmaktadır. Değerlendirme ekip başta olmak üzere, pazar ve rekabet koşulları göz önünde bulundurularak yapılmaktadır. Bu program girişimlerden sağlanan hizmetler karşılığında herhangi bir hisse ya da kira almamaktadır.</p>
Program G	<p>İstanbul'da faaliyet gösteren program yurtdışından da başvuruları kabul etmektedir. Başvurular 3 aylık dönemler halinde toplanmakta ve toplanan tüm başvurular aynı dönem içinde değerlendirilmektedir. Başvurular ilk olarak program yürütücüleri tarafından değerlendirilirken, ilk elemeyi geçen girişim ekipleri, sponsor kuruluşlardan yetkililer, program mentörleri</p>

	<p>ve yatırımcılardan oluşan bir jüri tarafından değerlendirilmektedir. Değerlendirmeler girişimci ekibin yeterliliği, projenin teknik yeterliliği, çıkış yapma potansiyeli olup olmadığı, ürünün pazarı gibi kriterlere göre yapılmaktadır. Diğer yandan, bazı girişimler jüriden düşük not alsalar dahi, ekip tarafından biliniyorlarsa programa kabul edilebilmektedir. Bu programa dahil olan girişimlere tohum yatırım yapılmakta ve bu yatırım ve sağlanan hizmetler karşılığı belli oranda hisse alınmaktadır.</p>
Program H	<p>Başvurular belli dönemlerde toplanmak ve değerlendirilmektedir. Başvuru sayısı dönem başına bazen 2000 gibi yüksek bir rakama ulaşabilmektedir. Başvurular program yöneticileri ve koordinatörlerinden oluşan bir ekip tarafından değerlendirilmektedir. Değerlendirmeler, kağıt üzerindeki bazı kriterler yerine daha çok deneyim ve öngörü ile yapılmaktadır. Bu programa dahil olan girişimlere tohum yatırım yapılmakta ve bu yatırım ve sağlanan hizmetler karşılığı belli oranda hisse alınmaktadır.</p>
Program I	<p>Başvurular dönemsel olarak toplanmamaktadır, yılın herhangi bir döneminde başvuru yapılabilir. Başvurular birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Yapılan başvurular akademisyenlerden, sektör profesyonellerinden oluşan 4-5 kişilik bir heyet tarafından incelenmektedir. Heyet dışında kuluçka yönetiminin de tek oy hakkı bulunmaktadır. Genelde değerlendirme kurulunun kararına uygun şekilde seçim yapılmaktadır. Bu program girişimlerden sağlanan hizmetler karşılığında herhangi bir hisse almamaktadır.</p>
Program J	<p>Başvurular dönemsel olarak toplanmamaktadır, yılın herhangi bir döneminde başvuru yapılabilir. Başvurular birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Yapılan başvurular iki akademisyen ve bir sektör temsilcisinden oluşan üç kişilik bir jüri tarafından yapılmaktadır. Jürinin değerlendirme sürecinde kullanabileceği bazı yazılı kriterlere göre başvurular değerlendirilmektedir ve jürinin kararı belirleyici olmaktadır. Bu program girişimlerden sağlanan hizmetler karşılığında herhangi bir hisse almamakta ama girişimlerden kira alınmaktadır.</p>
Program K	<p>Başvurular dönemsel olarak toplanmamaktadır, yılın herhangi bir döneminde başvuru yapılabilir. Başvurular birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Yapılan başvurular iki akademisyen ve bir kuluçka programı yetkilisinden oluşan üç kişilik bir jüri tarafından</p>

	<p>yapılmaktadır. Jürinin değerlendirme sürecinde kullanabileceği bazı yazılı kriterlere göre başvurular değerlendirilmektedir ve jürinin kararı belirleyici olmaktadır. Bu program girişimlerden sağlanan hizmetler karşılığında herhangi bir hisse almamakta ama girişimlerden kira alınmaktadır.</p>
Program L	<p>Yılda bir kez girişimci ekiplerden gelen başvuruları seçildiği bu program üniversite sponsorluğunda faaliyet göstermektedir. Her dönem yaklaşık 1500 başvurunun olduğu programda seçimler birden fazla aşamada gerçekleşmektedir. İlk aşamada başvurular program yetkilileri tarafından değerlendirilmekte, ilk aşamayı geçen girişimci ekipler jüri karşısında sunum yapmak üzere davet edilmektedir. Jüride üniversiteden bir temsilcinin yanı sıra girişimcilerden ve sponsor firmalardan temsilcilerden bulunmaktadır. Bu program girişimlerden, sağlanan hizmetler karşılığında herhangi bir hisse almamaktadır.</p>
Program M	<p>Başvurular dönemsel olarak toplanmamaktadır, yılın herhangi bir döneminde başvuru yapılabilir. Başvurular birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Yapılan başvurular iki akademisyen ve bir sektör temsilcisinden oluşan üç kişilik bir jüri tarafından yapılmaktadır. Jürinin değerlendirme sürecinde kullanılan yazılı kriterler bulunmaktadır ve jüri kararını bu kriterlere uygun bir şekilde vermektedir. Bu program girişimlerden, sağlanan hizmetler karşılığında herhangi bir hisse almamaktadır.</p>
Program N	<p>Ankara'da faaliyet gösteren bu programın iş modeli diğerlerinden farklıdır. Mevcut teknopark ve kuluçka merkezlerindeki girişimler program yürütücüleri tarafından incelenmekte ve değerlendirilmektedir. Bu seçimler program tarafından hazırlanan bazı puan tablolarına göre yapılmakta ve seçilen girişimler melek yatırımcı ile buluşturulmak üzere hazırlanmaktadır. Bu programa dahil olan girişimlerden, sağlanan hizmetler karşılığı belli oranda hisse alınmaktadır.</p>
Program O	<p>Başvurular dönemsel olarak toplanmamaktadır, yılın herhangi bir döneminde başvuru yapılabilir. Başvurular birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Yapılan başvurular iki akademisyen ve bir sektör temsilcisinden oluşan üç kişilik bir jüri tarafından yapılmaktadır. Jürinin değerlendirme sürecinde kullanılan yazılı kriterler bulunmaktadır ve jüri kararını bu kriterlere uygun bir şekilde vermektedir. Bu program</p>

	girişimlerden, sağlanan hizmetler karşılığında herhangi bir hisse alınmamakta ama kira alınmaktadır.
Program P	Özel ve uluslararası bir hızlandırma programı olup, programa seçilecek olan girişimciler tüm dünyada uygulanan ve bireysel yetkinlik ve özellikleri ölçen bazı testler uygulanarak seçilmektedir. Program sürecinde girişimcilere eğitim ve mentörlük hizmetleri sunulmaktadır. Programın iş modeli diğerlerinden farklılaşmaktadır, programa kabul edilen girişimciler program içeriğindeki eğitim, mentörlük ve diğer hizmetler için programa ücret ödemektedirler.

3.2. Nicel veri toplama ve analizi

Araştırmanın ilk aşamasında karşılaştırmalı vaka analizi yönteminin kullanılmış, yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar başta olmak üzere, gözlem, internet kaynakları ve diğer ikincil kaynaklardan veri toplanarak programlar incelenmiştir. Araştırmanın ikinci safhasında ise ilk aşamada öne çıkan temalar da göz önünde bulundurularak, kuluçka / hızlandırma programlarında hali hazırda yer alan veya mezun olmuş olan girişimlerden anket yoluyla veri toplanmıştır. Bu aşamada, kalitatif veri analizlerinde ortaya çıkan temaların, girişimlerin performansı üzerindeki etkilerinin anlaşılabilmesi, bu temaların farklı kuluçka modelleri arasında ne şekilde farklılık gösterdiğinin ve bu farklılıkların etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaçla, öncelikli olarak, kuluçka / hızlandırma programlarının yöneticileri ile yapılan görüşmelerde öne çıkan başlıklar belirlenmiş, daha sonra bu öne çıkan faktörlerin ölçülebilmesi amacıyla daha önce yapılan araştırmalarda kullanılan ölçeklerin belirlenebilmesi amacıyla kapsamlı bir yazın taraması yapılmıştır. Bu yazın taraması sadece girişimcilik yazını ile sınırlandırılmamış, örgüt yönetimi, örgütsel davranış (organization management, organizational behavior) alanında yapılan çalışmalar da incelenmiştir. Girişimcilik literatüründe özellikle son dönemde yapılan çalışmalar ve bu çalışmalarda kullanılan ve daha önce istatistiksel olarak da güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Bu yönleriyle, yapılan anket çalışmasında, Türkiye’de girişimcilik alanında daha önce ölçülmemiş bazı faktörlerin (girişimcilik tutkusu, bağlılık, öz-yeterlilik gibi) araştırmaya dahil edilmesi hedeflenmiştir.

Yapılan yüz yüze görüşmelerde, seçim kriteri ve başarı kriteri olarak en çok öne çıkan noktalardan biri girişimcilik tutkusu ve bu kariyer alanına girişimcilerin bağlılıkları olmuştur. Hazırlanan ankette girişimcilik tutkusunun ölçülmesi, bu nedenle, öncelikle göz önünde

bulundurulan noktalardan biri olmuştur. Bu amaçla özellikle son dönemlerde yurt dışında yapılan çalışmalara odaklanılmıştır. Bu çalışmalardan en kapsamlısı olan ve aynı zamanda kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini de test eden Cardon ve Kirk (2013) örnek olarak alınmıştır. Bu çalışmada girişimcilik tutkusu 3 başlık altında incelenmektedir: (1) icat etme tutkusu, (2) firma kurma tutkusu ve (3) firmayı geliştirme tutkusu (Cardon ve Kirk, 2013). Hazırlanan soru formunda, girişimcilik tutkusunu ölçmek üzere bu çalışmadan ve bu çalışmada ortaya konan ölçeklerden yararlanılmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmelerde ortaya çıkan diğer önemli bir konu ise girişimcilerin ya da adayların sahip olduğu beşeri sermayeleridir. Girişimcilerin beşeri sermayesinin ölçülmesi amacıyla Ganotakis (2012) çalışmasında önerilen ölçek ve sorular kullanılmıştır. Ganotakis (2012) çalışması girişimcilerin farklı alanlardaki eğitim ve deneyimlerine odaklanmaktadır. Bu ölçek aynı zamanda girişimci ekiplerindeki yetenek ve deneyim çeşitliliğinin ölçülmesi için de kullanılmıştır. Bu amaçla sadece bir ortağın değil girişimcilik ekibinde yer alan tüm ortakların beşeri sermayeleri soru formu ile ölçülmektedir. Ayrıca girişimci ekipteki ortakların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve bu ilişkinin tarihinin ölçülmesi de hem görüşmelerde hem de yazında ortaya çıkan konulardan biridir ve bu amaçla hem ekipteki çeşitliliği hem de güveni ölçmek için kullanılan iki soru ankete dahil edilmiştir (Khan vd., 2014). Girişimci ekibinin kendi içindeki güven dışında kuluçka/hızlandırma programına duyduğu güvenin de başarı ve performans açısından önemli olduğu düşünülmüştür. Bu amaçla yine Khan vd (2014) makalesinde güveni ölçmek için kullanılan ölçek kuluçka/hızlandırma programlarına duyulan güveni ölçmek üzere adapte edilmiştir. Ayrıca görüşmelerde girişimcilerin bu kariyer alanına ve işe ne kadar kendini adadıkları da seçim kriterlerinden biri olarak ortaya konmuştur. Bu amaçla anket formuna da yine girişimcilerin bu kariyere bağlılıklarını ölçmek üzere bir soru konmuştur. Blau (1989) çalışması son dönemlerde yapılan çalışmalarda da kariyer bağlılığını (career commitment) ölçmek için kullanılmaktadır. Projenin anketine de yine Blau (1989) çalışmasından uyarlanan ve kariyer bağlılığını ölçmek için geliştirilen bir ölçek eklenmiştir.

Girişimcilik alanında performansını ve ayrıca kuluçka/hızlandırma programlarının seçim süreçlerini etkileyen birçok farklı bireysel faktör bulunmaktadır. Bunlar da yine yüz yüze yapılan görüşmelerde ortaya konmuştur. Bunlara ilişkin de yoğun bir yazın taraması yapılmış ve uygun bulunanlar adapte edilerek ankete eklenmiştir. Bunlardan biri öz-yeterlilik (self-efficacy). Öz-yeterlilik girişimcilerin, girişim yapma isteklerinin (intention) ortaya çıkmasında ve aynı zamanda başarı performanslarında da önemli rol oynamaktadır. Bu amaçla öz-yeterliliği ölçmeye yönelik olarak McGee vd. (2009) çalışmasında kullanılan ölçek Türkçe'ye adapte edilmiştir. McGee vd. (2009) çalışması da girişimciler için öz-yeterliliği farklı başlıklar altında ölçmektedir. Bunlar girişimcilik fırsatlarının araştırılması, planlama, harekete geçme, ağ kurma

(networking) ve uygulama alanlarındaki öz-yeterlilikleri içermektedir. Yine son dönemlerde girişimcilik yazınında ortaya çıkan causation (nedensellik), effectuation (başarma, gerçekleştirme) ve bricolage (birleştirerek yeni bir şeyler ortaya koyma) yetenekleri de ankette ölçülen faktörler arasında yer almaktadır. Girişimcilerin bu üç alanda ortaya koymuş oldukları yeterlilikler girişimin ve girişimcinin performansını etkileyen faktörler olarak özellikle son dönemlerdeki çalışmalarda ön plana çıkmaktadır. Bu amaçla her üç yeterliliğin ölçülmesi için daha önceki çalışmalarda kullanılan ölçekler derinlemesine araştırılmış ve bunlar arasından güvenilirlik testleri de yapılmış olan ölçekler seçilmiştir. Causation (nedensellik) ve effectuation (başarma, gerçekleştirme) yetenek ve kapasitelerinin ölçülmesi amacıyla Chandler vd (2011) çalışmasından ve bricolage (birleştirerek yeni bir şeyler ortaya koyma) kapasitesinin ölçülmesi amacıyla da Wu vd (2017) ve Senyard vd. (2014) çalışmalarında geliştirilen ve kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Ayrıca girişimin ve girişimci tarafından yapılan yeniliğin doğası ve hedef kitlesi açısından taşıdığı farklılık da yine sorulan sorular arasında yer almaktadır. Bu soru için de Senyard vd. (2014) makalesindeki yenilikçilik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek yapılan yeniliğin radikal bir yenilik mi yoksa var olan ürünler üzerinde önemli bir değişim mi içerdiğini ya da hedeflenen müşteri kitlesi açısından bir değişim içerip içermediğini sorgulamaktadır.

Kuluçka/hızlandırma programı ve bu programların sağladığı hizmetlerin çeşitliliği, girişimcilerin bu hizmetlerden yararlanma dereceleri ve bu hizmetlerin etkisine yönelik girişimciler tarafından yapılan öznel değerlendirmeler de yine anket formu ile ölçülmektedir. Bu sorular için geliştirilen ölçeklerde Hackett ve Dilt (2008) çalışması başta olmak üzere kuluçka programlarına ilişkin diğer çalışmalardan yararlanılmıştır. Bu sorularda ölçülen diğer bir faktör de kuluçka / hızlandırma programlarının hizmet sağlarken göstermiş oldukları esnekliktir. Bu nedenle esneklik, girişime özel hizmetlerin sağlanması gibi özel faktörler de yine anket formu ile ölçülmektedir.

Girişimci firmaların performansını ölçmek üzere de yine yazında öne çıkan çalışmalardan yararlanılmıştır. Performans ölçümünde daha önce yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak hayatta kalma, büyüme hızı gibi ölçümlere odaklanırken, bu anket çalışmasında farklı başarı kriterleri de göz önünde bulundurulmuştur: örneğin firmanın ürünü nihai haliyle piyasaya çıkması, patent başvurusu, ilk müşterilerini bulmuş olması, satış yapması, kuluçka/hızlandırma programlarından ya da diğer yarışmalardan alınan başarı ödülleri, firma için değerlendirilmesi, kamu fonu ya da özel yatırımcılardan yatırım almış olması gibi pek çok başarı ölçütü anketin hazırlanması sırasında göz önünde bulundurulmuş ve ilgili sorular eklenmiştir.

Anket formundaki sorulara karar verilmesinin ardından, sorularda kullanılan pek çok ölçeğin yurt dışında yapılan çalışmalardan alınmış olması dolayısıyla Türkçe'ye çevrilmeleri gereği

ortaya çıkmıştır. Bu süreç daha önce benzer Türkçe örneklerin olmaması, girişimciliğe has bazı yeni kavramların Türkçe'de tam ve oturmuş karşılıklarının olmaması gibi nedenlerle oldukça dikkatli bir şekilde yönetilmiştir. Tüm sorular ve ölçümlerde kullanılan ifadeler proje asistanları tarafından Türkçe'ye çevrilmiş sonrasında proje yöneticisi ve araştırmacısı tarafından bu çeviriler kontrol edilmiştir. Bu sürecin ardından, Türkçe'ye çevirilen tüm ifade ve sorular proje ekibine dahil olmayan kişilerce Türkçe'den tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. Bu çeviri de yine proje yürütücüsü ve araştırmacı tarafından kontrol edilmiş ve yeniden İngilizce'ye çevrilmiş metin ile orijinal ifade arasında anlam açısından farklılıklar olup olmadığı incelenmiştir. Bu sayede çevirinin güvenilirliği öncelikli olarak test edilmiştir. Daha sonrasında ise soruların anlaşılır olup olmadığının anlaşılabilmesi amacıyla soru formu bu alanda çalışan akademisyen ve uzmanlara gönderilmiştir. Ayrıca kuluçka / hızlandırma programlarının yöneticilerinden bir kaçına da soru formu gönderilerek onların yorum, fikir ve değişiklik önerileri alınmıştır. Tüm bu geri dönüşler sonrasında şekillenen soru formu ile 10 girişimci ile görüşme ve pilot yapılmış ve anket formunun anlaşılabilirliği test edilmiştir. Bu aşamada da yine sorular üzerinde (özellikle daha kolay anlaşılabilir olmasını ve cevaplanabilmesini sağlayacak ama ölçülmek istenen durumu değiştirmeyecek ya da anlam farklılaşmasına neden olmayacak) bazı ufak değişiklikler yapılmıştır. Uygulanan anket formunun bir örneği Ek.1'de yer almaktadır.

Anket formunun oluşturulmasının ardından, formun elektronik bir örneği www.qualtrics.com internet sitesi üzerinde hazırlanmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında yüz yüze mülakatların yapıldığı kuluçka/hızlandırma programı yöneticileri ve yetkilileri ile tekrar bağlantıya geçilerek hazırlanan anket formunun internet linkinin mezun ve hali hazırda programa devam etmekte olan girişimci ekiplere gönderilmesi istenmiştir. Anketin ilk olarak internet üzerinden toplanması hedeflenmişse de istenilen erişim sağlanamamıştır. Her ne kadar anket linkine tıklayan ve bir kaç soruyu cevaplayan girişimlerin sayısı yüksek olsa da ilk bir kaç sorudan sonra girişimcilerin anket formunu doldurmaya ara verdikleri ve daha sonra tekrar forma geri dönmedikleri gözlemlenmiştir. Program yöneticilerinin özel çaba harcadığı bir kaç programdan geri dönüşler yüksek olsa da pek çok programda doldurulan anket sayıları bir kaç tane ile sınırlı kalmıştır. Bunun üzerine B planına geçilmiş, kuluçka ve hızlandırma programları tek tek ziyaret edilerek, girişimci ekiplerle yüz yüze görüşülmüş ve anket formunu doldurmaları istenmiştir.

İnternet üzerinden ve yüz yüze görüşmeler yoluyla toplamda 132 girişimci ekipten anketler toplanmıştır ve analizler bu 132 anket formunda sağlanan veriler üzerinden yapılmıştır. Veriler STATA ve Python programlarından yararlanılarak analiz edilmiştir.

4. Sonuçlar ve tartışma

4.1. Kuluçka programları, seçim süreçleri, hizmetler ve farklılaşan kuluçka modelleri üzerine inceleme

4.1.1. Kuluçka/hızlandırma programlarında seçim süreçleri ve seçim kararını etkileyen faktörlerin incelenmesi

Kuluçka ve hızlandırma programları, seçim yöntemlerinde uyguladıkları yöntemler açısından iki ana gruba ayrılabilirler. İki grup arasındaki farklılaşmayı belirleyen ana etken programın daha geleneksel olan kuluçka programını yoksa hızlandırıcı mantığı ile çalışan bir program olup olmadığıdır. Türkiye’de kuluçka programlarının yapısı özellikle son yıllarda değişmeye başlamış, geleneksel kuluçkalar faaliyetlerine devam ederken bir yandan da yeni nesil programlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Yeni nesil programlar kendilerini farklı isimlerle adlandırsalar da (örneğin ön kuluçka, kuluçka, hızlandırma programı) seçim süreçleri ve kriterleri açısından kendi içlerinde benzerlik göstermekte ve diğer yandan da geleneksel kuluçka programlarından ayrılmaktadırlar. Bu programlar seçim süreçleri ve kriterleri açısından 2000’li yılların ortalarından itibaren hızla gelişmekte olan hızlandırma programlarına benzemektedirler.

Hızlandırma programları ile klasik kuluçkalar arasındaki farklar yazın taraması kısmında ayrıntılı olarak tartışılmıştır. Hızlandırma programlarının kuluçka programlarından en önemli farkı girişimci ekiplerin bölükler halinde programa alınmasıdır. Önceden belirlenen süre boyunca özellikle online yöntemler kullanılarak girişimci ekiplerinden başvurular alınır. Bu başvuruların sayısı kimi hızlandırma programları için oldukça yüksektir. Görüşme yapılan programlardan bazıları her bir başvuru dönemi boyunca 2000’lere ulaşan başvurular aldıklarını belirtmişlerdir. Programa seçilecek olan girişimcilik projelerinin kabulü için bu başvurular arasından seçim yapılmaktadır. Dolayısıyla seçim süreci eski tarz kuluçka programlarına göre çok daha fazla rekabetçidir. Girişimcilerin yüzlerce başvuru içinden sıyrılması gerekir. Bu da seçim süreçlerini ve seçim kriterlerini bu tarz programlar açısından çok önemli bir hale getirmektedir. Başvuru yapan girişimciler aynı zamanda birbirleriyle de rekabet etmek durumundadır.

Programın süresine göre yılda iki veya daha fazla başvuru ve seçim dönemi açılabilir. Girişimci ekiplerin bölükler halinde, birlikte programa başlayıp birlikte programdan mezun olmalarının en önemli avantajı kaynakların daha etkili ve verimli kullanılabilmesidir. Bu durum aynı zamanda girişimler arasında ilişkilerin geliştirilmesi, sosyal ağların ve girişimci ekipler arasında bilgi akışı ve yayılımının sağlanması, birlikte öğrenme gibi avantajları da beraberinde getirmektedir. Seçilen tüm ekipler aynı dönemde programa başlar, böylelikle eğitimlerin düzenlenmesi, mentör ihtiyaçlarının ve mentörlük hizmetlerinin düzenlenmesi çok daha kolay

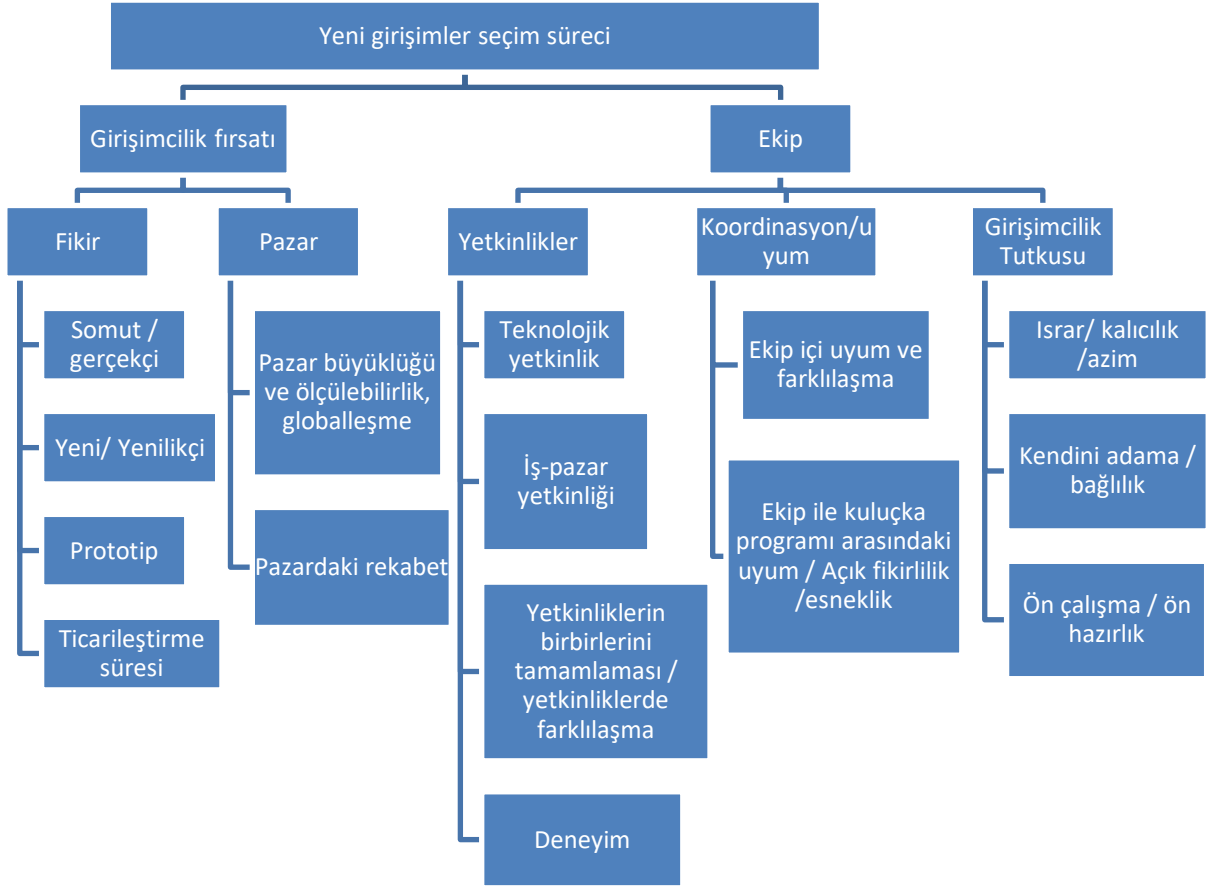
ve daha az maliyetli olur. Girişimci ekipler hemen hemen aynı seviyede olduklarından sağlanacak kaynakların tasarımı çok daha verimli bir şekilde yapılabilir. Ayrıca, girişimci ekiplerin hemen hemen aynı seviyede olması nedeniyle, kişisel ilişkiler geliştirmeleri, aralarında iş birlikleri yapması çok daha kolay olmaktadır. Programa birlikte giren girişimci ekipler birlikte mezun olmakta ve genelde mezun olmanın bir işareti olarak demoday veya pitchday olarak adlandırılan etkinliklerde yatırımcılardan ve ekosistemin diğer unsurlarından oluşan bir izleyici karşısına çıkarak projelerini anlatma ve bu sayede yatırım ve destek bulma şansına sahip olmaktadır.

Derinlemesine mülakat yapılan 16 kuluçka programı değerlendirmeye alındığında seçim yöntemleri açısından 2 ana grup arasında önemli farklar olduğu gözlemlenmiştir. Klasik kuluçka programları olarak adlandırılacak ilk grupta yer alan beş programda başvurular tüm yıl boyunca açıktır ve her bir başvuru kendi içinde belirli kriterleri yerine getirip getirmediğine göre değerlendirilmektedir. Diğer yandan geriye kalan 11 program belirli dönemlerde başvuruları toplamakta ve değerlendirmeye almaktadır. Bu programlarda girişimci ekipler arasında var olan bir rekabetten bahsedilebilir. Her ne kadar belirli kriterlere uygun olarak da değerlendirme yapılsa da girişimler seçilebilmek için başvuru yapan diğer girişimci ekipler ile de rekabet etmek durumundadırlar. Bu 11 programda seçilen girişimler birlikte programa başlamakta ve önceden belirlenen eğitim programlarına göre eğitimden geçmekte ve aynı anda programı tamamlamaktadır. Bu iki grup arasında seçim süreçleri ve seçim yöntemleri açısından önemli farklılıklar göze çarpmaktadır. Örneğin ilk grupta yer alan ve klasik kuluçka programlarında seçimler daha önceden belirlenmiş ve genelde akademisyenleri de içeren çok daha küçük bir seçici kurul tarafından yapılırken, yeni nesil ve hızlandırma programlarına yakın olan programlarda seçim yatırımcılardan, mentörlerden, girişimcilerden ve şirket temsilcilerinden oluşan ve sayıca çok daha büyük olan jüriler tarafından yapılmaktadır. Bu da seçim kriterleri arasında farklara neden olabilmektedir. Farklı programlar arasında seçim kriterlerine ilişkin gözlemlenen farklar aşağıdaki bölümde detaylı olarak tartışılmaktadır.

4.1.1.1. Kuluçka ve hızlandırma programlarını uyguladığı seçim kriterleri üzerine genel bilgiler

Seçim kriterleri açısından da her iki grup arasında önemli farklılıklar görülmektedir. Örneğin ilk grupta yer alan kuluçka programlarında projenin teknik özellikleri, AR-GE değeri ya da teknik açıdan yapılabilir olup olmadığı öne çıkarken ikinci grupta ekip, pazarın büyüklüğü, hızlandırmaya uygun olup olmadığı, girişimcilerin karakteristik özelliği, deneyimleri, işbirliğine açık olup olmamaları gibi faktörler ön plana çıkmaktadır. Kuluçka ve hızlandırma programlarının seçim kriterleri ile ilgili yapılan analizler aşağıdaki tabloda olarak yer almaktadır (Şekil 1).

Şekil 1: Kuluçka / hızlandırma programları seçim kriterleri



Bu bölümde ilk olarak seçim kriterleri genel olarak ele alınacak ve daha sonra seçim kriterleri açısından kuluçka-hızlandırma programlarının ne şekilde ayrıştırıldığı tartışılacaktır.

Seçim kriterleri konusunda yapılan görüşmeler aracılığıyla toplanan veriler bizi girişimcilik açısından da önemli olan 2 alana yönlendirmektedir. Bunlardan ilki girişimcilik fırsatı diğeri ise ekiptir. Girişimcilik fırsatı ile ilgili kriterlerde fikrin ve bu fikrin yenilikçi ve yaratıcı olması dışında pazarın özellikleri de dikkate alınmaktadır. Örneğin fikrin yenilikçi olup olması, pazardaki gerçek bir problemi çözüp çözmediği ya da prototipinin geliştirilip geliştirilmemiş olması program yöneticileri tarafından dikkate alınmaktadır programlar arasında farklar olsa da bu unsurların pek çok program tarafından öncelikli olarak göz önünde bulundurulduğu söylenebilir. Diğer yandan iş modelinin etkinliği ve pazarla uyumlu olması, pazarın büyüklüğü, pazardaki rekabet veya rekabete ilişkin ön görüşler, ticarileştirme süresi ve projenin ölçeklenebilir, uluslararasılaşma potansiyeli olan bir proje olması da yine kuluçka ve hızlandırma programları tarafından seçim sürecinde göz önünde bulundurulmaktadır.

4.1.1.2. Seçim kriterleri: Girişimcilik fırsatı

a. Girişimcilik fikri

Seçim sırasında göz önünde bulundurulan faktörlerden biri fikir ya da projenin kendisidir. Diğer yandan fikir ya da proje sadece tek taraflı ve genel olarak değerlendirilmemektedir. Bu projenin amaçlarından biri de fikir ya da projeye ilişkin ne tür özelliklerin seçim aşamasında göz önünde bulundurulduğudur. Fikir ya da projeye ilişkin göz önünde bulundurulan pek çok faktör yapılan görüşmelerin kayıtları incelenerek belirlenmiştir. Bunlar arasında fikrin/ projenin somut bir önerisinin olup olmaması, yenilikçi tarafı ve prototipinin geliştirilmiş olması ön plana çıkmaktadır.

Fikrin ya da projenin somut ve bir probleme çözüm buluyor olması belirtilen özelliklerden ilki olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada klasik kuluçka merkezleri ile yeni nesil programlar arasındaki en önemli fark projede ya da fikirde somut ve gerçekçi olarak neyi göz önünde bulundurduklarıdır. Örneğin klasik kuluçka programları fikrin Ar-Ge değeri taşımasını ya da teknik açıdan yapılabilir olup olmadığını, bu projenin girişimci ekip tarafından ele alınan yönleriyle kuluçka merkezine bir katkı sağlayıp sağlamadığını göz önünde bulundururken yeni nesil programlar pazardaki bir problemi çözüp çözmediğine odaklanmaktadır. Pazardaki problemi çözenin özellikle hızlı ticarileştirme açısından oldukça önemli olduğu göz önünde bulundurulduğunda yeni nesil kuluçka/hızlandırma programları tarafından yapılan bu vurgu önem taşımaktadır. Ayrıca pazarda olan bir probleme somut çözüm önerileri getiriliyor olması nihai ürün ya da servisin bir pazarı olup olmayacağı konusunda da öngörülerini güçlendirmektedir. Bu nedenle aslında iki tip kuluçka programı arasında proje/ fikir seçimine ilişkin en önemli ayrımlardan birinin burada yattığı söylenebilir. Klasik kuluçka merkezleri projenin teknik özelliklerine ve ar-ge tarafına ve teknik açıdan yapılabilir olup olmamasına odaklanırken yeni nesil programlar pazardaki reel bir problemi çözüp çözemeyeceğine ya da bu probleme ilişkin bir çözüm getirip getiremeyeceğine odaklanmaktadır.

Fikrin veya projenin yenilikçi olması ya da yenilikçi unsurlar içermesi her iki grup kuluçka programı için de önem taşımaktadır. Diğer yandan klasik kuluçka programları projenin Ar-Ge tarafına ve teknoloji odaklı olmasına özen gösterirken yeni nesil programlar projeleri daha çok ölçeklendirilebilirlik ve rekabet açısından değerlendirmektedir. Teknoloji içeren ürün veya hizmetlerin ölçeklendirilebilmesi, daha büyük ve farklı pazarlara açılabilmesi daha kolay olmaktadır. Görüşme yapılan kişilerin görüşlerinden yola çıkarak, klasik kuluçka programları açısından yenilik ve ar-ge yeteneklerinin çok daha önemli olduğu söylenebilir. Bu da programların stratejik hedefleri açısından anlaşılabilir bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü klasik kuluçka programları daha uzun süreli olarak girişimcileri desteklemektedir ve

kuruluş amaçları ve bağlı oldukları kanunlar gereği daha fazla teknoloji odaklı çalışmaktadır. Bu nedenlerle tercihleri ar-ge ağırlıklı projelerden yana olmaktadır.

Bununla bağlantılı olarak projenin ticarileştirme süresi konusunda da klasik ve yeni nesil kuluçka programları arasında önemli farklar vardır. Yeni nesil programların çoğu uzun süreli ar-ge gerektiren işleri özellikle hızlandırma programlarına kabul etmemektedir. Program yöneticilerinin aşağıdaki sözleri de bunları doğrular niteliktedir:

“Eğer 2-3 yıl Ar-Ge yapılması gerekecek ve sonra piyasaya sürülecek bir projeyse çok da seçilmiyor. Şu ana kadar görmedim.” (Program A)

“Bu iş nasıl çabuk ticarileşebilir? Pazara ne kadar çabuk çıkartabiliriz biraz ona bakılıyor.” (Program L)

“Bizim biraz daha kısa vadeli projeleri almaya yakınız aslında. Doğrudan yatırım yapmadığımız için, Ar-Ge projelerini şu an almıyoruz. 7 yıllık bioteknoloji Ar-Ge'si içeren bir proje bizim için doğru değil.” (Program D)

“Programın süresi 4 ile 6 ay arası. Bu aradaki zamanda girişimciden bir sonuç almak istiyoruz. Ar-Ge süreci uzunsa girişimci, bizim sağladığımız destekten fazla yararlanamıyor. Ürünün geliştirilmesi, pazarla uyumlu hale getirilmesi konusunda biz destek veriyoruz. Burada çok fazla yararlanamıyor. Süreyi de geçiriyor.” (Program F)

Diğer yandan klasik kuluçka programlarının ticarileştirme süresi konusunda çok fazla kaygılarının olmadığı görülmektedir. Bu programlar ar-ge projelerine odaklandıklarından projelerin ticarileştirme süresi bu programlar için bir seçim kriteri olarak karşımıza çıkmamaktadır. Hatta tam tersine ar-ge süreci uzun olan projeler desteklenmektedir.

“Tam tersine, biz ileri teknoloji üreten projelere destek vermeye çalışıyoruz Bizim için yüksek Ar-Ge zamanı ve parası isteyen girişimlerin çıkıyor olması, bizim lehimize oluyor. Çok daha iyi deneyim, tercih ediyoruz hatta. Yeni bir mobil uygulama geliştirdim, yapacağım diyenden daha çok bunları tercih ediyoruz. Çünkü hem akademi tarafında ilişkilerimiz güçleniyor, akademiden danışmanlık almak mümkün oluyor, hem de belirli projelere başvurup onu almak kolay oluyor.” (Program M)

“O projelerin bizde bitmeyeceğini de biliyoruz. Zaten kuluçkanın amacı projenin orada bitmesi değil. Proje ilk yola çıktığında o projeye gönül veren ekibin, temizliği kime yaptıracağız, elektriği nasıl ödeyeceğiz, kirayı nasıl ödeyeceğiz

gibi kaygıları olmadan işlerine odaklanmaları için var. Teknolojik yanları varsa devletlerin desteklerine yönlendirip, projelerini tamamlandırıyoruz.” (Program I)

Ticarileştirme süresi gibi yeni nesil kuluçka merkezlerinde ön plana çıkan diğer seçim kriterlerinden biri de prototipinin olmasıdır. Prototipin hazır olmuş olması özellikle hızlandırma programları tarafından bir öncelik olarak ortaya konmaktadır. Diğer yandan bu hızlandırma programlarının fikir aşamasında girişimlere de destek verdikleri görülmektedir. Ama hızlandırma programlarının yöneticileri tarafından da vurgulandığı gibi prototipin olması girişimi seçim sürecinde diğer adayların önüne geçirmektedir.

“Çünkü o kadar insan benim fikrim var aşamasında ki, bir şey yaptım aşamasına geçen zaten yüzde 1 oluyor” (Program E)

“Prototipinin olmuş olması gerekiyor. Fikre girmiyoruz. Nihai ürün çıkmamış olabilir ama prototipi görmemiz gerekiyor. O prototip, o fikrin ya da ürünün hayat geçebileceğini gösteriyor, bundan dolayı istiyoruz.” (Program G)

“Bize başvuran projeler fikir aşamasında da olabiliyor, geliştirmenin ileriki aşamasında da olabiliyor. Burada o ikisini birbiri ile kıyaslamıyoruz, bizim için ayrı oluyor.” (Program L)

Klasik kuluçka merkezleri prototip olmasından çok kağıt üzerinde projeyi değerlendirmeyi ve teknik yeterliliklerini göz önünde bulundurmaya tercih ederken özellikle hızlandırıcılar açısından prototipinin olması ya da MVP (minimum viable product) olması önem taşımaktadır. Bu aynı zamanda projenin programa seçilmesini de kolaylaştırmaktadır. Hatta görüşme yapılan yöneticilerden biri teknik insanların kendini yeteri kadar anlatamadığından bu nedenle bazen seçim sürecinde elenebileceklerinden bahsederken, onların yapacağı en iyi hamlenin çalışan bir prototipi başvurularına eklemeleri olduğunu vurgulamıştır. Bu noktada prototipin varlığı hem ürün / hizmet konusunda fikir vermesi açısından hem de ekibin yetkinliğini ve beceresini ortaya koyması açısından önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Hızlandırma programlarının klasik kuluçka programlarına göre çok daha kısa süreli olarak girişimlere destek verdiği göz önünde bulundurulduğunda prototipin varlığının seçim açısından neden önemli olduğu da öngörülebilmektedir. Bu tür programlar kısıtlı olan süreyi ürün / hizmet geliştirme yerine, iş modelinin oluşturulması, satış ve pazarlama faaliyetlerinin başlaması, ilk satış ya da ilk işlemin yapılmış olması gibi pazara yönelik hizmetlere ayırmak istemektedirler. Ayrıca pek çok program teknik destek vermediği daha çok iş modeli geliştirme, satış ve pazarlama gibi yönetim desteği vermek üzere tasarlandığından teknik

kısmın alt yapısının oluşturulmuş olduğunu ve böyle bir yeteneğin girişim tarafında olduğunu görmek istemektedir.

b. Pazar ve pazarın özellikleri

Klasik kuluçka merkezleri ile yeni nesil programlar arasında seçim kriterleri açısından farklılıklar kendini pazar ve pazara ilişkin ön görülerin önem derecesi konusunda da göstermektedir. Klasik kuluçka merkezleri pazarın olup olmadığına ya da pazarın özelliklerine vurgu yapsalar da bu vurgunun yeni nesil programlarda çok daha yüksek olduğu görülmektedir.

Pazar büyüklüğü ve ölçeklenebilirlik yeni nesil kuluçka programı yöneticilerinin hemen hepsi tarafından vurgulanmıştır. Pazarın büyük olması, global pazarlara açılacak bir proje olması seçim yaparken öncelikle göz önünde bulundurulan kıstaslardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Üniversite kampüsünde çalışan bir sistem olabilir ama bunun kopyalanabilir, yani ölçeklenebilir olduğunu gördüğümüz zaman burada bir iş var dediğimiz oluyor. Hatta bu özellikle aradığımız bir şey. Yeterince büyük olması lazım.”
(Program E)

“Global bir proje mi? Sadece lokal bir pazara yönelik proje almıyoruz”
(Program G)

“...sürdürebilir mi, global açılabilir mi? Burada kalır mı diye bakıyoruz. Her problem ölçeklenebilir olmuyor. Bu dönemde biraz daha globale açılacak projelere bakıyoruz. Önceden yerel pazarda güçlü olsun istiyorduk fakat artık globale açılacak takımları arıyoruz.” (Program N)

“Süreç değişmeye başladığında yeterince büyük bir pazar mı diye bakıyoruz.”
(Program L)

Kuluçka ve hızlandırma programları açısından pazar konusunda yapılan vurgu farklılığının öncelikle projenin başarılı olması ve sürdürülebilirliği ile ilgili kaygılardan kaynaklandığı söylenebilir. Yeni nesil kuluçka programları açısından seçilen projelerin başarılı olması ve sürdürülebilirliği oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Bir çok yeni nesil hızlandırma programı projelerin elde ettiği sürdürülebilir olma başarısını aynı zamanda kendi başarısı olarak da görmektedir. Bu nedenle pazarda başarılı olabilecek projelere odaklanmaktadır. Oysa klasik kuluçka merkezleri bu konuda daha esnek olabilmekte, pazar başarısının ön görülebilir

olamayacağına bazı işlerin sürpriz yaparak başarılı olabileceğine dolayısıyla pazarın varlığı ya da büyüklüğü konusunda biraz daha esnek olunması gerektiğine vurgu yapmaktadırlar.

Pazarın genişliği konusunda kuluçka programlarının yaptıkları ön görümler daha çok elde olan verilere ve bunlardan yola çıkarak yapılan projeksiyonlara dayanmaktadır. Bu durumda şöyle bir riskle de karşı karşıya kalınabilir: sadece var olan pazarlara odaklanmak ve aslında ilerde ortaya çıkabilecek pazarlara yönelik olan projeleri bu nedenle kaçırmak ya da henüz pazarı oluşmadığı için bu projeleri başarısız olarak değerlendirmek.

Rekabet ve rekabet analizi ise seçim yaparken göz önünde bulundurulmuş diğer bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabet unsuru hem klasik kuluçka programları hem de yeni nesil programlar tarafından göz önünde bulundurulmaktadır. Genelde rekabetin çok fazla olduğu ya da belli bir olgunluk seviyesine ulaşmış pazarlar ve bu pazarlara yönelik ürün/hizmet geliştiren girişimler çok fazla desteklenmemektedir. Girişimlerin baş edebileceği sertlikte bir rekabet ortamının olması ya da hiç rekabet olmaması tercih edilmektedir. Bu da yenilikçi yaklaşım ve projelerin seçilmesi ile bağlantılıdır. Rekabet koşullarını esnetecek yenilikçi ürün ve hizmetler yoluyla rekabetin azaltılması ya da rekabetin çok az olduğu yeni pazarların oluşturulması tüm programların hedefi olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.1.1.3. Seçim kriterleri: Girişimci ekibin özellikleri

Ekibin ve ekibin sahip olduğu temel yetkinlikler tüm kuluçka ve hızlandırma programları tarafından önemsenmektedir. Klasik kuluçka programları açısından ekipten çok fikir önemli olsa da, ekibin önerilen projeyi teknik açıdan yapıp yapamayacağı ya da kuluçka programına uyum sağlayıp sağlamayacağı gibi konularda ekibin özellikleri de değerlendirmeye alınmaktadır. Diğer yandan yeni nesil kuluçka programlarında fikirden çok ekip ve ekibin sahip olduğu yeterlilik ve yetkinliklerin seçim kriterleri açısından oldukça önemli olduğu gözlemlenmektedir. Hatta bir çok program yöneticisi fikir kötü olsa bile ekibin iyi olmasının değerlendirme sürecini ve değerlendirmenin sonucunu etkilediğini belirtmişlerdir. Burada yeni nesil programlar için en önemli dayanak iş fikrinin zaten yolda bir şekilde değişeceği ve iyi bir ekibin iş fikrini, iş modelini değiştirmek ve geliştirmek konusunda azimli bir şekilde çalışabileceğidir.

Bu nokta yeni nesil ve klasik kuluçka programları arasındaki farklılıkları anlamak açısından çok önemli bir ip ucu da vermektedir. Klasik kuluçka programları seçilen projenin yönetimini ve ilerleyişi, adımlarını ve gelişimi ile ilgili kararları girişimlere ve girişimci ekibe bırakmaktadır. Sahip oldukları kaynaklar ve yetenekler açısından pek çok klasik kuluçka merkezi girişimlere şirket yönetimi ve yönetim ile ilgili desteklerin verilmesi açısından yetersiz kalmaktadır. Klasik kuluçka programları girişimlere pazar ve şirket yönetimi konusunda bir takım tavsiyeler ve

eğitimler verseler de bu bire bir çalışma yoluyla girişimlere bu tür yönetimsel yeteneklerin kazandırılması gibi bir amaç doğrultusunda yapılmamaktadır. Klasik kuluçka programlarının temel amacı girişimlerin belli sürelerle desteklenerek hayatta kalma şanslarını artırmak ve bu amaçla daha çok alt yapı desteği sunmakla sınırlıdır. Oysa yeni nesil programlar girişimlerin sürdürülebilir olmasına çok daha fazla önem vermekte ve sürdürülebilir projelere destek olmayı ve bu nedenle de sürdürülebilirliği artırma yönünde girişimlere gerekli yönetim yeteneklerinin kazandırılmasını hedeflemektedir. Bu amaçla yeni nesil kuluçka programları daha çok mentör eğitimi ve ağ bağlantıları kurmaya odaklanmakta ve girişimcileri hayatta kalmalarını ve sürdürülebilir işler çıkarmalarını sağlayacak şekilde yeteneklerle donatmayı hedeflemektedir.

Bu açıdan bakıldığında yeni nesil programlar açısından bir girişimcilik projesinin başarılı olması ekibin yetkinliklerine ve bu yetkinliklerin ekip içindeki koordinasyonuna ve organizasyonuna bağlıdır. Diğer yandan girişimcilik tutkusu, girişimci olmayı istemek, bağlılık ve kalıcılık, ayrıca hem program yönetimi ile hem mentör ve diğer girişimlerle birlikte, uyum içinde çalışabilmek gibi duygusal ve psikolojik faktörler de göz önünde bulundurulmaktadır.

Özellikle yeni nesil programlar açısından ekipte aranan özellikler ve bu özelliklere ilişkin detaylar aşağıda tartışılacaktır.

a. Ekibin yetkinlikleri

Özellikle teknoloji tabanlı girişimcilik projelerinde teknoloji geliştirme yeteneklerinin ekip içinde bulunması hem klasik hem de yeni nesil kuluçka programları tarafından oldukça nemslenmektedir. Teknoloji tabanlı girişimler için teknik yetenekler aslında temel yeteneklerden birisidir ve bu temel yetenekler girişimin sahip olduğu yenilik yapma kapasitesini ve dolayısıyla pazardaki rekabet avantajını etkilemektedir. Bu tür teknik yeterliliklerin ve dolayısıyla temel yeteneklerin girişimci ekipte olması sürdürülebilirliğe ilişkin risklerin azalması açısından oldukça önem taşımaktadır.

“ekirdek yetkinliğin takımın içinde olmasını istiyoruz. Ürünün en azından ana değer önerisinin içeride üretiliyor olması gerekiyor.” (Program N)

“Mesela bir fikir geliyor “Big Data” ile ilgili ama ekipte yazılımcı yok. Olmuyor. Teknik yeterlilik çok önemlidir.” (Program D)

“Eğer teknoloji girişimi ise, kurucu ortaklardan birisinin teknoloji altyapısı olmalı, teknoloji üretmeli. Böyle bir beklentimiz var” (Program G)

“Proje güzel, yenilikçi ama çocukların o projeyi yapabilecekleri yetkinlikleri ve ilgileri yok.” (Program A)

Ekipte teknik yeterliliğin olması çoğu zaman iş ve pazara ilişkin yetkinliklerin olmasından çok daha önemli tutulmaktadır. Bunun en önemli nedeni olarak, kuluçka merkezlerinde teknik açıdan girişimleri destekleyebilecek yeteneklerin, ilişkilerin ve alt yapının olmaması gösterilebilir. Özellikle yeni nesil programlar daha çok pazara giriş, müşteri ve pazar tanımlama, iş modeli geliştirme, ürün geliştirme, hizmet geliştirme, ağ bağlantılarının kurulması, yatırımcılarla ilişkiler gibi daha çok iş ve pazar tarafına yönelik yetkinliklere sahiplerken farklı teknoloji alanları ve bu teknolojilerin geliştirilmesine yönelik yetkinliklere sahip değillerdir. Kuruluş amaçları da zaten teknoloji tabanlı yenilik projelerinin pazara açılmasını ve pazarda başarılı olmasını sağlamak olarak belirlenmiştir. Bu nedenle yönetime yönelik ve girişimleri bu konuda yönlendirecek yeteneklere sahip olmaları ve kuvvetli taraflarının bu olması yeni nesil kuluçka programlarının temel varoluş nedenlerinden biridir. Diğer yandan yeni nesil programlar üniversite-sanayi iş birliğini gerektirecek pek çok projeyi de ticarileştirme süresinin uzunluğu nedeniyle kabul etmediklerinden teknolojik açıdan girişimleri destekleyebilecek kanal ve mekanizmalara da çok fazla sahip değillerdir. Bu nedenle teknik yetenek ve kapasitenin ekibin içinde yer alması ve ekipteki kurucu ortaklardan birinin teknolojiye hakim olması yeni nesil programlar açısından oldukça önem taşımaktadır. Oysa pazara ve firma yönetimine ilişkin yetenekler yeni nesil kuluçka programları tarafından sağlanmaktadır, bu tür yeteneklerin girişimcilere kazandırılması açısından etkin mekanizmalar da yine bu tür programlar tarafından uygulanmaktadır, örneğin eğitim verilmesi, mentör çalışmaları, yatırımcılarla ve diğer firmalarla ağ bağlantılarının kurulması gibi. Bu nedendir ki yönetsel yeteneklerin ilk başta ekipte olması iyi bir özellik ve istenen / tercih edilen bir durum olsa da bu tür yeteneklerin olmaması seçilmeme gibi bir sonucu beraberinde getirmemektedir. Hem teknik hem de yönetim ve iş yeteneklerinin ve yetkinliklerinin olması ideal bir durum olarak tarif edilse de bunun çok zor bulunan / karşılaşılan bir durum olduğu yapılan görüşmelerde sıkça vurgulanmıştır. Bu durum kuluçka ve hızlandırma programlarının varoluş amaçları ile de örtüşmektedir. Bu programların temel amacı girişimcileri iş-pazar yetenekleri açısından desteklemek ve onlara yol gösterici olmak, bu süreçte onlara destek olmak ve yetenekler kazanmalarını amaçlamaktır. Görüşme yapılan kuluçka-hızlandırma programı yöneticilerinden ikisi "girişimcilik kası" ifadesini kullanmış ve programda asıl hedeflerinin programa katılan girişimci ekiplerde girişimcilik kasını geliştirmek olduğunu belirtmişlerdir.

Bunlardan yola çıkarak iş yönetimi ve pazara ilişkin deneyimlerin ilk başta girişimlerde olmasının beklenmediğini ama buna dair en azından ortaklardan birinde deneyim ya da yetenek gördüklerinde bunu iyi bir ekibin işareti olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

Yukarıda verilen iki özellik, yani teknik yeterlilikler ve teknoloji alanındaki yetkinlik ile iş-pazar yetkinliği, deneyim ile bağlantılı olsa da kuluçka-hızlandırma programlarının bu tür yetkinliklere

sadece deneyim odaklı bakmadığı gözlemlenmiştir. Çoğu kuluçka ve hızlandırma programı bir kaç yıllık bir sektör deneyiminin hatta girişimcilik deneyiminin seçim açısından fark yarattığını belirtse de deneyim önemli ve olmazsa olmaz bir seçim kriteri olarak karşımıza çıkmamaktadır. Deneyime daha geniş bir çerçeveden bakmak gerekmektedir. Deneyim girişimcilerin daha önemli ve gerçekçi problemler bulmaları ve aynı zamanda bu problemlere daha etkin ve talep görebilir çözümler bulmaları açısından yardımcı olmaktadır. Ama girişimci ekibin bulunduğu problem önemli ve gerçekçi ise ya da ekibin içinde bu problemin etkin çözümünü yapabilecek yetenekler varsa ya da girişimci ekip hazırladığı prototip yoluyla ya da önceden yapmış olduğu ön hazırlık ve çalışmalarla seçici ekibe bu problemi çözebileceğine dair ip uçları ve güven verebiliyorsa deneyimlerinin olup olmaması çok fazla göz önünde bulundurulmamaktadır.

“Hayır deneyime önem vermiyoruz. Heyecanlı ve işe inanmış bir ekip olacak. Deneyime değil, o fikre sahiplenmeye daha çok prim veriyoruz.” (Program I)

“İş deneyimine bakmıyoruz. Maaşlı bir yerde çalışırken kimse çıkıp gelmiyor. Eğer bir yerden fonlanmıyorsa gelmiyorlar. Sektör deneyimi olursa mükemmel olur. Fakat zorlamıyoruz bu konuda.” (Program N)

“Deneyim ihtiyacının proje fikri ile ne kadar uyumlu olduğuna bakıyoruz. Ne yapmak istiyor, ne kadar açık, onu yapabilecek deneyimi var mı diye bakıyoruz.” (Program B)

“Eğer tecrübe yoksa onda mutlaka bir iş zekâsı olmasını bekliyoruz. Yanında da işle ilgili uzmanlığı olan sağlam bir ekibinin olmasını istiyoruz.” (Program F)

Girişimcilik ekibinde yer alanların sayısı ve bu kişilerin yeteneklerinin dağılımı ve ekip içerisindeki uyum, ekibin birbirini ne kadar süredir tanıdığı, nasıl tanıştıkları ya da nasıl bir uyum gösterdikleri özellikle yeni nesil kuluçka programları tarafından oldukça özenle değerlendirilmektedir.

Ekibin sayıca birden fazla kişiden oluşması hem farklı yetenek ve yetkinliklerin aynı ekip içinde bulunması açısından önem taşımakta hem de işlerin paylaşımı ve birden fazla işin aynı anda ve hızlıca yürütmesi açısından da dikkate alınması gereken bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

“En azından bir teknik bir de o sektörü bilen bir kişinin olmasına çok önem veriyoruz.” (Program A)

“Komple bir ekip için aradığımız üç tane karakter var mesela. Bu üçü varsa komple bir ekiptir bizim için” (Program D)

“Ekte önemli olan ikinci kriter: diğeri de ekibin içerisinde görev, sorumluluk dağılımı olup olmadığıdır. Şöyle bir ekip ideal; iki teknik adam biri backhand, diğeri fronthand ve üçüncü de business'tan sorumlu. 3 kişi 10 numara bir yapılanmadır.” (Program G)

“Ekibin harmonizasyonu önemlidir. Ekibin birbirini ne kadar tanıdığı önemlidir. Gerçekten birlikte beraber bir şeyler yapabilir ya da yapamaz şeklinde mi? Ekip birbiri ile ne kadar uyumlu çalışırsa bu gelecek soluklu bir şey oluyor” (Program L)

b. Koordinasyon ve uyum:

Ekibin kendi içindeki yetenek dağılımı ve kompozisyonunun yanı sıra ekibin kuluçka-hızlandırma programı ile uyumlu çalışıyor olması da seçim sırasında özellikle göz önünde bulundurulacak faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kriter özellikle yeni nesil programlar tarafından vurgulanmaktadır. Buradaki en önemli nokta yeni nesil kuluçka-hızlandırma programlarının sağlamış oldukları hizmetlerin çeşitliliği ve kapsamından kaynaklanmaktadır. Yeni nesil programlar girişimlere eksik oldukları iş geliştirme-pazar ve müşteri tanıma-müşteri kazanımı-iş bağlantıları kurma-iş modeli geliştirme-yatırımcılarla görüşme gibi konularda yetkinlik ve beceri kazandırmayı hedeflemektedirler. Bu nedenle de girişimci ekiplerin bu konularda yardım almaya ve sağlanan hizmetleri kullanmaya gönüllü olması, sağlanan bu eğitimler ve hizmetler çerçevesinde proje, ürün ya da iş modeli üzerinde değişiklik yapmaya, bu değişiklikleri yapabilmek ve hayata geçirebilmek için de hem program yönetimi hem de programın bir parçası olan mentörlerle uyum içinde çalışabilmesi gerekmektedir. Bir çok program yöneticisinin de vurguladığı gibi başvuru aşamasındaki fikir ile kuluçka-hızlandırma programı tamamlandığında ortaya çıkan fikir birbirinden oldukça farklı olmaktadır. Bir çok girişimci programa dahil olduğu dönem içinde ürünleri, hedef kitlesi, iş modeli üzerinde radikal değişiklikler yapabilmektedir. Pazarda başarılı olabilecek ürünün ya da iş modelinin hayata geçirilebilmesi açısından bu tür değişimlere ihtiyaç duyulabilmektedir. Bir çok girişimcinin programa dahil olduğu süre içinde pivot etmesi ya da diğer bir deyişle projeyi tamamen başka bir forma dönüştürmesi olağan ve aslında gerekli olduğu durumlarda program yöneticileri tarafından da beklenen bir davranıştır. Bu nedenle girişimcilerin kendi fikirleri üzerinde ısrarcı olması, program yöneticileri ve mentörlerden gelecek tavsiyelere karşı direnç göstermesi ya da uyumlu çalışmak, esnek olma konularında yeterli çabayı göstermemesi negatif olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, programa uyum sağlamak, ekosistemin gerekliliklerine uyum sağlamak ve bu uyumu gösterecek şekilde esnek davranabilmek program yöneticileri tarafından önem verilen özelliklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Ben kesinlikle işbirliğine karşıyım ben kendim devam edeceğim gibi danışmanlığa çok açık değilse açıkçası olumlu değerlendiremiyoruz. Burada bir şey katabilmemiz için girişimcinin eleştiriye açık olması gerekiyor.”
(Program F)

“Çok hayalperest ve kapalıysa bizim için eleme sebebi olabiliyor. Burada en önemli şey bilgi paylaşımıdır. Proje planını izlerken, sunumunu yaparken de fikir paylaşmaya açık olup olmamasına bakıyoruz. Kendi fikirlerini paylaşmaya açık mı? Başkasından fikir almaya açık mı? Eğer bu ikisine kapalıysa zaten bize uygun olmayacak demektir” (Program B)

“Mesela, ben bu işin sahibiyim ve sizden daha iyi biliyorum diyor. Denemek istemiyorsa, bildiğini okuyorsa o bizim için iyi bir yöntem değil.” (Program D)

Diğer yandan klasik kuluçka programlarında verilen eğitimler ya da sağlanan hizmetlerin kısıtlı olması, kuluçkaya alınan girişimlere bire bir ihtiyaçlarına uygun hizmetlerin verilmiyor oluşu nedeniyle bu özellikle seçim kriterleri arasında çok fazla vurgulanmamıştır. Bir kuluçka yöneticisi girişimlerin kuluçka içindeki genel kurallara uyum sağlamanın öneminden bahsetmiş olsa da buradaki vurgu girişimlerin esnekliği ve projeyi, ürünü ya da iş modelini değiştirmeyi kapsamamaktadır. Zaten klasik kuluçka merkezleri gelen girişimleri aynı zamanda mali destekler alabilmeleri amacıyla kamu fonlarına yönlendirdiklerinden bu tür kuluçka programlarında olan girişimlerin ürün ve teknoloji kullanımı konusunda esnek olmaları beklenmemektedir. Oysa yeni nesil kuluçka programları için ürünün ticarileştirilmesi, müşteri ile buluşması ve yatırımcılardan destek görebiliyor olması çok büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla projeler, ürünler ve iş modellerinin değiştirilmesi yeni nesil programlar açısından beklenen ve teşvik edilen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Görüşme yapılan program yöneticileri pivot eden ya da kuluçka süreci başladıktan fikrini ya da nihai ürününü dönüştüren pek çok girişimin örneği vermişlerdir, örneğin fabrika bacalarından çıkan dumanın arıtılması gibi bir proje programa girdikten sonra bebek odalarındaki havanın temizlenmesini sağlayan bir ürüne dönüşebilmektedir. Yeni nesil programlar açısından pazardaki başarı ve sürdürülebilirlik önem taşıdığından, projesi konusunda esnek olabilen, onu bir sonraki seviyeye değiştirerek de olsa taşıyabilen, dolayısıyla esnek ve uyumlu girişimci ekipler daha çok tercih edilmektedir.

c. Girişimcilik tutkusu:

Seçilen girişimci ekiplerin program yönetimi ile uyumlu bir şekilde çalışıyor olması diğer bir grup seçim kriteri olan girişimcilik tutkusu ile bağlantılı bir şekilde ele alındığında çok daha anlamlı sonuçlar çıkmaktadır. Klasik kuluçka programları girişimcilik tutkusu, kendini adama,

girişimci olmak konusundaki ısrar ve motivasyon gibi kişisel özelliklere vurgu yapmazken özellikle yeni nesil programların yöneticileri açısından bu tür kişisel özelliklerle seçim sürecinde özellikle göz önünde bulundurulmaktadır.

Bu vurgunun ana nedenlerinden biri sürdürülebilir girişimler çıkarmak konusundaki kaygılar ile bağlantılı olabilmektedir. Çünkü görüşme yapılan pek çok yöneticinin vurguladığı gibi doğru işin değil doğru kişinin seçilebilmesi bu tür programlar açısından önem taşımaktadır. Amaç başarılı projeler ortaya çıkarmaktan çok başarılı olma potansiyeli taşıyan girişimci adaylarını bulmaktır. Pek çok yöneticiye göre eğer girişimcilik konusunda tutku, istek, ısrar ve motivasyon varsa bu kişiler önerdikleri proje ile başarılı olmayacak olsalar bile başarılı olana kadar denemeye devam edeceklerdir. Yeni nesil programların fikirden çok ekip ve ekiplerin karakteristik özelliklerine odaklanmasının nedeni de çoğunlukla bu bakış açısı ile ilintilendirilebilir.

“Bu iş tutmasa da, bir iş tutturmak adına girişimciliği istiyor mu diye sorguluyoruz. Bu fikir için hiçbir destek olmasa bile yapar mı? Kendi cebinden bir şey harcamış mı?” (Program L)

“Bizim işimiz bu ama sonuçta sürdürülebilir bir proje çıksın, biz de destekleyelim istiyoruz. Sonuçta hobi amaçlı yapan insanları orada ayırmamız gerekiyor.” (Program A)

“Bir diğeri de sürdürülebilirlik. Buraya ne kadar zaman ayırabiliyorlar, burada ne kadar sürekli kalabiliyorlar. Bu işi ne kadar sürdürmek istiyorlar?” (Program D)

Diğeri yandan girişimcilik tutkusunu ve bağlılığı anlamak kuluçka programı yöneticileri açısından da hiç kolay değil. Bu tür karakteristik özellikleri anlamak için her bir kuluçka-hızlandırma yönetimi belli kıstaslar geliştirmiş durumda. Bu noktada en çok ön plana çıkarılan noktalar ise ne kadar zaman ayırdığı, neleri riske edip etmediği, projesine ne kadar inandığı ve proje ile ilgili ön hazırlık yapıp yapmadığı ile ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu sıralananları objektif kriterlere göre değerlendirmek zor olsa da, yöneticiler veya seçici jüride olanlar daha çok eski deneyimlerinden ya da kendi iç seslerinden yola çıkarak değerlendirme yapmaktadırlar. Diğeri yandan girişimci ekibin ikna gücü, projelerini anlatırken ya da gelecek ile ilgili planlama yaparken göstermiş olduğu performans da pek çok açıdan kararları etkilemektedir. Somut olarak bakılan en önemli kıstaslar programa ayıracakları zaman ya da aynı zamanda çalışmaya devam edip etmeyecekleri, ayrıca üzerinde çalıştıkları proje ile ne kadar ilgili oldukları, bu proje hakkında nasıl ve ne kadar ön hazırlık yaptıkları ve bir diğeri ise bu işe başlamak için göze aldıkları risklerin büyüklüğü ya da girişimci açısından bu riske edilen şeylerin önemidir.

Örneğin ekip üyelerinden en azından birisinin tam zamanlı olarak kuluçka ya da hızlandırma programına katılıyor olması oldukça önemli ve istenen bir durumdur. Klasik kuluçka programları sağladıkları hizmetler ve süre gereği devamlılık konusu üzerinde çok fazla durmazlarken kısa süreli destek sağlayan yeni nesil programlar açısından devamlılık en önemli şartlardan birisi haline gelmektedir. Zamanın kısıtlı olması, bir an önce ürünü pazara sürme motivasyonu ve bire bir çalışma isteği özellikle bazı yeni nesil programlar açısından devamlılığı seçim açısından önemli bir kriter haline getirmektedir. Bazı yeni nesil programlar seçim sürecinde yaptıkları görüşmeler sırasında başvuran girişimlere küçük bazı ödevler vererek, bu konuda ne kadar ısrarcı ya da hevesli olduklarını ölçmeye çalışmaktadırlar. Bu sayede, girişimci ekibin bu konudaki devamlılığını, ısrarını, tutkusunu ve dolayısıyla işin sürdürülebilir olup olmadığını değerlendirebilmektedirler.

“Ön kuluçkada biraz idare ediyoruz ama hızlandırmada etmiyoruz. En azından kuruculardan bir tanesinin katılımı bizim için çok önemli. Çünkü burayı takip etmedikleri zaman, yaptıkları işlere odaklanmadıklarında, amaçlarımızı gerçekleştiriyoruz ve istediğimiz katma değere ulaşamıyoruz.” (Program D)

“Devamlılık önemli. Üç ayı burada geçirmesi gerekiyor. Çünkü dışarıdan bu işler yürümüyor. Biz bunu da gördük ve test ettik. Haftada 1-2 gün uğrayayım ile ilerlemiyor.” (Program G)

Klasik kuluçka programları ön hazırlık yapılması, girişimcilerin pazar, müşteri, sektör gibi alanlarda başvuru öncesi bilgi sahibi olmaları gibi kıstaslarla projeleri değerlendirmeseler de özellikle yeni nesil kuluçka-hızlandırma programlarında “hazırlıklı olma” faktörünün seçim sürecinde girişimcileri öne çıkardığı gözlemlenmiştir. Bu durum daha önce de vurgulanan girişimcilik tutkusu ya da bu alanda kalıcı olma isteğinin bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ön hazırlık yapan, öncesinde projesi ile ilgili pazar ve/veya sektör araştırması yapan, pazarda var olan çözümleri ve onların zayıf ve güçlü yönlerini bilen girişimcilerin bu alanda daha tutkulu ve kalıcı/ısrarcı olduklarına yönelik seçici kişilerde pozitif bir algı oluşmaktadır.

“Yurtdışında kendi örneklerini incelemiş mi? yeterince pazar araştırması yapmış mı? Müşterilerine gitmiş mi? Bunlara dikkat ediyoruz.” (Program F)

“Çok gerçekçi bir proje planı beklemiyoruz. Üzerine düşünmüş mü? Araştırma yapmış mı? Kendini geliştirmiş mi? Yoksa çok kapalı mı? diye bakıyoruz.” (Program B)

“Konuyu bilmesi ve araştırma yapması önemli. Biz zaten formlarda bunu soruyoruz. Bunu nasıl yapabileceğinizi düşünüyorsunuz? Karşınıza çıkabilecek ne gibi bir sorun olabilir? gibi sorular sorarak biraz araştırma yapmalarını bekliyoruz. Bu gibi araştırmalar yaptıysa, şu kişilerden bilgi alıyorum, şu kişilerle görüştüm diyebiliyorsa, biz tamam diyoruz, kendi kendine bir şeyler yapabiliyorlar.” (Program A)

“Parayı nasıl kazanacaksınız? Bu daha doğru bir soru. Gelir modeliniz ne? Orada verdikleri cevapta ne kadar uyduruyorlar, ne kadar ayakları yere basıp sistematik plan yapıyorlar? Bunları sorduğumuz zaman verdikleri cevap kendilerini belli ediyor?” (Program D)

Seçim süreci içinde ısrar/kalıcılık ve tutkuyu ölçmek için kullanılan bir diğer yöntem ise girişimlerin bu işe başlamak için göze almış oldukları riskleri değerlendirmektir. Bir çok yeni nesil program girişimcilerin sadece para ya da kaynak bulmak amacıyla kuluçka-hızlandırma programlarına gelmesinden ve işin devamlılığının sadece kaynak bulma ihtimaline bağlı olmasından pek hoşnut gözükmemektedir. Bu nedenle girişimcinin kendi projesi için nelerden fedakarlık ettiği, öz kaynaklarını ne kadar kullandığı, kendisinin proje için yaptığı yatırımı öğrenmek ve dahası böyle bir yatırımın yapıldığını veya riskin göze alındığını görmek istemektedirler. Projeyi gerçekleştirmek için kişisel risklerin alınması ya da öz kaynakların kullanılması da yine girişimcilerin işe başlamak ve devam ettirmek konusundaki bağlılıkları ve ısrarcılıkları dolayısıyla işin sürdürülebilirliğine dair ip uçları vermektedir.

“Çalışıyor olsa bile bunu riske edebileceğini net bir şekilde rahatlıkla söyleyebiliyor olması gerekiyor. Yatırımcıya ya da devlet desteklerine başvurmadan önce kendi öz kaynakları olmasına rağmen önce yatırımcıya gideyim diyorsa burada bir zıtlık oluşuyor.” (Program F)

“Kaybedecek bir şeyi olması önemli... Bir şeylerini vermediyse, maaşından feragat etmediyse ya da bir şeyini satıp oraya koymadıysa henüz daha hiç para harcamadıysa, açmamıştır fikrini. Fikrini daha para harcamaya layık görmüyorsan demek ki burada bir sorun var. Sen koymamışsın nasıl yatırımcı bulacaksın?” (Program E)

Diğer yandan çok fazla açıkça dile getirilmese de girişimcilik hikayesi, girişimcilik serüveninin dayandığı hikaye de ısrar, kalıcılık, tutku ve deneyim açısından önemli bir gösterge olarak görülmektedir. Girişimcinin kendi yaşadığı bir sorundan, kendi deneyimlediği problemlerden yola çıkmasının ısrar ve kalıcılığı ve dolayısıyla firmanın sürekliliğinin etkileyeceğine

inanılmaktadır. Girişimcilik hikayesi bir taraftan sorunu deneyimleyen kişiler açısından pazarda olan bir ihtiyaca işaret ederken diğer yandan da girişimcilerin bu konudaki motivasyonunun ve ısrarcılığının, problemi çözmek konusundaki tutkusunun bir işaretini vermektedir. Girişimcilik hikayesinin ve bu hikayenin anlatılış biçiminin seçim sürecinde seçim yapan kişileri olumlu olarak etkilediği söylenebilir.

“Sektörü nereden biliyorsun, ihtiyaç var mı diye soruyoruz... Kendi sorununuzla başlayın, ondan sonra arkadaşınızın sorunu ile devam edin. Değilse ailenizin gidin diyoruz” (Program L)

4.1.1.4. Seçim kriterleri: tartışma ve analiz

Seçim kriterlerine bakıldığında klasik kuluçka merkezleri ve yeni nesil kuluçka programları arasında önemli farklılıklar göze çarpmaktadır. Bu bölüm seçim kriterleri konusunda iki nesil kuluçka programı arasındaki farklılıkları tartışmanın yanı sıra yeni nesil kuluçka programları içinde gözlemlenen varyasyonları da açıklamayı ve tartışmayı amaçlamaktadır. Bu farklılıklar bütün olarak, programların amaç ve işleyişleri göz önünde bulundurularak değerlendirilecek ve temele oturtulmaya çalışılacaktır.

Daha önceki bölümlerde de tartışıldığı gibi kuluçka programları 1950’lerde ilk ortaya çıktıklarından bu yana önemli değişimler sergilemişlerdir. Geçmiş deneyimler sonucunda kuluçka merkezlerinin başarıları ya da başarısızlıklarında yatan nedenler ortaya konarak ya da güncel girişimcilik ekosisteminin ihtiyaçları ve evrimi doğrultusunda bu programlarda değişmişler, farklılaşmışlar ve farklı ihtiyaçlara cevap verir hale gelmişlerdir. Sadece sunulan hizmetler ve sağlanan kaynaklar değil aynı zamanda seçim ve ağ kurma aktiviteleri de bu değişimden etkilenmiştir.

Bu kısımda seçim sistemlerinin nasıl etkilendiği ve nasıl farklılaştığı bu değişim içinde tartışılacaktır. Klasik kuluçka programlarında projelerin seçimi projenin teknik özelliklerine, yenilikçi karakterine ve projenin teknik açıdan hayata geçirilmesi olasılığına dayanarak yapılmaktadır. İşin sürdürülebilir olmasının temelinde, teknik açıdan yapılabilir olması yatmaktadır. Bu programların temel amacı projelerin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi sürecinde girişimlerin uzun sürelerle desteklenmesi ve sağlanan bu destek mekanizması ile girişimlerin tehlikeli olan ilk 3 yıllık dönemi atlattıklarını sağlamaktır. Bu süreçten başarılı olarak çıkan girişimlerin yollarına tek başlarına devam edebilecekleri ön görülmektedir. Klasik kuluçka merkezleri bu süreç içinde girişimlerin yatırım alması ya da başka firmalarla iş birliği yapması gibi bir çok sürece çok fazla dahil olmamaktadırlar. Tabii son yıllarda kuluçka kavramındaki değişimler nedeniyle, kuluçka programına almış oldukları firmalara eğitim verme, onları diğer firmalarla ve yatırımcılarla tanıştırma gibi bazı ek hizmetler sağlamaya

yönelmeler de genel olarak klasik kuluçka kavramının dışına çok çıkamamaktadırlar. Burada hep vurgulanan diğer bir neden ise kuruluş kanunları ve bağlı oldukları düzenlemeler nedeniyle seçim süreçlerinde ve hizmetlerde çok fazla değişikliğe gidememeleridir. Klasik kuluçka programlarında görüştüğümüz yöneticilerden birisinin “kuluçka kavramı artık ölüyor” demesinin nedenlerinden biri de burada yatmaktadır. Klasik kuluçka programları verdikleri hizmetler ve aktiviteleri açısından ekosistemin pek çok ihtiyacını karşılamakta ve değişen girişimcilik ortamına uyum sağlamakta çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır.

Seçim süreçlerinde projenin teknik özelliklerine odaklanan klasik kuluçka programları açısından projelerin başarılı olma şansı ya da girişimin hayatta kalma oranı da düşük olmaktadır. Her ne kadar bu tür programlar pazara ve pazardaki ihtiyaca göre girişimciden bazı öngörüler yapmalarını bekleseler de seçim kriterleri ve seçim süreçleri nedeniyle bu tür kriterlere göre karar verememekte ve daha çok projenin teknik kısmına odaklanmaktadır. Yine görüşme yapılan yöneticilerden biri eskiden teknik kısma ağırlık vererek seçim yaptıklarını, projede sunulan teknolojik yeniliğinin seçim için öncelikli olarak göz önünde bulundurulduğunu ama bunun ticarileştirme sürecinde pek çok sorun yarattığını ve bu nedenle de seçim süreçlerinde değişikliğe gittiklerini belirtmiştir. Bu programda, artık seçimler akademisyenlere veya teknoloji alanında yetkin olan kişilere değil girişimcilere, sektörde çalışan profesyonellere ve mentörlere danışılarak yapılmaktadır. Bu da seçim kriterleri içinde pazarın ve fikir-pazar uyumunun öne çıkmasını beraberinde getirmiştir.

Yeni nesil ve klasik kuluçka programlarına bakıldığında seçim kriterleri açısından farklılaşmanın temelinde sürdürülebilirlik ve ticarileştirmenin yattığı ileri sürülebilir. Yeni nesil kuluçka programları açısından projenin teknik açıdan ne kadar ileri ya da yenilikçi olduğu, Ar-Ge gerekliliği önem derecesini kaybetmiştir. Bunun yerine sürdürülebilir, hızlıca ticarileştirilebilir ve yatırımcılar tarafından desteklenebilir projeler ön plana çıkmaktadır. Klasik kuluçka programları zaten projenin sürdürülebilirliğini sağlama amacı taşıdıklarından ve bu amaçla uzun süreli kuluçka süreçlerine sahipken yeni nesil programlarda sürenin çok kısa olması sürdürülebilirlik konusunda başka kıstasların aranmasını zorunlu kılmaktadır. Üç ya da altı aylık bir dönem içinde önemli bir başarı kaydedebilmek, ürünü pazara ve müşteriye sunmak, geri dönüşleri toplamak, gerekirse ürün-hizmet ya da iş modeli üzerinde hızlıca değişiklikler yapabilmek ve dönemin sonunda yatırımcının karşısına başarılı bir şekilde çıkabilmek bu programların temel hedefidir. Bu hızlı süreçten başarılı bir şekilde çıkabilmek ve sonrasında işi devam ettirebilmek projenin iyi olup olmamasından çok kişisel efor ve motivasyona bağlıdır. Bu nedenle de proje iyi olsa bile ekip ve ekibin kompozisyonu, tutkusu, işe/ projeye bağlılığı bu tür programlarda ön plana çıkmaktadır. Ayrıca yeni nesil programlar iş yönetimi, pazarlama, yatırımcılarla ilişkiler, iş zekası gibi konularda kendi yetenek ve

kaynaklarına oldukça güvenmektedir. Bir çok program yöneticisi tarafından da belirtildiği gibi programa girdikten sonra projelerin öneriler doğrultusunda değişmesi oldukça olağandır, başta programa giriş aşamasında seçilen proje ile programdan çıkan proje arasında oldukça büyük farkların olması da bu sürecin olağan akışına uygundur ve pek çok görüşmede vurgulanmıştır. Bu nedenle fikir ya da projeden çok bu projeyi kimin yapacağı, yapıp yapamayacağı ve tabii ki iş yapılırken ortaya çıkacak değişimlere ekibin direnç gösterip göstermeyeceği gibi faktörler seçim aşamasında öne çıkmaktadır.

Bu nedenle yeni nesil programların hemen hepsinde ekip fikirden ve fikir-pazar uyumundan önde tutulmaktadır. Aşağıda verilen örneklerden görülebileceği üzere fikrin iyi olmasından ziyade ekibin bu işi yapıp yapamayacağı, girişimci olma kapasitesinin ve arzusunun olup olmadığı ön plana çıkmaktadır.

“Önce takıma bakıyoruz. Her zaman ne yaparsak yapalım önce takıma bakıyoruz. Çünkü takımda şöyle bir olay var, siz bir fikir veriyorsunuz, yapmaya motive olmuyor mesela. Bizim için bu büyük bir handikap.” (Program D)

“Ekip iyi olduğu zaman her şey iyi oluyor” (Program G)

“Takım bizim için önemlidir. Yeri geliyor sorun-problem aşamasından daha çok takıma önem veriyoruz... Formula 1 arabalarında da bütün arabalar aynı ama şoförler farklıdır” (Program H)

“Biz değerlendirmeyi şu şekilde yapıyoruz: proje planına yaklaşımı beğendik, ekip yapısı tamam, ekibin vizyonu tamamsa, içeride proje yönetimi desteği ile kendilerinin ölçeği tekrar şekillendirmesini sağlıyoruz. İçeriye giren 10 ekibin sekizinin projesi sonunda değişiyor zaten.” (Program B)

“Ekip öncelikli kriterlerimizdendir. Teknik anlamda uyum var mı? Ekip birlikte çalışabilir mi? Daha önce beraber iş yapmışlar mı?” (Program C)

“Bir sıralama yapmak gerekirse bence takım en önde gidiyor. Çünkü diğer sayılara baksanız da takım bunu yapabilecek bir takım değilse onların hiç bir önemi yok.” (Program E)

“Bazen proje konusunda çok emin olamıyoruz ama diyoruz ki bu çocuklar bir şey yapar, kesin bir şeyler yapacaklar diyoruz.” (Program A)

Ayrıca yeni nesil kuluçka merkezlerinde sürenin çok kısıtlı olması, hızlı ticarileştirme hedefi girişimcilerin önceden hazırlık yapması ya da prototipin geliştirilmiş olması gibi kriterleri ön

plana çıkarmaktadır. Proje ile ilgili ön hazırlık yapılmış olması hem girişimcinin ısrar ve bu alanda kalıcı olduğunun ve dolayısıyla girişimcilik tutku ve isteğinin bir göstergesi olarak algılanmakta hem de hızlı ticarileştirme sürecine bir ön hazırlık olmaktadır. Prototipin geliştirilmiş olması da yine hızlı ticarileştirme açısından önem taşımaktadır. Yeni nesil programlarda teknik detaylardan çok projenin yönetimi, müşteri ile buluşması, pazarlama ve satışı ve bu sayede yatırımcılarla buluşulması hedeflendiğinden teknik detayların çok daha önce ve girişimci ekip tarafından halledilmiş olması hızlı ticarileştirme açısından önem taşımaktadır.

İkinci olarak yeni nesil programların ürün-pazar uyumuna ve bu uyumun test edilmesine önem verdikleri görülmektedir. Bu da yine klasik kuluçka merkezlerinin eksikliklerinden birisi olarak görülen bir noktaya işaret etmektedir. Klasik kuluçka merkezlerinde girişimler uzun süre desteklenmekte ama bu destek sonucunda ortaya çıkarılan ürün pazara uyum sağlamadığında ya da pazardaki ihtiyaçları karşılayamadığında girişimlerin sürdürülebilirliği ortadan kalkmaktadır. Bu nedenle yeni nesil programlar bu ihtiyacın en baştan belirlenmesini veya pazardaki ihtiyaca uygun olarak ürün-projenin değiştirilip farklılaştırılmasını ön plana koymaktadırlar. Bu nedenle projeden çok pazardaki problemin tespit edilmesi, pazarda böyle bir sorun ya da eksiklik olup olmadığının ilk başta tespit edilmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle ekipten sonra baktıkları en önemli noktalardan biri pazardaki sorunun tespiti ve pazarın büyüklüğüdür. Ayrıca pek çok yeni nesil program fikrin ölçeklenebilir olmasını ve uluslararasılaşma potansiyelini seçim kriteri olarak öne almaktadır.

Diğer yandan yeni nesil program arasında da farklılıklar göze çarpmaktadır. Bu programların hemen hepsi ekibin önemi konusunda hem fikir olsalar da seçim kriterlerinde bazı konularda esneklik sağlayabilmektedirler. Örneğin bazı programlar hali hazırda bir işte çalışmaya devam eden girişimcileri ya da kendi öz kaynaklarını kullanmayan ya da kendisi yatırım yapmayan girişimcileri de destekleyebilmektedirler. Yine bu programlar ön hazırlık aşamasını kıymetli bulsa da bu konuda çok ısrarcı olmayabilir. Bu tür programların temel özellikleri ise yine kuluçka sürecini nasıl tasarladıkları, yönettikleri ve buradaki temel hedef ve stratejileri ile bağlantılıdır. Daha esnek olan bu tür kuluçka programlarının sayıca daha fazla girişimciyi kuluçkaya alma eğiliminde oldukları gözlemlenmektedir. Yeni nesil programlar arasındaki farklılıklar daha sonraki bölümlerde de tartışılacaktır.

4.1.2. Kuluçkalar /hızlandırıcılar tarafından sağlanan hizmetler ve hizmet sağlama modelleri

4.1.2.1. Sağlanan hizmetler

Hızlandırma programları ve eski tarz kuluçka programları arasında verilen hizmetler ve sağlanan kaynaklar açısından da farklılıklar bulunmaktadır (Cohen ve Hochberg, 2014;

Pauwels vd., 2016). Eski tarz kuluçka merkezleri alt yapı, ofis desteği, bazı yönetsel destekler (muhasebe, sekreterlik, hukuksal konular, gibi) destekler sağlarken hızlandırma programları için en önemli hizmet mentörlük ve seminer destekleridir. Hızlandırma programlarında girişimci ekiplerin ihtiyacı olan konularda seminerler düzenlenmekte ve girişimci ekiplerin aynı anda başlayıp bitirmesi nedeniyle bu seminerlerin ihtiyaçlara göre düzenlenmesi çok daha kolay olmaktadır. Diğer yandan hızlandırma programlarının en önemli hizmeti mentö desteğidir. Hızlandırma programlarının hepsi girişimcilerden, melek yatırımcılardan, sanayi şirketlerinden, profesyonellerden oluşan bir mentör ağına sahiptir. Bu mentörler genelde sosyal ağlar yardımıyla bulunmakta ve programa dahil edilmektedir. Hatta hızlandırma programları yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, yöneticiler bu ağın genişletilmesinin en önemli sorumlulukları olduğunu belirtmişlerdir. Tüm hızlandırma programlarında girişimci ekipler mentörlerle yoğun olarak çalışmaya teşvik edilmektedirler. Girişimci ekipler ihtiyaçları ve problemleri doğrultusunda uygun mentörlere yönlendirilmektedir. Hızlandırma programlarında diğer kuluçka programlarından farklı olarak ortaya çıkan diğer bir önemli unsur da sosyal ağlar ve bunların kurulmasına verilen önemdir. Mentörler ve program yöneticileri hem programa dahil olan ekipler arasında hem mevcut ekipler ile mezunlar arasında, hem de girişimci ekipler ile ekosistemin diğer unsurları arasında ağların kurulmasına ön ayak olmaktadır. Bu ağlar aracılığıyla girişimciler kendi imkanları ile ulaşmakta zorluk çektikleri pek çok kaynağa ulaşma fırsatı bulabilmektedirler. Dolayısıyla kuluçka programları kaynakları kendi içinden sağlarken ve kaynaklar açısından kendine ve sponsor kuruluşlara (üniversite ya da kamu kurumları gibi) bağılyken, hızlandırma programları çok fazla kaynağa sahip olmadan, sosyal ağlar ve bağlantılar yoluyla dış kaynakları girişimcilere sunmaktadır.

Kuluçka ve hızlandırma programları ile hızlandırıcılar arasındaki diğer bir önemli fark da kuluçka süresi ile ilgilidir. Kuluçka programlarında girişimler genelde 1-5 yıl arasında program içinde kalmakta ve daha sonra kuluçkadan ayrılmaktadır. Oysa hızlandırma programları oldukça kısa sürelidir, çoğu genelde 3-6 ay nadiren bir yıla kadar uzamaktadır. Bu da ürün-hizmetlerin hızlıca ticarileştirilmesi konusunu hızlandırıcılar için önemli hale getirmektedir. Pauwels vd (2016) ayrıca melek yatırımcıların hızlandırıcılar için çok daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Hem hızlandırıcıların çok daha erken aşama girişimleri programa kabul etmeleri hem de program süresinin kısıtlı olması nedeniyle hızlandırıcılar içinde yer alan girişimler için en uygun finansman yöntemi melek yatırımcılar olmaktadır.

Hızlandırıcılar açısından bir diğer farklılık yaratan unsur ise yatırım ve hisse devri ile ilgilidir. Bazı hızlandırıcı programlar programa dahil olan girişimlere çekirdek fon (seed fund) sağlamakta ve bunun karşılığında kurulan şirketin belli oranda hissesine sahip olmaktadır. Bazı hızlandırma programlarında ise çekirdek yatırım olmaksızın, programa dahil olan

girişimlerden şirket kurmaları durumunda hisse alınabilmektedir. Fakat bu durum, yukarıda belirtildiği gibi hızlandırıcıların olmazsa olmaz şartlarından biri değildir ve hızlandırma programları bu konuda çeşitlilik ve esneklik göstermektedir. Kar amacı gütmeyen dolayısıyla yatırım ve hisse istemeyen hızlandırma programları da hem Türkiye’de hem de dünyada bir model olarak karşımıza çıkmaktadır.

Görüşme yapılan hızlandırma programları içinde sadece ikisi çekirdek fon sağlamaktadır ama bu programlardan biri aynı zamanda melek yatırım gibi de çalışmaktadır. Diğer programlar içinde çekirdek yatırım yapmadığı halde hisse alan programların sayısı 3 ile sınırlıdır .Türkiye’deki diğer hızlandırma programları ise görüşmenin yapıldığı dönemde hisse almadıklarını belirtmişlerdir.

Aşağıda kuluçka ve hızlandırma programları tarafından sağlanan hizmetler detaylı olarak ele alınmaktadır.

a. Eğitim

Eğitim genel olarak hem klasik kuluçka programları hem de yeni nesil hızlandırmaya yakın program tarafından önemsenen ve katılımcılara sağlanan bir hizmet olarak karşımıza çıkmaktadır. Programların yapısının farklılaşması nedeniyle eğitimler ve eğitimlerin verilmiş tarzı da farklılaşmaktadır. Örneğin yeni nesil programlar bir dönem boyunca ilgilenecekleri girişimleri aynı anda aldıkları için onlara aynı eğitim programını sunabilmektedir. Yeni nesil programlar genelde kısa süreli ve jenerik eğitimleri programın ilk başladığı dönemlerde vermekte ve daha sonra özelleşmiş olan eğitimlere geçilmektedir. Burada en önemli hedef farklı seviyelerde olan girişimleri ve girişimcileri aynı dilden konuşur hale getirmek ve aynı seviyeye getirebilmektir.

“Genel eğitimler var, onlar ortak veriliyor, finans, hukuk eğitimleri ortak. Fakat konu bazlı eğitimleri ayırıyoruz. Seçim bittikten hemen sonra yarım gün yatırımcılarla nasıl çalışacaklarının eğitimini veriyoruz. 3. ayda yoğun sahne eğitimleri alıyorlar. Hem metin içerik olarak hem de sahnede nasıl sunacakları ile ilgili eğitim alıyorlar” (Program G)

“Hızlandırma programında ilk 2 hafta oryantasyon eğitimleri var, orada sadece terminolojiyi konuşuyoruz. Bunlar sadece herkesi aynı dile getirebilmek için. Ekipler eğitimlerde geçirilen zamandan sıkılıyorlar. Çünkü bir ekip daha ileri bir seviyede oluyor, bir ekip daha erken aşama oluyor, know-how’ları farklı oluyor. İşte orada aynı eğitimi verdiğin zaman aynı katkıyı alamıyorsun. Bundan dolayı biz birebir zaman geçiriyoruz” (Program D)

“8 haftalık bir eğitim programı ile başlıyoruz. Her dalın kendi uzmanlarını davet ederek tasarladığımız 8 haftalık bir program. Onları aynı frekansa, aynı seviyeye getirmek için buna önem veriyoruz. Herkes aynı eğitimden geçiyor” (Program E)

“Biz genel eğitimler veriyoruz, belki o dönemdeki start-up’ları seviyesine göre eğitimin içeriği değişebilir fakat her start-up’ın işine yarayacak bilgileri veriyoruz” (Program H)

Yeni nesil program arasında da eğitimin veriliş şekline dair bazı değişiklikler gözlemlenmektedir. Örneğin bir grup yeni nesil program eğitime çok fazla önem vermektedir. Eğitimler tüm program boyunca devam etmekte ve özelleştirilmiş eğitimlerden çok genel eğitimler verilmektedir. Diğer bir grup programda ise eğitim sadece ilk bir kaç hafta verilmekte sonrasında ihtiyaç duyulması halinde girişimlerin özel ihtiyaçlarına göre, ek eğitimler düzenlenmektedir. Aşağıdaki yorumlardan da görülebileceği üzere bu programların çoğu için eğitim girişimcinin geliştirilmesi için önem taşımakta ve bu nedenle programın önemli bir kısmı eğitim programlarına ayrılmakta ya da tüm program boyunca eğitimler sunulmaya devam edilmektedir. Bu programların temel amacı girişimci olmak isteyenleri desteklemek ve ekosisteme katkıda bulunmak olduğundan girişimci olmak isteyenlerin gerekli eğitimlerden geçip, farklı konular hakkında bilgi sahibi olması önem taşımaktadır.

“Programda 8 haftalık bir eğitim var. Eğitimleri dışardan alıyorlar. Her hafta aynı gün ve saatte eğitim veriliyor” Standart bir eğitim veriliyor. (Program C)

“Eğitim programları 3 ay boyunca devam ediyor. Ayrıca program sürecinde başarılı olanlar ABD’de eğitim almaya devam ediyor. Jenerik eğitimler veriyoruz, patent eğitimi, fikri mülkiyet hakları, genel finansman tabloları gibi” (Program L).

“Hızlandırmada 5 hafta boyunca biz girişimcilik eğitimi veriyoruz yani o iş fikrini nasıl kanvasa dökebilirler onu öğretiyoruz.” (Program A)

Üçüncü grupta yer alan klasik kuluçka programlarında da eğitim verildiğini ya da girişimci re jenerik alanlarda çeşitli eğitimlere katılma fırsatı verildiği görülmektedir. Yalnızca bunlardan biri eğitim programları olmadığını belirtmiştir. Diğerlerinde girişimcilerin ortak ihtiyaçlarına uygun eğitimler sağlanabilmektedir.

“Eğitimler oluyor, teknik, sosyal medya, pazarlama eğitimleri” (Program J)

“Bizim eğitim programımız yoktu” (Program K)

“Her bir girişimci için ayrı bir eğitim setimiz yok. Olabildiğince girişimcilerin ortak ihtiyaçlarına yönelik eğitim ve seminerlerden başlayıp sonra spesifik konulara yöneliyoruz” (Program I)

Eğitimler tüm kuluçka programları için önemli olmakla birlikte klasik kuluçka programlarında daha genel eğitimler ve daha çok pazarlama ve teknik konularda eğitimlere ağırlık verilirken yeni nesil programlarda daha özelleştirilmiş ve girişimciliğe yönelik eğitimlerin öne çıktığı görülmektedir.

b. Mentörlük

Mentörlük de yine eğitim hizmeti gibi görüşme yapılan pek çok program tarafından sağlanmaktadır. Tabii burada klasik ve yeni nesil programlar arasında önemli farklar da göze çarpmaktadır. Örneğin yeni nesil programlarda mentörlük en önemli hizmetlerden biri olarak konumlanmaktayken, klasik kuluçka programlarında bu hizmetin ya hiç olmadığı, ya yeni başladığı ya da çok geniş bir mentör ağına sahip olmadıklarından çok daha kısıtlı bir şekilde verildiği gözlemlenmektedir. Diğer yandan yeni nesil programlarda mentörlük oldukça yoğun olarak girişimci ekiplere sağlanabilmektedir. Ayrıca yeni nesil kuluçka programlarında mentörlük desteğinin yatırımcılar tarafından ya da halihazırda girişimci olan kişiler tarafından verildiği görülmektedir. Bu da girişimci ekiplerin daha çok pazara çıkma, müşteri bulma, ürün geliştirme ve finansman bulma konularında daha pratik ve soruna yönelik çözümlere ulaşmasına yardımcı olabilmektedir. Yeni nesil kuluçka programlarının pazar-ürün-finansman odaklı sürdürülebilirlik hedefleri açısından mentörlük mekanizmasının ve mentör ağlarının bu tür programlar açısından ne derece önemli olduğu da görülebilmektedir. Ayrıca yeni nesil programların çok sayıda mentöre ulaşmak ve bu mentörleri mobilize etmek konusunda önemli yetenekler geliştirdikleri de görülebilmektedir. “Speed mentoring” (hızlı mentörlük) gibi yeni uygulamalar yoluyla girişimci ekiplerin sorunlarını hızlıca anlamaya ve çözmeye odaklı yetenekler ve pratikler geliştirilebilmektedir. Bu anlamda mentörlük konusunda hizmet inovasyonlarının yeni nesil kuluçka programları tarafından da geliştirildiği görülmektedir. Ayrıca yeni nesil kuluçka-hızlandırma programlarının bir diğer özelliği de programın kendi uzmanları tarafından yoğun mentörlük sağlanabilmesidir. Bu tür programlarda bir çok alanda uzmanlaşmış kişiler, hatta girişimcilik geçmişleri ve deneyimleri olan kişiler istihdam edilmekte ve mentörlük desteği bu uzmanlar tarafından düzenli ve sürekli bir şekilde de sağlanabilmektedir.

“Hızlandırmaya girdiklerinde yoğun bir mentörlük desteği alıyorlar.” (Program D)

“Zaten mentörlerimizin yarısı yatırımcıdır” (Program G)

“Standartlaşmış mentörlük her zaman sonuç vermiyor. Her projenin kendi dinamikleri doğrultusunda derinleştirilmiş mentörlük hizmeti sağlanıyor” (Program N)

“Start-uplar herhafta belirlenen bir günde mentörlerle buluşuyorlar. Mentörler arasında kurucuların yanısıra yatırımcılar da var... Her bir firmaya birebir mentör atandı, hepsiyle bir görüşme yaptılar. Şu anda onlarla ilgili analiz raporu hazırlıyorlar. Neye ihtiyacı var ne yapılması gerekir diye bakıyorlar” (Program L)

“Direkt ekip tarafından verilen mentörlük olduğu gibi dışarıdan gelen mentörler de var. Onlar genelde webinar veya skype üzerinden genel veriyorlar. Skype üzerinden ilişkiler devam ediyor” (Program H)

“Bu süreçte dışardan da mentör getiriyoruz. Bunlar sektörden exit yapmış bir girişimci olabilir ya da bir VC yatırımcı olabilir, melek yatırımcı olabilir ticari süreçte onlara feedback verecek. Melek yatırımcılar bazen birebir girişimlerle çalışıyor. Yatırım yapmıyor ama mentörlük yapmak istiyor.” (Program A)

“Teknokentlerdeki ve kuluçka programından daha önce geçmiş girişimcilerle görüşmeler sağlanıyor. Ayrıca yöneticilerle de görüşmeler sağlanıyor. Bunlar daha çok tecrübe paylaşımı şeklinde yapılıyor” (Program F)

“Mentör çalışmaları tek tek olabiliyor, ekiplerin ihtiyacı varsa o anki mentörümüz ile ilişkiye geçirebiliyoruz. Ya da bazen mentörlerimiz o anki sürece dair toplu çalışmalar yapıyorlar... Mentörlük yapımız zaman geçtikçe değişti, eski mezunlar mentörlük yapar hale geldiler” (Program B)

“Yaklaşık haftada 30 mentör görüşmesi yapılıyor. Mentör görüşmeleri için bir sheet oluşturuluyor. Bu sheet tüm ekiplerle paylaşılıyor, isteyen ekipler ihtiyaçlarına göre mentör görüşmesi talep ediyorlar.” (Program C)

“Biz mentörlük yapıyorduk. Mentörlük mekanizması oluşturacağız” (Program K)

c. Danışmanlık

Danışmanlık hizmeti daha çok hukuk ve mali müşavirlikle ilgili alanlarda verilmektedir. Bazı programlar kendi istihdam ettikleri uzmanlar sayesinde öncelikle danışmanlık hizmeti verirken

bir kısmı özellikle hukuk ve mali müşavirlik alanlarında dışardan danışman firmalarla ya da kişilerle çalışmaktadırlar. Danışmanlık hizmeti hem yeni nesil hem de klasik kuluçka programları tarafından sağlanmaktadır. Dışardan alınan danışmanlık hizmetlerinin ücretleri kuluçka-hızlandırma programı tarafından ödenmektedir.

“Hibe destek programlarından faydalanmak isteyenlerle birebir çalışıyoruz. Patentleme konularında destek veriyoruz, yurt dışına çıkma, fon bulma, başka programlara açılma konusunda destek veriyoruz” (Program M)

“Danışmanlık hizmeti alıyorlar, faturasını biz öduyoruz. Bunun gibi mali müşavirlik, teknik danışmanlık, hibe danışmanlığı gibi paralel giden işler var.” (Program D)

“Ana ekipte uzmanlaşmış kişiler var. Hukuksal konulardan bir kişi sorumlu, mentörlerle bir kişi ilgileniyor, finans ile bir başka arkadaş ilgileniyor” (Program G)

“İstek üzerine danışmanlık yapacak kişiler ile görüşmeler ayarlamaya çalışıyoruz.” (Program L)

“Danışman hocalarımız birebir destek oluyorlar.” (Program K)

“Danışmanlık konusu 2 başlık altında incelenebilir. Biri mali diğer hukuki danışmanlık. Danışmanlık daha kısa soluklu.” (Program I)

d. Ofis alt-yapı desteği:

Klasik kuluçka programlarının hemen hepsinde ofis ve alt-yapı desteği sağlanmaktadır. Bu programlarda açık ofisler yerine kapalı ofisler tercih edilmektedir. Bu tür programlar genelde üniversite teknoparkları içinde yer aldığından ofis ve alt yapı desteği sağlanabilmektedir. Diğer yandan yeni nesil kuluçka programlarının neredeyse tamamında açık ofisler daha fazla kullanılmaktadır. Hatta girişimcilerin genelde belirli bir masası olmamakta, açık ofiste neresi boşsa çalışabilmektedirler. Bazı yeni nesil kuluçka merkezlerinde ise kapalı ofise geçmek bir başarı göstergesi olarak girişimlere sağlanabilmektedir. Kapalı ofisler bir çok yeni nesil programda açık ofislerle yan yana olduğundan, ortak kullanılan mutfak, toplantı odası gibi alanlar sayesinde girişimci ekipler arasında etkileşim edebilmektedir. Bazı programlar özellikle kapalı ofisleri sadece o an programa devam eden girişimci ekiplere ayırırken açık ofislerden mezunların da yararlanmasına izin verilmektedir. İki program ise sanal ofis uyguladıklarını ve belirli bir yer gösteremediklerini belirtmişlerdir. Aslında açık alan ve kapalı alanların kullanımına bakıldığında bir çok kuluçka-hızlandırma programı kapasitesinin

üzerinde girişimci ekibi almakta ve çoğuna uzaktan ya da kısa süreli ofis-alt yapı desteği sağlayabilmektedir.

e. Ortaklık-finansal yatırım:

Görüşme yapılan kuluçka programları ortaklık ve yatırım konusunda farklı stratejiler izlemektedir. Klasik kuluçka programları herhangi bir ortaklık talebinde bulunmazken, yeni nesil kuluçka programlarının bir kısmı tohum yatırımı yapmakta ve bunun karşılığında hisse talebinde bulunmaktadır. Yeni nesil programlardan bir kısmı tohum yatırım olmamasına rağmen verilen hizmetler ve sağlanan danışmanlık hizmetleri karşılığında hisse talebinde bulunmaktadır. Bir grup yeni nesil program ise hiç bir hisse talebinde bulunmamaktadır. Hisse talepleri yüzde 3 ile 8 arasında değişmektedir.

4.1.2.2. Hizmetlerin sağlanma biçimi

Klasik ve yeni nesil kuluçka programları arasında temel farklar sağlanan hizmet çeşitliliğinden kaynaklansa da yeni nesil kuluçka programları arasındaki temel farklılıklar hizmetin sağlanma biçimi ve takibi sürecinde gerçekleşmektedir. Bu programlar hemen hemen aynı hizmetleri girişimlere sunsalar da bu hizmetlerin takibi ve hizmetlerin girişimciler tarafından kullanımına ilişkin tutumları konusunda farklılaşmaktadırlar. Bir grup yeni nesil kuluçka programı içeriye aldıkları girişimler ile birebir ilgilenmekte, hangi hizmetlerin alınması gerektiğini takip etmekte ve hizmetlerden elde edilen sonuçlara odaklanmaktadır. Bu tür programlarda girişimlere hizmetlerden yararlanmaları konusunda hedefler verilmekte ve bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı sıkı takip edilmektedir. Bu programlar için girişimlerin programa düzenli olarak katılımı, kuluçka-hızlandırma programına sürekli vakit ayırmaları ve zamanlarının tamamını girişimleri için harcamaları büyük önem taşımaktadır. Her bir girişimci ekip yakından takip edilmekte, ihtiyaçları belirlenmekte ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda almaları gereken eğitimler sıkı bir şekilde takip edilmektedir.

“Bizim kendi ekibimiz birebir zaman ayırıyorlar. Ekiplere dahil olup destek veriyorlar. Birebir çalıştığımız için biz bir dönem içinde çok fazla start-up kabul edemiyoruz” (Program D)

“Bu zamana kadar bizden mezun olmuş her ekibin hangi gün hangi sorunu yaşadığını, nasıl çözdüklerini, bugünkü durumlarını, ekibin ne yaptığını, bilfiil program esnasında ve program sonrasında takipteyiz” (Program G)

“Eğitimler temel ve herkese aynı ama devamında her girişimci için farklı yol haritaları çıkarılıyor. Bu sırada biz birebir çalışmaya başlıyoruz girişimcilerle” (Program E)

Yeni nesil kuluçka programlarından bazıları ise hizmetlerin kullanımı konusunda girişimcilerden proaktif olmalarını beklemekte, hizmet kullanımı ve hizmet kullanımının bire bir takibini yapmamaktadırlar. Burada girişimleri takip etmek üzere bazı yöntemler olsa da girişimleri belli aksiyonların alınması ve tamamlanması konusunda zorlayacak bir sistem bulunmamaktadır.

“Seçildikten sonra girişimcilere bir form gönderiliyor. Bu formda sunduğumuz tüm hizmetler yazıyor. Girişimcilerin talep ettikleri hizmetleri sunuyoruz.”
(Program A)

“Her gün okul gibi bizim inkübasyon merkezimize gelmiyor. Onun takibini yapmıyoruz. Genelde talep üzerine yapıyoruz çünkü düzenli yaptığımızda genelde talep olmuyor” (Program A)

“Girdikten belli bir süre sonra başladığımız bir proje yönetim desteğımız var. 2 haftada bir ekiple 5 dakika süreli toplantılar yapıyoruz. Onlardan 2 haftalık ara hedefler belirlemelerini istiyoruz, onlar ara hedef söylüyorlar, ben not alıyorum. 2 hafta sonra hedefleriniz şunlardı yaptınız mı diye soruyoruz. Bunlar taahhüt şeklinde değildir, neden yapmadınız şeklinde de değil, farkındalık çalışmasıdır”
(Program B)

“Hiç bir şey zorunlu değil. Biz kimseyi zorunlu tutmuyoruz.” (Program C)

“Biz arkadaşlarla birer saatlik bloklar halinde birebir çalışıyoruz. Ayda bir bunu gerçekleştiriyoruz.” (Program F)

Diğeryandan klasik kuluçka programlarında ya hiç takip olmadığı ya da varsa bile bunun çok uzun aralıklarla yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu programlarda, girişimcilerle birebir çalışılmasını ya da girişimlerin ihtiyaçlarının tesbitine ve onlara uygun özel programlar çıkarılmasına yönelik mekanizmalar olmadığı görülmektedir.

“Herşeyi kendileri yapıyor. Bu konuda ittirmemek gerekiyor, çekiş olması gerektiğine inanıyorum. Onlar ihtiyaç duyduğu zaman değerli olmaya başlıyor”
(Program M)

“En az 6 ayda bir takip ediyoruz. Kuluçka süresince maddi olarak biz onların herşeyini yapmaya çalışıyoruz.” (Program J)

4.1.3. Kuluçka modelleri ve kuluçkaların sınıflandırılması

Toplanan nitel verilerin karşılaştırmalı vaka analizi (Yin, 2014) ve vakalardan yola çıkarak teori inşası (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt ve Graebner, 2007) yöntemleri ile incelenmesi sonucunda Türkiye’de faaliyet gösteren kuluçka/hızlandırma programları 3 ana gruba ayrılmıştır. Bunlar:

1. Klasik kuluçka programları
2. Ekosistem geliştiriciler
3. Yatırım fırsatı geliştiricilerdir.

Klasik kuluçka programları:

Bu programlar daha çok üniversiteler bünyesinde, teknoloji girişimciliğini desteklemek ve teknoloji tabanlı girişimleri en zayıf oldukları ilk bir kaç yıl içinde korumak amacıyla tasarlanmış programlardır. Ağırlıklı olarak alt yapı hizmeti sağlamakla birlikte özellikle son yıllarda iş yönetimi ve proje yönetimi konusunda kısıtlı da olsa çatıları altındaki girişimlere destek vermeye başlamışlardır. Bu programlar belirli regülasyonlara tabii olduklarından seçim kriterleri ve sunulan hizmetler açısından yeteri kadar esneklik gösterememektedirler. Bu grupta yer alan kuluçka programları açısından en önemli seçim kriteri proje ve projenin ar-ge inovasyon özellikleridir. Bu programlar başvuruları daha çok kağıt üzerinde değerlendirmekte, değerlendirme sürecine ilgili alandan akademisyenler dahil edilmektedir. Seçim sürecinde projenin teknik açıdan uygunluğu ve yapılabilişliğı, daha önce yapılıp yapılmadığı, üniversite-sanayi ilişkisi içerip içermediğı gibi bazı kriterler ön plana çıkmaktadır. Tabii bu aşamada pazarın durumu ve ekibin bunu yapıp yapamayacağı da değerlendirilmektedir. Fakat odaklanılan en önemli alan projenin teknik özellikleri ve teknik açıdan yenilik içerip içermediğıdir. Bu programlar başvuruları birbirinden bağımsız olarak değerlendirmekte, yıl boyu başvuruları kabul etmektedirler.

Bu programlar, verilen hizmetlerin çeşitliliğı ve girişimlerin hizmetlerden yararlanmasına yönelik mekanizmalar geliştirilmesi, girişimlerin aldıkları hizmetlerin takibi açısından da yeni nesil programlardan büyük oranda farklılaşmaktadır. Bu programlar için en temel hizmet, girişimlere ofis alanı, alt yapı desteğı ve ortak bazı servislerin sağlanmasıdır. İhtiyaç duyulması halinde girişimlere hukuk, muhasebe ve finans konusunda da danışmanlık hizmetleri sağlanabilmektedir. Diğer yandan eğitim, mentörlük ve koçluk hizmetleri konusunda yeni nesil kuluçka programları kadar aktif destek sağlamamaktadırlar. Görüşme yapılan programlardan biri eğitim verilmediğini, bir diğeri ise pazarlama, satış gibi eğitimlerin sağlandığını belirtmiştir. Yeni nesil programlarda olduğu gibi iyi tasarlanmış ve bütünlüklü bir eğitim sunulmaktadır. Mentörlük hizmeti de ya hiç verilmemekte ya da girişimlerin talepleri

olursa onları ilgili kişilerle tanıştırmaya biçiminde verilmektedir. Bir hizmet olarak tasarlanmış bir mentörlük hizmeti sağlanmamaktadır.

Ekosistem geliştiricileri:

Bu grupta yer alan programlar seçim yöntemleri ve uyguladıkları kriterler açısından hızlandırıcı tipi programlara daha çok benzemektedir. Başvurular, toplu olarak yılın belli dönemlerinde alınmakta ve aynı dönem içinde programa alınacak girişimlere karar verilmektedir. Seçilen tüm girişimler aynı anda programa başlayıp aynı anda programdan mezun olmaktadır. Program sonunda bir demo day yapılarak girişimciler ve yatırımcılar bir araya getirilmektedir.

Girişimlerin programa kabul edilip edilmeme kararının verildiği seçim jürileri, genelde yatırımcı ve girişimcilerden ve sektörü iyi tanıyan profesyonellerden oluşturulmuştur. Bu grupta yer alan programlar stratejik hedefleri açısından diğer yeni nesil programlardan ayrılmaktadır. Daha çok girişimci yetiştirmeyi, girişimci olmak isteyen gençlerin önünü açmayı ve onlara nasıl girişimci olabileceklerine dair yol gösterici olmayı hedeflemektedirler. Bu nedenle seçim yaparken ekibe önem verseler de girişimcilerin sürekli olarak programa devam etmesi, zamanlarının çoğunu girişimlerine ayırmalarını ya da bu konuda kendi kaynaklarını sonuna kadar kullanmalarını beklememektedirler. Girişimci ekiplerin tutkusu, bağlılığı ve ısrarcılığı tercih edilen bir durum olsa da bu seçim kriterleri açısından çok hayati bir önem taşımamaktadır. Örneğin, girişimci ekiplere, işlerini bırakıp tüm zamanını programa harcamaları gibi bir zorunluluk sunulmamaktadır. Harcadıkları emek ve gösterdikleri çabanın boşa gitmemesi için gerçekten girişimci olmak isteyen, bu konuda tutkusu olan ekipleri seçmeye özen gösterecekler de üçüncü grupta yer alan kuluçka programları gibi bu konuda katı sınırlar ve beklentiler koymamaktadırlar.

İkinci grupta yer alan ekosistem geliştiriciler için eğitim hizmeti programının en önemli parçalarından biri olarak görülmektedir. Aynı bölükte programa başlayan girişimlerin katılabileceği genel eğitimler vermektedirler. Bu programlar, eğitimleri ekosistemi geliştirici nitelikte görmekte ve girişimcilerin yeteneklerini, bu alandaki bilgi ve becerilerini geliştirmek, amacıyla genel eğitimler verilmektedir. Mentörlük ve koçluk hizmetleri de yine bu grupta yer alan programlar açısından önem taşımaktadır. Her program, girişimlere mentörlük ve koçluk hizmetleri sunmaktadır. Mentör ağlarının genişliği programdan programa değişse de bu programlarda mentörlük hizmetlerinin koçluk hizmetlerinden daha yoğun bir şekilde sunulduğu gözlemlenmiştir. Bu programlar girişimcilerle bire bir çalışmak yerine mentör atayarak girişimlerin ihtiyaçlarını karşılama yoluna gitmektedirler.

Bu hizmetlerin verilmiş biçimi ve kontrolü açısından da ikinci grupta yer alan programlarla üçüncü grupta yer alan “yatırım fırsatı geliştiriciler” arasında önemli farklar bulunmaktadır. Bu grupta yer alan programlarda, hizmetlerden yararlanmak konusunda proaktif olması gerekenler girişimcilerdir. Girişimlerin kendi ihtiyaçları doğrultusunda verilen hizmetleri ve bu hizmetlerden yararlanmayı talep etmeleri gerekmektedir. Girişimler belli eğitimlere ve mentörlük hizmetlerine katılmak konusunda zorlanmamakta, tam tersine kendi ihtiyaçlarını kendilerinin belirlemesi ve hizmetlerden yararlanmak konusunda proaktif olmaları beklenmektedir. Dolayısıyla girişimlere ihtiyaç analizi yapılmamakta, bu ihtiyaçlara uygun hizmetler önerilmemekte ve bu hizmetlerin kullanımı konusunda kontrol ve takip yapılmamaktadır. Girişimler hizmetlerden yararlanma konusunda serbest bırakılmaktadır.

İkinci grupta yer alanlar ekosistem geliştiriciler yeni nesil kuluçka-hızlandırma programı olsalar da yatırım yapmamakta ve ortaklık talebinde bulunmamaktadırlar. Seçim kriterleri ve sağladıkları hizmetler açısından diğer grup olan “yatırım fırsatı geliştiriciler” grubuna yakın olsalarda ortaklık talep etmedikleri için diğerlerinden ayrılmaktadır. Dolayısıyla içeriye aldıkları girişimlerle ortaklık ilişkisine girmemektedirler.

Yatırım fırsatı geliştiriciler:

Bu grupta yer alan programların hepsi aynı zamanda girişimlerin yatırımcısı durumundadır. Farklı oranlar uygulansalar da programa giren her bir girişimci ile şirketleşmeleri halinde şirket payının bir kısmını programa devredebileceğine dair anlaşma yapılmaktadır. Girişimlerden alınan hisse bazı programlarda yüzde 3 iken bazı programlarda yüzde 8'lere kadar çıkabilmektedir. Seçim süreçleri ve seçim yöntemleri açısından ikinci ve üçüncü grup birbirine pek çok açıdan benzemektedir. Tıpkı ikinci grupta olduğu bu grupta yer alan programlar da yılda bir kaç kez başvuru toplayıp, bu başvuruları toplu olarak değerlendirmektedir. Değerlendirme süreci aynı zamanda programın mentörü da olabilen yatırımcılardan, girişimcilerden ve sektör profesyonellerinden oluşmaktadır. İkinci grupta yer alan “ekosistem geliştiricileri”nde program yönetici ve uzmanları genelde jürinin kararını etkilememek ya da jüri kararının dışında programa girişimci kabul etmektedirler. Oysa üçüncü grupta yer alan programlarda, program yöneticilerinin seçim sürecine daha fazla müdahale etme şansı vardır. Bazı durumlarda, jüri tarafından seçilmemiş dahi olsa girişimleri programa dahil edebilmektedirler. Bir program yöneticisi şu şekilde ifade etmiştir:

“Bizim kendi verdiğimiz notumuz ağırlıklı, o kanaat notumuz olduğu için istediğimiz şekilde değerlendirebiliyoruz. En nihayetinde biz çalışacağız, bizim kendimize göre seçme hakkımız var” (Koç Kuluçka)

Aynı yönetici daha önce jüri tarafından kabul edilmeyen ama kendisinin garantör olarak seçtiği bir girişimin oldukça başarılı olduğunu da vurgulamış, belirli sınırlar içinde program yönetiminin seçim sürecinde esnek davranabileceğini belirtmiştir.

Yukardaki alıntıda vurgulandığı gibi, kuluçka yönetimleri ve girişimciler arasındaki birlikte çalışabilme becerisi bu grupta yer alan programlarda oldukça önem kazanmaktadır. Bunun en önemli nedeni, program yönetimi ile girişimler arasındaki sıkı koçluk ilişkisidir, program yöneticileri girişimci ekiplerle sıkı çalışmakta, onlar için özel programlar çıkarmakta ve girişimlerin aldıkları hizmeti ve ilerlemelerini yakından takip etmektedirler. Bu programlar açısından birlikte çalışabilmek ve sonuca birlikte gidebilmek önem taşımaktadır. Kendilerini aynı zamanda girişimin yatırımcısı olarak gördükleri, ve girişimin başarısını kuluçka programının başarısını olarak gördükleri için girişimlere daha fazla müdahale etmektedirler. Mentör ve koçluk hizmetleri ve yatırımcılarla ilişkilerin sağlanması gibi hizmetler bu programlarda çok daha yakından takip edilmekte ve sonuçları, girişimin kat ettiği yol çeşitli mekanizmalar yoluyla sürekli takip edilmektedir.

4.1.4. Kuluçkalar hangi mekanizmalarla ekosisteme katkı yapmaktadır?

Yapılan analizler sonucunda yukarıda detayları verilen 3 farklı kuluçka modeli ortaya konmuştur. Bu bölümde ise özellikle ekosistem geliştiriciler ve yatırım fırsatı geliştiriciler olarak adlandırdığımız modellerin hangi mekanizmalar aracılığıyla girişimcilik ekosistemini etkilediği üzerinde durulacaktır. Bu kısım özellikle politika önerileri kısmında detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

Son yıllarda görünürlük kazanan bu iki kuluçka modeli 3 farklı ana mekanizma ve bunların altında yer alan alt mekanizmalarla ekosistemi etkilemektedir. Ana mekanizmalar: (1) kaynak mobilizasyonu; (2) farklılık yaratma yoluyla ekosistemi destekleme ve (3) girişimlerin meşruiyet kazanması ve bu sayede ortaya çıkan kuluçka modellerinin meşruiyet kazanması. Bu mekanizmalar aşağıdaki tabloda detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

Bu üç mekanizma içinde, ekosistem açısından göz önünde bulundurulması gereken ilk katkı kaynakların artırılması ve daha önce atıl olan kaynakların mobilizasyonunun sağlanmasıdır. Yeni firmaların hayatta kalabilmek ve başarılı olabilmek için kaynaklara ihtiyacı vardır. Pazarda kabul görebilmek ve meşruiyet kazanabilmek için, kendi ürün ve hizmetlerini yaratabilmek, pazarda rekabet edebilmek ve hayatta kalmak için gerekli olan kaynakların girişimciler için mobilize edilmesi gerekmektedir. Daha önceki bölümlerde tartışıldığı gibi, kuluçka modellerinin evriminde girişimlerin ihtiyaç duyduğu kaynaklardaki değişimlerin rolü büyüktür ve kuluçkalar temelde girişimlerin en kırılgan oldukları ilk bir kaç yılda onlara gerekli kaynakları sağlama hedefiyle hareket ederler. Kaynak bağımlılığı teorik yaklaşımına göre, ihtiyaç duyulan bu

kaynakların firma dışı organizasyonlardan veya kişilerden edinilmesi gerekir ve bu nedenle de organizasyonlar arası bağlar, bu kaynakları mobilize etmenin en önemli yollarından biridir. (Katila vd. 2008). Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, kaynaklara ulaşma ihtiyacının firmaları organizasyonel bağlar kurmak konusunda teşvik ettiğini ileri sürmektedir (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1996).

Ekosistem geliştirici ve yatırım geliştirici kuluçka modellerine baktığımızda farklı seviyelerde pek çok bağın oluştuğunu ve bu bağlar sayesinde kaynakların hızlı bir şekilde ve daha etkin bir şekilde mobilize edildiğini söyleyebiliriz. Programlar içinde yer alan girişimlerin kendi aralarındaki bağlar, girişimler ile program yönetimi arasındaki bağlar ve programların kendi ağları olmak üzere üç farklı seviyede kurulan bağlar sayesinde kaynak mobilizasyonu sağlanabilmektedir. Klasik kuluçkalar daha çok, alt yapı, ortak hizmetler, üniversitelerle ilişkiler gibi sadece kendi sahip oldukları kaynakları girişimlere sunarken, yeni nesil kuluçka modelleri olan ekosistem geliştiriciler ve yatırım fırsatı geliştiriciler ekosistemin içindeki farklı kaynakları ağlar yardımıyla harekete geçirebilmekte ve dolayısıyla girişimlere çok daha fazla ve çeşitte kaynağa erişim imkanı sağlamaktadırlar. Bu sayede kurumsal firmalar, yatırımcılar, bir konunun uzmanı olan profesyoneller hatta uluslar arası kurum ve organizasyonlar da girişimcilerin ulaşabilecekleri bir mesafeye taşınabilmektedir.

Ekosistem ve yatırım geliştirici modellerin ekosisteme bir diğer katkısı da girişimci yetiştirme yanı sıra girişimcilere destek olabilecek diğer insan kaynaklarının ve gruplarının geliştirilmesidir. Yeni nesil programlar girişimci olmak isteyen adaylar açısından çok daha kolay ulaşılabilir, bu programların bir kısmı sahip oldukları ön kuluçka programları sayesinde girişimci olmak isteyen adaylara da tavsiyede bulunmakta, yol gösterici olabilmektedirler. Özellikle ekosistem geliştiriciler bu süreci bir girişimci yetiştirme olanağı olarak görmekte ve şu aşamada girişimci olmasalar bile bu yöndeki yeteneklerini geliştirmeleri yönünde onlara yardımcı olmaktadır. Görüşme yapılan iki yönetici tarafından "girişimcilik kasının" (Program A, Program J) geliştirilmesi tanımı kullanılmıştır, ayrıca bir çok yönetici kendilerine danışmak için gelen girişimlerin bir kısmının daha sonrasında kendi programlarına ya da başka programlara yeni projeler ya da daha iyi geliştirilmiş projelerle başvurduklarını belirtmişlerdir. Ekosistemin geliştirilmesi ve bu amaçla girişimci olmak isteyenlerin desteklenmesi bu program yöneticileri tarafından öncelikli bir hedef olarak ortaya konmaktadır. Bu nedenle bu programların girişimci sayısının artırılmasına ve bu sayede ekosistemin gelişmesine katkı sağladığı söylenebilir.

Ayrıca ekosistem ve yatırım geliştirici modellerin özellikle mentörlerin sayısının artırılması, daha önce mentörlük yapmayan uzman ve akademisyenlerin birer mentör olarak programlara

dahil edilmesine katkı sağladığı yadsınamaz. Mentörlüğün yaygınlaşması ve kurumsallaşması süreçlerinde bu programların önemli bir katkısı olmuştur. Bu programlar sayesinde girişimcilerle birebir çalışan ve onlara karşılaştıkları zorlukları aşmaları konusunda yardımcı olan ve bunu çoğunlukla gönüllü olarak yapan, aralarında profesyonellerin, girişimci ve melek yatırımcıların olduğu bir mentörler grubu oluşmuştur. Diğer yandan melek yatırımcı sayısındaki artışın yanı sıra, uluslar arası risk sermayesi gruplarına erişimlerin sağlanması yoluyla da ekosisteme katkı yapmaktadırlar. Görüşme yapılan kuluçkaların çoğu Tübitak tarafından sağlanan fonlar ile kamu programları yürütmektedir. Bunlardan en önemlisi Tübitak Bireysel Genç Girişimci programıdır. Ekosistem geliştirici ve yatırım geliştirici kuluçka-hızlandırma programlarının çoğu aynı zamanda Tübitak-BİGG uygulayıcı kurumu olarak da hizmet vermektedir. Bu da bu programların ekosisteme yaptığı diğer bir katkı olarak gözlemlenmiştir. Bu sayede kamu kurumları ile girişimciler arasındaki ilişkilerde tamamlayıcı bir rol üstlenmektedirler.

Kuluçka programları ekosisteme katkı yaptığı bir diğer mekanizma ise meşruiyet yaratımı üzerindne olmaktadır. Yeni girişimlerin en önemli problemi ve kaynağa erişmek konusunda yaşadıkları en önemli sıkıntı yeterli meşruiyete/geçerliliğe sahip olamamalarından kaynaklanmaktadır. Yeni girişimler, yeni olmalarından kaynaklanan bazı yükümlülükler ve zorluklar nedeniyle meşruiyet sorunu yaşayabilirler (Stichcombe, 1965). Scott (1995)'e göre girişimlerin destek ve meşruiyet kazanabilmeleri için buldukları kurumsal çevre içinde bazı gereklilikleri yerine getirmeleri gerekir. Ekosistem geliştirici ve yatırım fırsatı geliştirici kuluçka modelleri bünyelerine aldıkları girişimlerin bu tür meşruiyet sorunlarını azaltmaya yardımcı olurlar. Bollingtoft ve Ulhoi (2005) tarafından da vurgulandığı gibi kuluçkalar yeni girişimlerin eksikliklerini tamamlayarak ve onların görünürlüğüne artırarak meşruiyet kazanmalarına ve daha fazla kaynağa ulaşmalarına yardımcı olurlar. Bunu hem seçim sürecinde hem de sonrasında sağlamış oldukları hizmetler yoluyla yapmaktadırlar. Girişimlerin meşruiyet kazanması aynı zamanda kuluçka programlarının da meşruiyetini beraberinde getirmektedir. Girişimleri daha çok yatırım alan, daha hızlı büyüyen kuluçkalar daha sonraki dönemlerde yatırımcılardan ve ekosistemin diğer unsurlarından daha iyi geri dönüşler almakta ve böylelikle hem dahil oldukları ağları hem de bu ağlar aracılığıyla erişebildikleri kaynakları daha da artırabilmekte, aynı zamanda daha iyi girişimcilik ekiplerini kendi kuluçkalarına çekebilmektedirler. Mekanizmalar üzerine yapılan bu çalışma araştırmadan çıkacak ikinci bir makale olarak tasarlanmıştır ve şu an yazım aşamasındadır.

1) Kaynak mobilizasyonu	
Görüşme notları (Örnekler):	a) Ağların oluşumu ve kullanımı
Ne kadar çok girişimciler birbirleri ile yakın ilişki içinde tutarsanız, bu eziyeti çeken sadece ben değilim, yalnız değilim duygusu onlara daha çok güç veriyor (Program I); bütün girişimciler birbirleri ile konuşuyor, birbirlerine fikirler veriyor (Program A); birbirleri ile etkileşime geçmelerini istiyoruz; bu sayede birbirlerinin yetkinliklerini de kullanabiliyorlar (Program D); benzer ya da birbirini tamamlayan projeler oluyor, beraber devam etmeye karar veriyorlar (Program C); herkes birbiri ile her şeyi paylaşır; yandaki ekipten, karşıdaki ekipten ne fikir ne görüş saklar, aksine herkes birbirinin kazanmasını ister (Program B).	i) girişimler arasında
Ben şununla konuşmak istiyorum diyorsa aracı oluyoruz; potansiyel işbirliği yapabilecek firmaları buluyoruz (Program J); bizim kendi ağıımız içerisinde olan Ycombinator gibi şirketlerin mentörleri ve yöneticileri ile tanıştırmak, daha çok ileri gitmeleri için ortam yaratmaya çalışıyoruz (Program H); ARGE konularında bizim üniversiteden ya da başka üniversiteden akademik eşleşme buluyoruz (Program M); bir firmamız satış yapacak, hocamız şöyle bir şirket var, senin ürününü alabilir diyorsun, onları eşleştiriyoruz (Program K); hemen tanıştırma işlemleri başlıyor, ya da kişileri buraya çağırıp onları match ediyoruz (Program D).	ii) girişimcilerle daha geniş ağlar arasında
Geçen sene yanlış hatırlamıyorsam 200'ün üzerinde kişiyle konuştuk, feedback verdik gönderdik; hiçbir beklentimiz olmadı; biz biraz freemium gibi yapıyoruz (Program D); buradan çıkanlar çoğunluk teknopark'ın içerisinde kalıyor; o da ekosistemi çok güzel besliyor (Program B); X olmasının da bir marka değeri var (Program E); biz bir program ve kocaman bir aileyiz (Program L)	iii) aidiyet hissi yaratma
b) Sermayeye ulaşım	
Hisse karşılığı fon veriyoruz...%X'e karşılık X TL veriyoruz (Program H); bakıyoruz bu proje ilginç, o zaman kendimiz yatırım yapalım buna diyoruz (Program A); hızlandırma programına girdiklerinde işlerini büyütmelerini sağlayacak bir fon yaratıyoruz (Program D); hızlandırma programımızın arkasına bir fon koyduk; bu miktarla startaplara yatırım yapıyoruz (Program G); Hızlandırma programına girdiklerinde işlerini büyütmelerini sağlayacak bir fon yaratıyoruz (Program D)	i) Tohum yatırımlar, ortaklık
Mesela Keiretsu geliyor, bana gün yapar mısınız diyor, gün yapıyoruz. Bir gün Alesta geliyor, gün düzenleyin diyor; girişimcilerimize ulaşmak istiyorlar (Program I); seçtikten sonra hemen demoday yapıp yatırımcılarla tanıştırmak. Biz zaten yatırımcılara bunu sunuyoruz (Program H); biz zaten bütün yatırım ağlarını tanıyoruz. Bizim referansımızla gidince, yatırımcı kendi ön elemesini çok sıkı tutmuyor (Program A); hibe destek programlarından faydalanmaları için birebir çalışıyoruz (Program M)	ii) Melek yatırımcı ve risk sermayesi ile buluşturma
Mali müşavirlik, teknik danışmanlık, hibe danışmanlığı, birçok paralelde giden şey var; bunlar bizim için çok büyük bir artı çünkü sadece işine yoğunlaşması gerektiğini söyleyip, o işle ilgili birçok sorunu biz çözüyoruz (Program D); ofis alanından faydalandırıyoruz, donanım ve yazılım desteği veriyoruz (Program B); bir hukuk bürosu ile anlaştık, her girişimcinin sözleşmesini ücretsiz inceleyip, kontrol ediyorlar (Program E)	iii) İşletme maliyeti azaltma

2) Farklılık yaratma yoluyla ekosistemi destekleme	
Biz girişimci yetiştirmek istiyoruz; girişimci gibi düşünmeyi öğretmek istiyoruz (Program A); amacımız girişimcilik ekosistemini ileriye taşımak; olabildiğince teknoloji tabanlı olmasına dikkat ediyoruz (Program H); amacımız girişimcilik kaslarını geliştirmek (Program M); girişimciler hepsine birden başvuruyorlar; anlıyoruz çünkü onlar da maksimum faydayı almaya çalışıyorlar; birden fazla yere başvuranlar, girenler oluyor (Program E); her yerde girişimcilik rüzgarı var, herkes bir şeyler duyuyor, buna cevap vermek gerekir (Program L)	a) Girişimcilerin yaratılması/geliştirilmesi
Aktif aşağı yukarı 80 tane mentörümüz var; fakat network'ümüz sürekli geliyor, birisi ekleniyor (Program C); bir mentör havuzumuz var, burada 50'ye yakın kişi var (Program E); mevcut havuzumuzda da startup dünyasına yakın mentörlerimizi de çektik (Program L); şu ana kadar 350-400 kişi melek yatırımcı lisansı almış (Program N); her startup'a spesifik olarak mentör eşleştirmesi yapıyoruz (Program G).	b) Mentör, danışman ve yatırımcıların geliştirilmesi
Ekibimizin yetkinliği bizi memnun eden seviyededir; ben eski bir girişimciyim, daha önce başka kuluçka merkezlerinin kurulumunda yer aldım(Program D); 9-10 kişilik bir ekibimiz var...herkesin uzmanlık alanı var (Program G).	c) ekosistem için yetişmiş insan gücü kaynağı
Devlet olmazsa bu ekosistem hiçbir türlü yürümez; isterseniz milyarlarca dolar akıtın, devlet desteği olmadığı sürece bu ekosistem büyümmez (Program H); iki farklı kitleyi, yani bizim programdan gelip BİGG'e çok uygun kitle ile, BİGG'den gelip bizim programa uygun olanlar arasında geçişleri sağlıyoruz; bu iki program birbirine dokunuyor (Program C); girişimciler başlamadan önce devlet desteği alsın istiyoruz; çünkü çoğunlukla öz kaynakları olmuyor (Program F); Tübitak daha yoğun ARGE'ye önem veriyor; onun seçim jürisinde akademik yoğunluğu fazla tutuyorum (Program L)	d) kamu programlarına destek/tamamlayıcı rol üstlenme
3) Girişimlerin ve programların meşruiyet kazanması	
Kafalarındaki işten gelir modeli yaratabilmeyi düşünüp düşünmediklerine bakıyoruz (Program I); bu iş nasıl çabuk ticarileşebilir? Pazara ne kadar çabuk çıkartabiliriz biraz ona bakılıyor (Program D); demoday'e çıktığında traction yoksa o benim de başarısızlığım (Program G); yerel çözümlerden ziyade ölçeklenebilir, dünya çapında pazara ulaşabilecek girişimcileri tercih etmeye çalışıyoruz (Program F).	a) Yatırım alma şansı daha yüksek olan girişimleri seçerek programlar meşruiyetlerini artırırken bir yandan da buna ulaşabilmek için pazar seçim mekanizmasının yerine geçmeler
Biz kendi sosyal medya hesaplarımızdan sürekli yayın yaptığımız için onlara da PR çalışması olmuş oluyor (Program H); basını da çağırıyoruz ve bunlar bizim girişimlerimiz diye lanse ediyoruz(Program A)	b) Programa seçilmiş olmak girişimlerin meşruiyetini artırırken bir yandan da bu programların taleplerini yerine getiriler

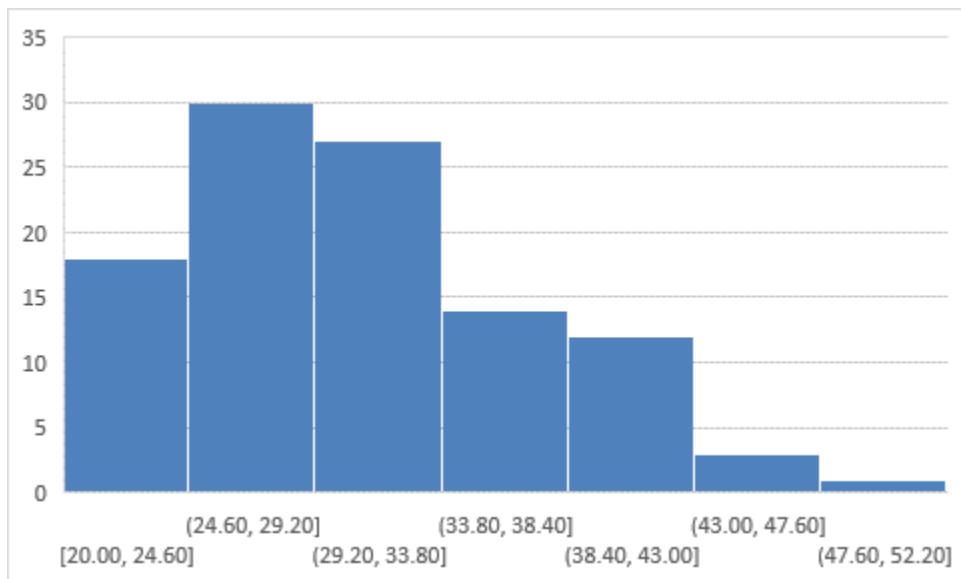
4.2. Girişimci ekiplerin özellikleri ve performans göstergeleri

4.2.1. Girişimci ekiplerin genel özellikleri

Kuluçka ve hızlandırma programlarında faaliyet gösteren ya da mezun olan girişimci ekiplerden yüzde 76,5'i hali hazırda firmalaşmıştır. Bu da firma kurma oranının bu programlar açısından yüksek olduğunu göstermektedir. Ankete katılanların yüzde 38'i halen programa devam edenlerden oluşurken yüzde 58'i programı tamamladığını belirtmiştir. Programı tamamlamış olan ekiplerden yüzde 78'i firmalaşmışken yüzde 22'si programı tamamladığı halde firmalaşmamıştır. Diğer yandan programa hali hazırda devam etmesine rağmen firma haline gelmiş olan girişimci ekiplerin oranı da oldukça yüksektir (yüzde 80). Ayrıca girişimci ekiplerin yüzde 38'i birden fazla kuluçka ya da hızlandırma programına katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu rakam bize girişimci ekiplerin farklı kuluçka/hızlandırma programları arasında mobilize olduklarını ve farklı programlardan tarafından sağlanan farklı kaynaklara ulaşmak üzere birden fazla programın eğitiminden geçtiklerini göstermektedir.

Girişimci ekiplerin özelliklerine baktığımızda, bir girişimci ekipteki kurucu sayısının ortalama 3,45 olduğu görülmektedir. Girişimci ekip kurucu sayısı verisi için medyan da 3 olarak hesaplanmıştır. Bu rakam, program yöneticileri ile yapılan derinlemesine mülakatlardan elde edilen sonuçları tamamlar niteliktedir. O görüşmelerde de belirtildiği gibi, program yöneticileri için ideal girişimcilik kurucu sayısı 3'tür. Kurucuların ortalama yaşı ise 30,49'dur. Girişimci ekiplerin yaş ortalamasına bakıldığında ekiplerin yaş ortamasının 25 ila 33 yaş arasında toplandığı görülmektedir (Şekil 2).

Şekil 2: Firma kurucularının ortalama yaş dağılımı



Girişimci ekiplerin cinsiyet dağılımı yapısına bakıldığında, girişimci ekiplerin yüzde 75'inin aynı cinsiyetten kuruculara sahip olduğu ve çoğunlukla da erkek oldukları görülmektedir. Girişimci ekiplerin ancak yüzde 16'sı kadın-erkek karışık ekiplerden oluşmaktadır. Ekiplerden kadın kurucu olup olmadığına baktığımızda ise girişimci ekiplerin yüzde 25'inde en az bir kadın kurucu olduğu görülmektedir. Bu da bize ankete katılan girişimci ekiplerden 12'sinin (yüzde 9) sadece kadınlardan oluştuğunu göstermektedir. Yüzde 85 ise tamamen erkek olan kuruculardan oluşmaktadır. Bu veri Türkiye'de, özellikle teknoloji tabanlı girişimcilik alanında kadınların yeteri kadar görünür olmadığına da işaret etmektedir.

Girişimci ekiplerin eğitim durumuna bakıldığında (Şekil 3), ekiplerden yüzde 13'ünde en az bir doktora mezunu kurucunun bulunduğu görülmektedir. Girişimci ekiplerin yarısından fazlasında (yüzde 56) ise en az bir kurucu yüksek lisans ve üstü eğitim dercesine sahiptir. Girişimci ekiplerde halen eğitimine devam eden (öğrenci olan) kurucuların oranı da azımsanmayacak kadar yüksektir. Veri toplanan girişimci ekiplerden yüzde 52'sinde kuruculardan en az biri eğitime devam etmektedir.

Şekil 3: Girişimci ekiplerde eğitim durumu



Eğitim durumu dışında eğitim aldıkları alanlara bakıldığında, mühendislik eğitimi alanların ön plana çıktığı görülmektedir. Kuluçka ve hızlandırma programlarında yer alan girişimlerin teknoloji tabanlı oldukları göz önünde bulundurulduğunda bu sonuç pek de şaşırtıcı olmamaktadır. Anket verileri girişimci ekiplerden yüzde 67'sinde en az bir mühendislik eğitimi almış kurucu olduğunu göstermektedir. Diğer yandan eğitim alanları açısından çeşitlilik gösteren girişimci ekiplerin oranı çok yüksek değildir. Veri toplanan girişimlerden ancak yüzde 33'ünde kurucuların farklı eğitim alanlarından geldikleri görülmektedir. Çeşitliliğin yaratıcılık ve

inovasyona olumlu etkisi düşünöldüğünde farklı eğitim geçmişlerine sahip olan girişimci ekiplerin oranının düşük olması girişimcilik ekosistemi açısından düşöndürücüdür.

Girişimci ekiplerin ortalama sektör deneyimine bakıldığında, kurucuların toplam sektör deneyiminin ortalama 13 yıl olduğu, toplam teknik deneyimlerinin de ortalama 10 yıl olduğu görölmektedir. Ayrıca, veri toplanan girişimci ekipler arasında daha önceki girişimcilik deneyimleri de önemli rol oynamaktadır. Girişimci ekip kurucularının toplam girişimcilik deneyimine bakıldığında ekiplerde ortalama 7,55 yıllık bir girişimcilik deneyimi olduğu görölmektedir.

Daha önce kurulan iş ilişkilerinin ve arkadaşlık ilişkilerinin girişimcilik ekipleri arasında, ekip oluşturma sürecinde etkin olduğu görölmektedir. Araştırmaya katılan ekiplerden yüzde 47'sinin daha önce birlikte çalışma geçmişı varken, yüzde 58 gibi bir bölümü ise girişimcilik faaliyetlerinden önce de ekip içinde arkadaşlık ilişkileri olduğunu belirtmiştir. Bu durum aslında ilk bölümde tartışılan ve ideal girişimcilik ekibi algısıyla da uyuşmaktadır. Daha önce birlikte çalışan ya da arkadaş olan ekipler birbirleriyle daha uyumlu çalıştıkları için daha tercih edilir ekipler olarak karşımıza çıkmaktadır.

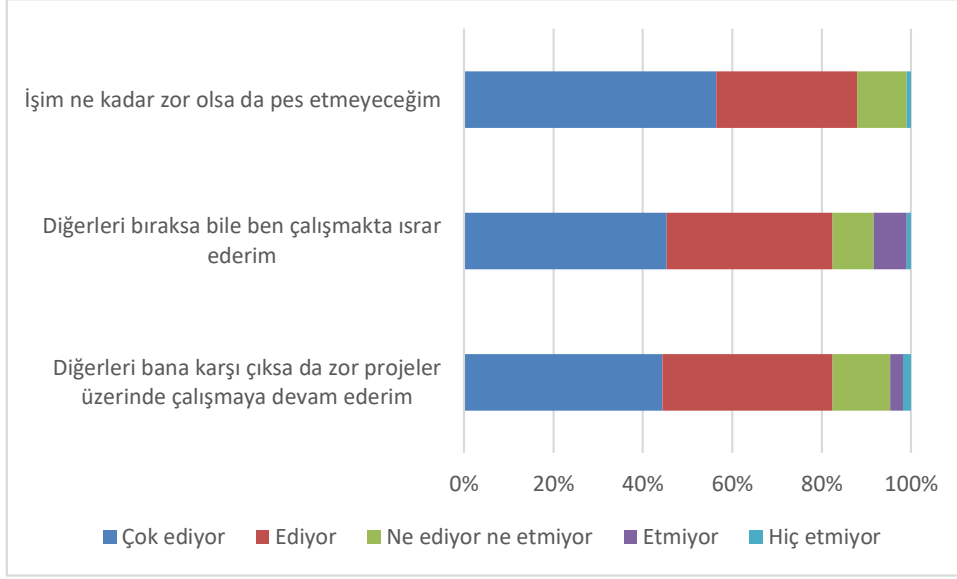
Girişimci ekiplerin girişim sürecine ilişkin algıları da ölçölmüştür. Aşağıdaki tabloda girişimcilik ekiplerini bu süreç içinde motive eden faktörler ve bunlara verilen yanıtlar bulunmaktadır. Girişimcilere girişimcilik kişiliği ile ilgili ifadelerin kendilerini ne ölçüde ifade ettiği sorulmuş ve cevaplar 5'li Likert ölçeğinde toplanmıştır (Şekil 4). Girişimler kişilik özelliği olarak en çok "henüz karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarının çözümü için yeni yöntemler bulmanın kendilerine heyecan verdiğini" belirtmişlerdir. Benzer bir şekilde yeni bir şirket kurmak ve bir şirketin kurucusu olmak da girişimci ekiplerin kişilik özelliklerinin en önemli parçalarından biridir ve bunlardan duydukları heyecan girişimci ekiplerin algılarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Şekil 4: Girişimcilik ekiplerinin girişimcilik sürecine dair algıları



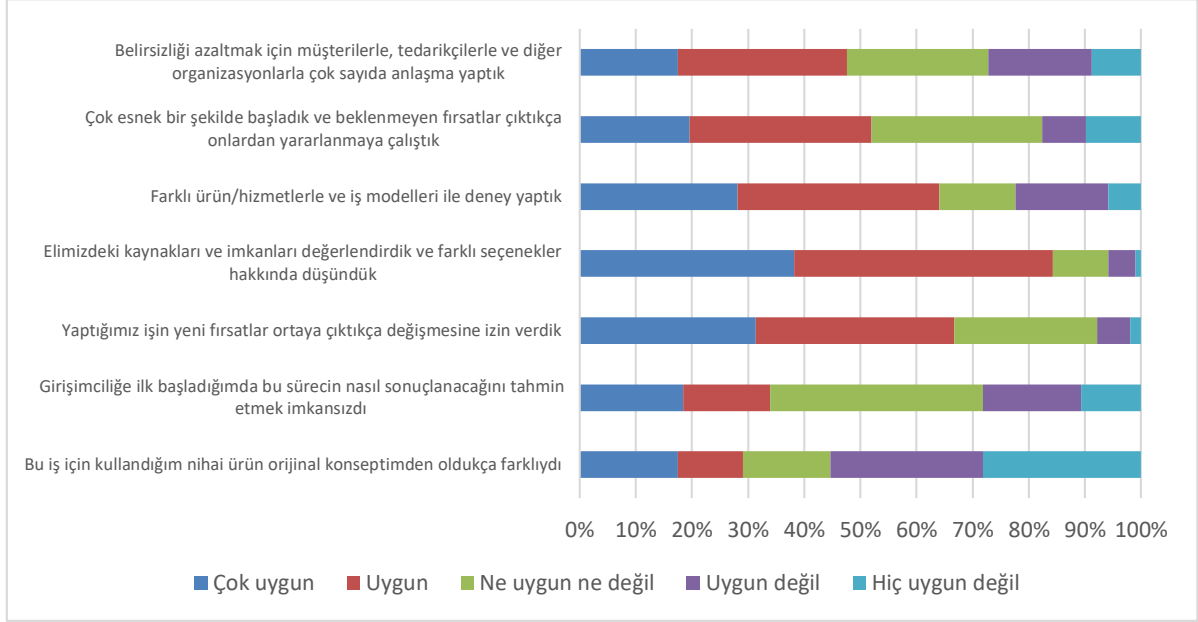
Araştırmaya katılan girişimci ekiplere girişimcilik konusunda ne kadar kendini adadıkları ve girişimciliğe olan bağlılıkları da sorulmuştur (Şekil 5). Girişimciliğe olan adanmışlıklarına dair 3 ifadenin kendilerini ne ölçüde ifade ettiği sorulmuş ve cevaplar yine 5'li Likert ölçeği ile toplanmıştır. Girişimci ekiplerin adanmışlık düzeyinin oldukça yüksek olduğu verilen cevaplardan görünmektedir (Şekil 5). Bu sonuç da yine ilk bölümde açıklanan seçim kriterlerini destekler niteliktedir. Girişimci ekipler girişimcilik projelerinde zorluklar karşılaştıklarında çalışmakta ısrar edeceklerine dair ifadelere yüksek oranda katıldıklarını belirtmişlerdir.

Şekil 5: Girişimcilik ekiplerinde bağlılık ve kendini adama



Girişimcilerin esnekliği kuluçka ve hızlandırma programları tarafında oldukça önem taşımaktadır. İlk bölümde tartışıldığı gibi program yönetimlerinin girişimci ekiplerden beklediği değişen koşullara ya da gelen tavsiyelere uygun olarak fikirlerinde değişiklik yapmak konusunda esnek olmalarıdır. Girişimcilerin esnekliğe ne kadar yatkın oldukları ya da deneme yapmaya ne kadar açık olduklarını ölçmek üzere girişimci ekiplere seçilen ifadelerin kendileri için ne kadar uygun olduğu sorulmuş ve cevaplar 5'li Likert ölçeği ile toplanmıştır. Cevaplardan da görülebileceği üzere (Şekil 6) girişimler en başta buldukları ürün/hizmet konseptine sadık kalmayı tercih etseler de (girişimci ekiplerin yarısından fazlası nihai ürünün orijinal konseptten farklı olmadığını belirtmiştir) ellerindeki kaynak ve imkanlara göre farklı seçenekleri düşündükleri belirten girişimci ekiplerin oranı yüzde 80'in üzerine çıkmaktadır. Ayrıca girişimci ekiplerin yaklaşık yüzde 70'i yeni fırsatlar ortaya çıktıkça yapılan işin değişmesine izin verdiklerini belirtmiştir. Buradan yola çıkarak ve araştırmanın ilk safhasından elde edilen sonuçları da göz önünde bulundurursak, ürün/hizmet konsepti konusunda girişimci ekiplerin çok esnek olmadıklarını ama buna rağmen iş modeli ya da işi yapma biçimine ilişkin değişiklikler konusunda esnek oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu da girişimlerin kuluçka / hızlandırma programlarına seçilimi ve sonrasında birlikte çalışma olanaklarını olumlu yönde etkilemektedir.

Şekil 6: Girişimci ekiplerde esneklik ve uyumluluk



Girişimci ekiplerin inovasyon yapma kapasitesi de bu araştırma çerçevesinde değerlendirilmiştir. Soruya cevap veren girişimlerin yüzde 62'si sektör için tamamen yeni bir ürün/hizmet tasarlayacaklarını belirtmişlerdir (Şekil 7). Hedef pazarları konusunda da girişimci ekiplere soru sorulmuştur (Şekil 8). Girişimci ekiplerin yüzde 51 ile yaklaşık yarısı diğer firmalar tarafından ihmal edilen pazarlara odaklanacaklarını belirtmişlerdir. Bu da girişimler tarafından yapılan ürünlerin yeniliği hakkında bilgi vermektedir. Araştırmaya katılan girişimler şu ana kadar ihmal edildiğini düşündükleri pazar ve müşteriler için yeni ürün geliştirmekte olduklarını belirtmişlerdir.

Şekil 7: Yeni ürün/hizmet sağlama



Şekil 8: Yenilik hedef pazarı



Girişimlere ayrıca pazara çıkma hızları ile ilgili de soru yöneltilmiştir (Şekil 9). Pazara çıkma hızı yeni nesil ve klasik kuluçka programları arasında farklılık göstermektedir. Fakat girişimlerin geneline bakıldığında girişimlerin çoğunun (yüzde 43) sektör ortalamasından çok daha hızlı bir şekilde pazara çıkmayı hedeflediği ya da pazara çıktığı görülmektedir. Girişimci ekiplerin yüzde 38 ise tipik ürün geliştirme süresinden daha hızlı bir şekilde pazara çıktıklarını ya da çıkmayı hedeflediklerini belirtmiştir. Bu noktada, kuluçkaların, özellikle yeni nesil kuluçka programlarının etkisi olabileceği gibi, girişimci olmalarından ve girişimci ekiplerin yenilik yapma hızının diğer firmalara göre daha yüksek olmasının da etkisi olabilir.

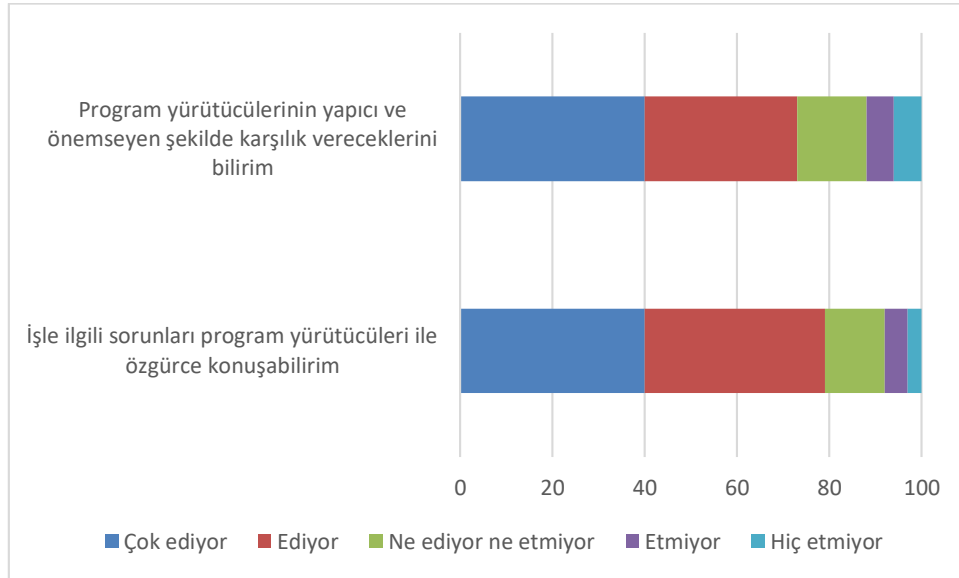
Şekil 9: Pazara çıkma hızı



4.2.2. Girişimci ekipler ve kuluçka yönetimi ilişkisi

Kuluçka programlarında yer alan girişimlere kuluçka yönetimleri ile ilişkilerinin nasıl olduğu sorulmuştur (Şekil 10). Burada girişimci ekiplerden iki ifadenin kendileri ile kuluçka yönetimi arasındaki ilişkiyi ne ölçüde ifade ettiğini belirtmeleri istenmiştir. “İşle ilgili sorunları program yürütücüleri ile özgürce konuşmak konusunda rahat hissedirim ve onların her zaman beni dinlemek istediklerini bilirim” ifadesine yüzde 79 ile büyük çoğunluk olumlu cevap vermiştir. “Sorunları program yürütücüleri ile paylaşırsam, yapıcı ve önemseyen bir şekilde karşılık vereceklerini bilirim” ifadesinin ilişkileri ifade etmek için “uygun” ve “çok uygun” olduğunu düşünenlerin toplam oranı yüzde 73 olmaktadır. Burada yapıcı karşılık alma konusunda oranların az da olsa düştüğü görülmektedir.

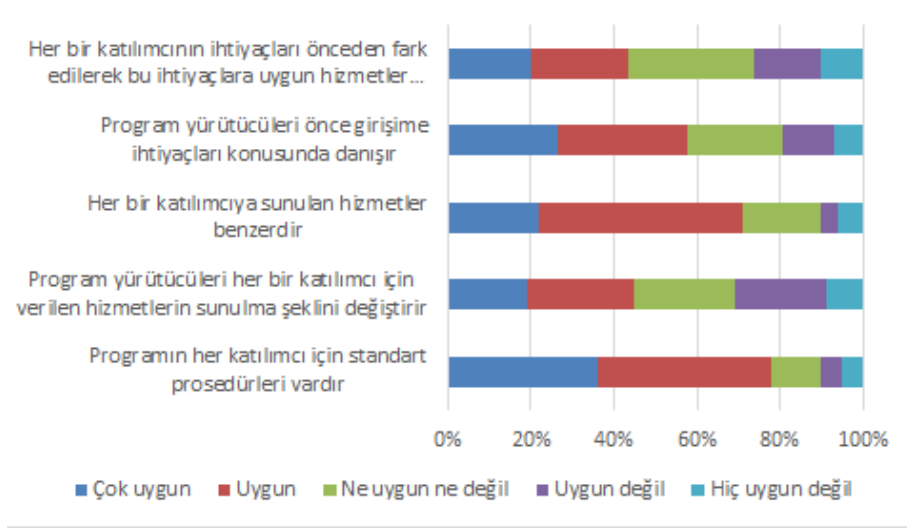
Şekil 10: Kuluçka programları-girişimci ekip ilişkileri



Araştırmaya katılan girişimci ekiplerden kuluçkalar tarafından verilen hizmetlerin değerlendirilmesi istenmiştir. Bu soruda hedeflenen, kuluçkaların daha çok standart hizmetler mi verdikleri yoksa girişimci ekiplerin ihtiyaçlarını anlayıp ona göre verilen hizmetleri özelleştirip özelleştirmediklerini anlayabilmektedir. Verilen cevaplardan yola çıkarak kuluçkaların genelde standart hizmetler ve prosedürler uyguladığı çok az kuluçkanın, girişimci ekiplerin özel ihtiyaçlarını analiz ederek, ihtiyaca uygun hizmetler tasarladığı söylenebilir. Araştırmaya katılanların ancak yüzde 45’lik bir bölümü program yürütücülerinin her bir katılımcı için verilen hizmetlerin sunulma şeklinin değiştirildiğini ve her bir katılımcının ihtiyaçlarının farkedilerek bu ihtiyaçlara uygun hizmetlerin sağlandığını belirtmiştir. Bu da kuluçka programlarının bazılarının farklı modellere de sahip olsalar girişimci ekipler arasındaki farkları hizmet verme süreçlerinde göz ardı ettiklerine işaret etmektedir. Oysa girişimci ekiplerin ihtiyaçlarına uygun hizmetlerin tasarlanması girişimci ekiplerin performans ve başarısına olumlu katkı sağlama potansiyeli

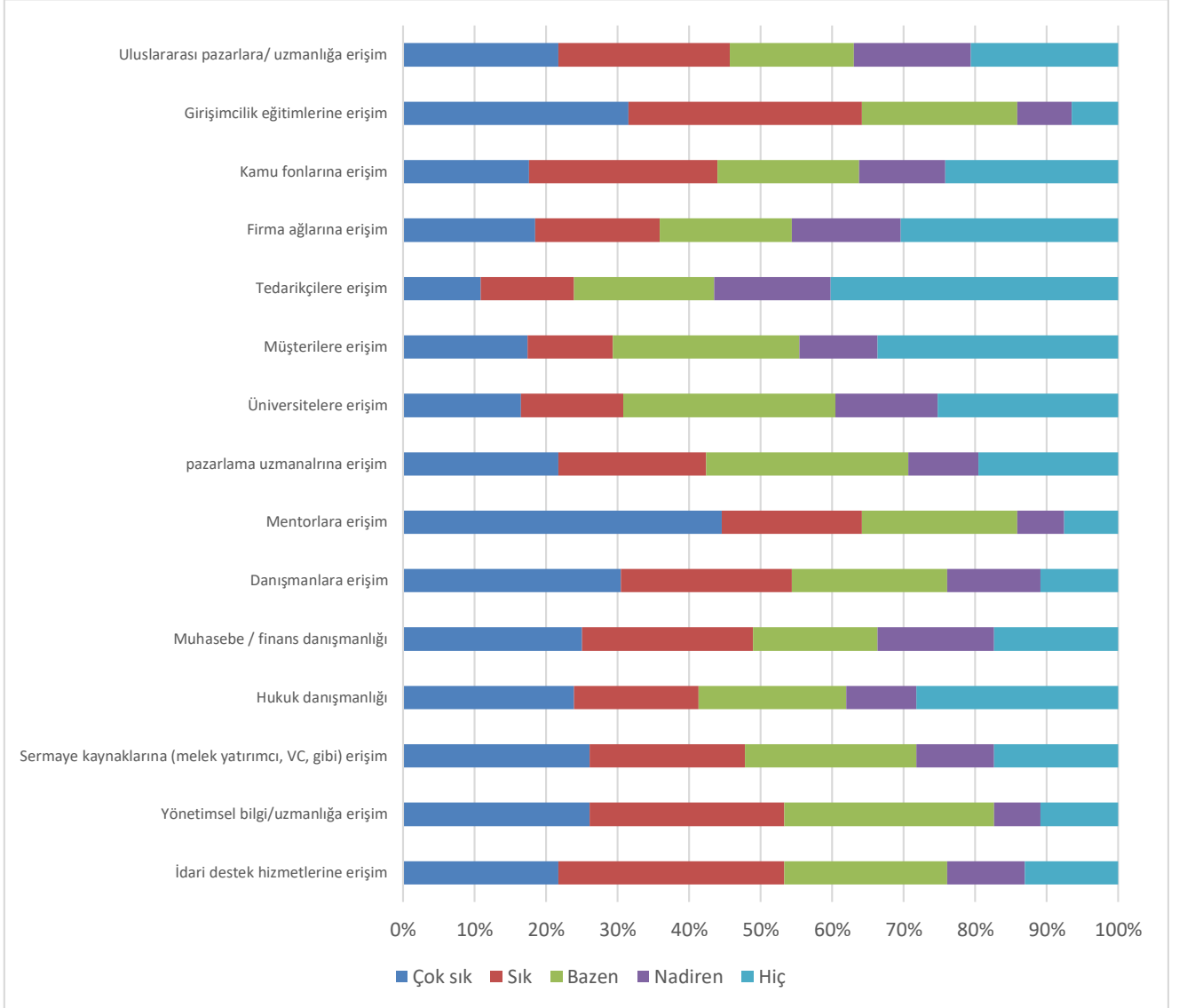
taşımaktadır. Bu ihtiyaçlara cevap verecek daha esnek modellerin geliştirilmesi Türkiye girişimcilik ekosistemi açısından da olumlu sonuçlar doğurabilecektir.

Şekil 11: Kuluçka hizmet sağlama özellikleri



Girişimci ekiplerin kuluçka programlarında en sık yararlandıkları hizmetler, girişimcilik eğitimi hizmetidir (Şekil 12). Eğitimler dışında mentörlere erişim, yönetsel bilgi ve uzmanlığa erişim, danışmanlara erişim de yine sık kullanılan hizmetler arasında yer almaktadır. Girişimcilerin pek sık olarak kullanmadığı eğitimler ise tedarikçilere erişim, üniversitelere erişim, müşterilere erişim gibi hizmetlerdir. Bu da ağ kurma ile ilgili hizmetlerin her ne kadar kuluçkalar tarafından oldukça önemsense de hala Türkiye girişimcilik ekosistemi açısından problem alanı olmaya devam ettiğini göstermektedir. Girişimcilik ekosisteminin daha verimli işleyebilmesi için bu tür paydaşlarla girişimci firmalar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi, girişimciler ile paydaş kurumların daha sık biraraya getirilmesi için yeni mekanizmalar geliştirilmesi gerekmektedir.

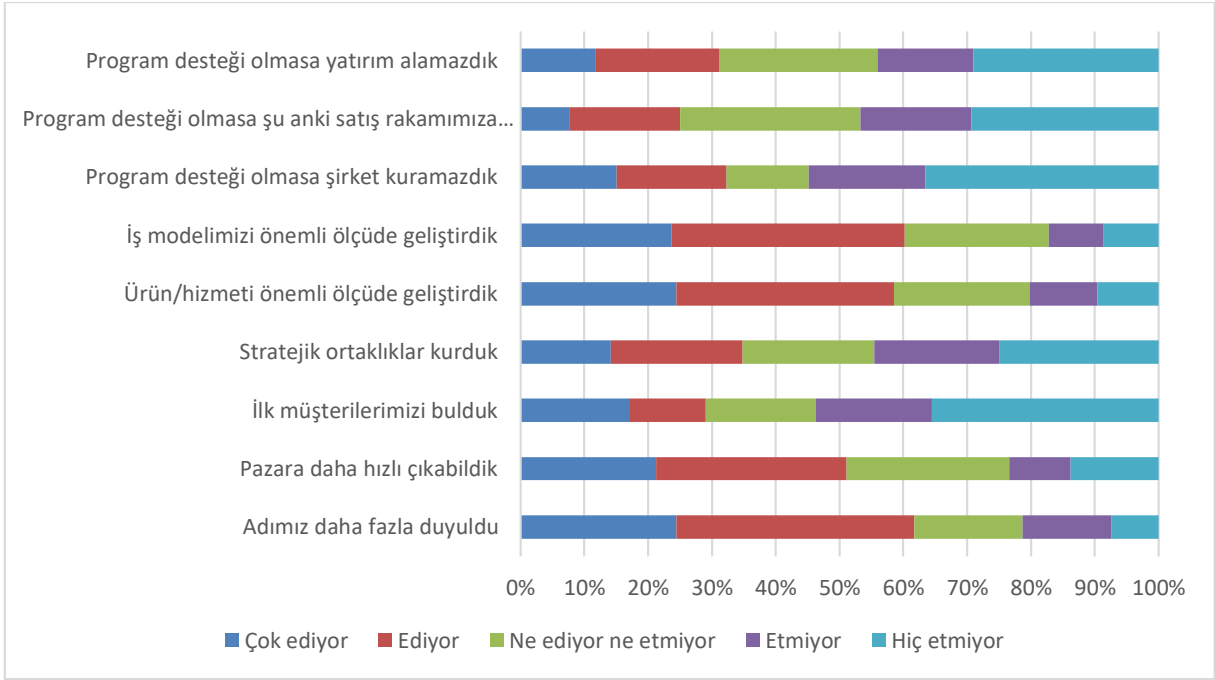
Şekil 12: Girişimci ekiplerin sıklıkla yararlandığı hizmetler



Girişimci ekiplere göre kuluçka programlarının etkisinin ne olduğunu ölçmek üzere bazı ifadelerin kendi girişimleri açısından ne ifade ettiği sorulmuştur (Şekil 13). Kuluçkaların etkisini ölçmenin pek çok yolu daha önceki araştırmalarda kullanılmıştır. Kuluçkaların performansı genel de girişimlerin hayatta kalma oranına, satışlardaki büyüme oranına ya da firma büyüklüğü artış hızına, yatırım alma oranlarına göre ölçülmektedir. Biz bu soruda kuluçkaların katkısının girişimciler tarafından nasıl algılandığını ve hangi alanlarda kuluçkanın etkisinin daha fazla hissedildiğini anlamaya odaklandık. Sonuçlar aslında girişimci ekiplerin kuluçkada olmasalar da başarılı olabileceklerine dair inançlarını gösterir şekilde çıktı. Örneğin girişimcilerin sadece üçte bire yakını program desteği olmasa yatırımcı bulamayacağını düşünüyor. Geriye kalan girişimci ekipleri program desteğinin bu alanda çok fazla bir şey ifade etmediğini düşünüyor. Program desteği olmasa şuan ki satışlarımıza ulaşamazdık diyenlerin oranı ise yaklaşık yüzde 25'tir. Girişimcilerin programdan en çok yarar gördükleri konuların

başında iş modeli, ürün/hizmet geliştirme, pazarda isimlerinin duyulması ve pazara daha hızlı çıkma olduğu görülmektedir. Bu durum kuluçka programlarının yönetim desteği ve koçluk hizmetleri açısından girişimci ekiplere sağladığı katkının önemini de ortaya koymaktadır. Girişimci ekipler en çok programlar tarafından sağlanan yönetim destekleri sayesinde ürün/geliştirme, pazara hızlı çıkma ve iş modelinin geliştirilmesi gibi konularda kuluçkalardan yararlanmaktadırlar.

Şekil 13: Girişimci ekiplere göre kuluçka programlarının etkisi

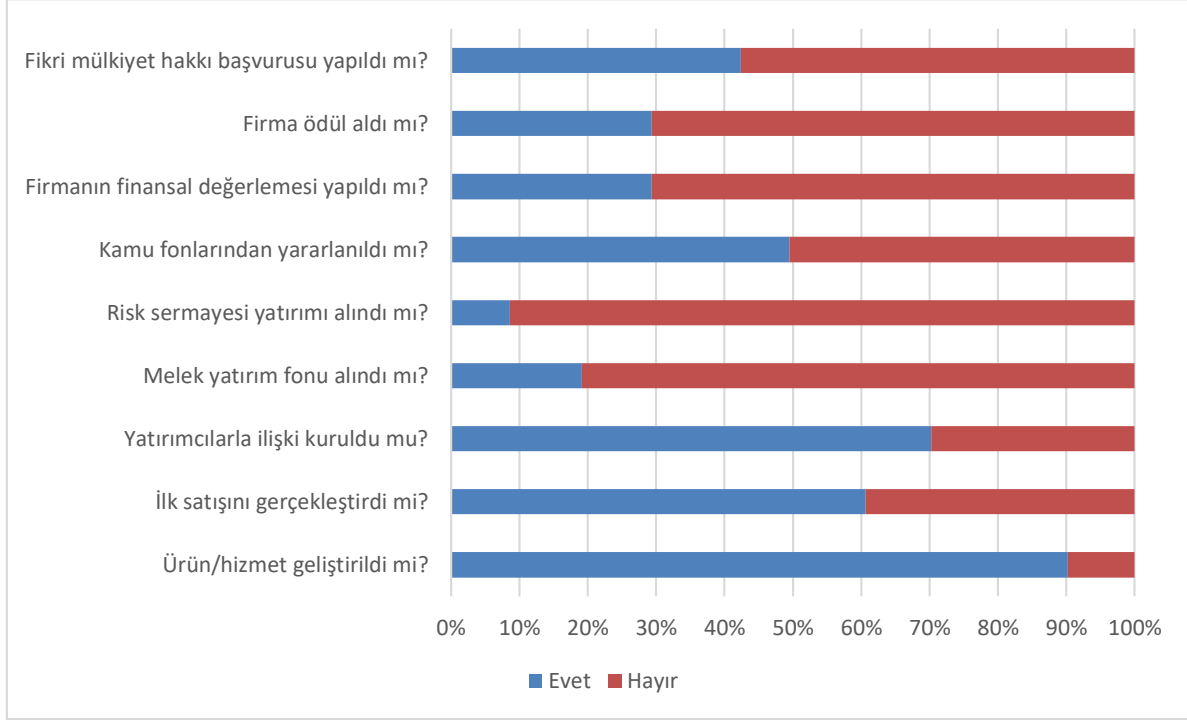


4.2.3. Girişimci ekiplerin performansı

Bu çalışmada girişimci ekiplerin performansını ölçmeye yönelik farklı değişkenler kullanılmıştır. Bu girişimlerin bir kısmı henüz çok erken aşamada olduklarından hayatta kalma oranları yerine hayatta kalma oranlarına etki edebilecek diğer performans kriterleri göz önünde bulundurulmuştur (Şekil 14).

Ankete yanıt veren girişimci ekiplerin yüzde 90 ile büyük çoğunluğu bir ürün/hizmeti kuluçka dönemi içinde geliştirmiş, yaklaşık yüzde 60'lık bölümü ise ilk müşterilerini kazanmış ve satış yapmıştır. Yine yüzde 70 gibi büyük bir bölümü yatırımcılarla ilişki kurmuştur. Diğer yandan melek yatırımcıdan fon almayı başaran girişimci ekiplerin oranı yüzde 19'da kalmaktadır. Risk sermayesi fonu almayı başaran girişimlerin oranı ise yüzde 9'dur. Girişimci ekipler daha çok TÜBİTAK ve KOSGEB gibi kamu kurumlarından finansal destek bulabilmektedir. Girişimlerin yaklaşık yarısı kamu kurumlarının tarafından sağlanan fonlardan yararlandıklarını belirtmiştir. Girişimlerin yüzde 42'si ise fikri mülkiyet hakları için başvuru yaptığını belirtmiştir.

Şekil 14: Girişimlerin performansının ölçülmesi

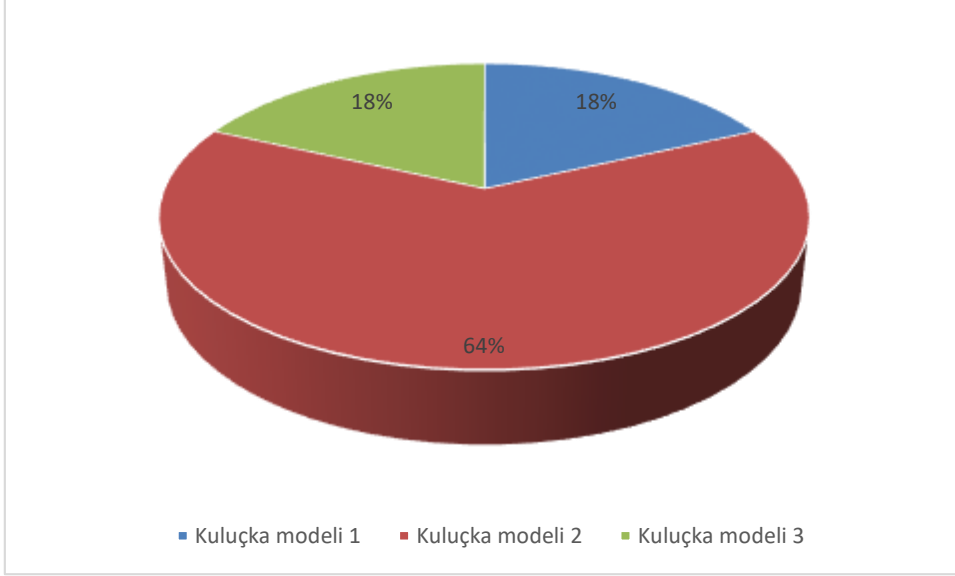


4.3. Kuluçka modelleri arasındaki farklar

Araştırmaya katılan girişimci ekiplerin farklı kuluçka modelleri arasında nasıl dağıldığına baktığımızda ikinci kuluçka modelinin ağırlıkta olduğu görülmektedir. Araştırmanın ikinci aşamasına katılan girişimci ekiplerin yüzde 64'ü ikinci kuluçka modeli olarak adlandırdığımız ekosistem geliştirici modelin içinde yer almakta ya da o modeldeki bir kuluçkadan mezun olmuşlardır. Kuluçka modeli 1 ve kuluçka modeli 3'de yer alan girişimci ekiplerin ise örneklem içindeki dağılımı eşittir. Örneklemin yüzde 18'i birinci ve üçüncü kuluçka modeli olarak ayrıştırılan kuluçka programlarından gelmektedir. Bunun en önemli nedeni ikinci kuluçka modeli olarak sınıflandırılan kuluçkaların daha fazla sayıda girişimi programa dahil etmeleridir. Bu modeldeki kuluçkalardan bazılarında, bir dönem içinde programda yer alan girişimci sayıları 80-100 gibi çok yüksek rakamlara ulaşabilmektedir. Bu programların stratejik hedefi girişimci olmak isteyenlere yol göstermek, onlara bu konuda öğrenme ve kendini / projelerini geliştirme şansı vermek olduğundan seçim kriterleri açısından daha esnek olabilmektedirler. Aynı zamanda bu programlar girişimcilerle bire bir ilgilenmek yerine onları daha serbest bırakmakta ve dileyen, isteyen girişimci ekiplerin hizmet alımı konusunda daha proaktif olmalarını beklemektedirler. Bu nedenle de daha fazla girişimci ekibi kuluçkaya kabul etmektedirler. Bu durum Model 2 olarak tanımlanan kuluçka merkezlerindeki girişimci sayılarının ve dolayısıyla örneklem içindeki paylarının daha yüksek olması sonucunu beraberinde getirmiştir. Model

1'deki klasik kuluçka merkezlerinde içeriye alınan girişimlerin sayısı ofis ve altyapı kapasitesi ile doğrudan bağlantılı olduğundan ve Model 3'te de kuluçka programları birebir girişimci ekiplerle ortak çalıştıklarından ve onların bir firma ortağı gibi davranmak durumunda olduklarından her iki modelde yer alan kuluçkalarda girişimci ekiplerin sayıları oldukça düşmektedir.

Şekil 15: Araştırmaya katılan girişimci ekiplerin kuluçka modelleri arasında dağılımı



Araştırmamıza katılan girişimci ekiplerin toplam girişimci ekipler içindeki payına model bazında bakıldığında oranlar arasında çok fazla fark olmadığı görülmektedir (Tablo 2). Örneğin, bu araştırmanın ilk bölümünde Model 1 olarak sınıflandırılan kuluçkalardan toplanan anket sayısı bu kuluçkalarda bulunan girişimci ekip sayısının yüzde 20'sine eşittir. Diğer bir deyişle, bu gruptaki kuluçkalarda bulunan girişimlerin yüzde 20'sinden veri toplanabilmiştir. İkinci model olarak gruplanan ekosistem geliştirici kuluçkalarda bulunan girişimlerin ise yüzde 21'i anket çalışmamıza geri dönüş yapmıştır. Model 3 için ise bu oran yüzde 19 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla, modeller arasında istihdam edilen girişim ekipleri göz önünde bulundurulduğunda eşit bir dağılım olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Örneklemin toplam ekipler içindeki payı

Kuluçka modeli	Geçerli anket sayısı	Kuluçkalardan girişim sayısına ilişkin veriler	Ankete cevap veren sayısının toplam girişimler içindeki payı
Model 1 (Prog. I, J, K, M)	24	121	%20
Model 2 (Prog. A, B, C, F, L)	84	398	%21
Model 3 (Prog. D, E, G, N, P)	25	135	%19

Programlardan toplanan anket sayıları ve girişim sayılarına ilişkin verilerin hesaplanmasında Tablo 3 daha açıklayıcı bilgiler içermektedir. Tablodan da görülebileceği üzere nitel araştırma kısmında görüşme yapılan 16 programın 10'undan yüzde 10 ve üzerinde anket toplanabilmiştir. Diğer yandan, özellikle online anketlere dönüş oranı daha yüksek olsa da bu anketlerin çoğu eksik veriler nedeniyle kullanılamamıştır. Bu nedenle, geri dönen anket sayısı değil, veri analizlerinde kullanılan, soruların çoğunluğunun cevaplanmış olduğu anket sayıları bu tabloların hesaplanmasında kullanılmıştır. Yazındaki benzer çalışmalara bakıldığında cevaplanma oranlarının düşük olmadığı görülmektedir. Bu karşılaştırma yapılırken kuluçka programları ve kuluçka programlarının içinde yer alan firmalarla yapılan ikili araştırmalar göz önünde bulundurulmuş ve son dönemde yayınlanan makaleler taranmıştır. Örneğin, Martinez vd. (2018) çalışması tek bir ön kuluçka programına odaklanmış ve kuluçka programının performansı ile bu programda yer alan girişimcilerin girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ön kuluçka programına dahil olan 1306 girişimciden geri dönüş oranı yüzde 18,57 (167 anket) olarak gerçekleşmiştir. Fernandez vd (2017) çalışması ise bizim çalışmamıza çok benzer bir şekilde Brezilya'nın Sao Paulo şehrinde bulunan 34 kuluçkaya ve bu kuluçkaların programa aldığı firmalara odaklanmış ve kuluçkaların sahip olduğu stratejik varlıklarla o kuluçkalardaki firmaların yeni ürün/hizmet geliştirme performanslarını hem kuluçka yöneticileri hem de kuluçkaya alınan firmalarla yaptığı anket çalışmasıyla analiz etmiştir. Bu çalışmada 34 kuluçkanın 31'inin yöneticisinden anket toplanabilirken 461 kuluçka firmasından toplanan anket sayısı 100, diğer bir deyişle cevaplanma oranı yüzde 21,6'dır. Üçüncü örnek ise İspanya ve Hollanda'da faaliyet gösteren kuluçkalara odaklanan Redondo ve Camarero (2019) çalışmasıdır. Yazarlar İspanya'da 53 ve Hollanda'da 16 üniversite destekli kuluçka programın yöneticilerine ve bu programlara alınan firmalara anket göndererek üniversite ve kuluçka yöneticilerinin girişimcilik profiline girişimcilerin kolektif sosyal kapital inşa etme sürecinde ne kadar etkili olduğunu ölçmeye çalışmışlardır. Bu çalışma sırasında 28 kuluçka yöneticisinden ve bu kuluçkalarla örtüşen 80 girişimci firmadan veri toplanabilmiştir. Burada özetlenen ve son

bir kaç yıl içinde, Web of Science SSCI kapsamında listelenen dergilerde yayımlanan benzer araştırma yöntemlerine sahip makalelerdeki cevaplanma oranlarıyla karşılaştırıldığında, bu araştırmamızdaki cevaplanma oranlarının kabul edilebilir seviyede olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Programlardan toplanan anket sayıları ve oranlar

Program	Kuluçka Modeli	Geçerli anket	Kuluçka tarafından sayılara ilişkin sağlanan rakamlar		Veri içindeki %
			Programda	Mezun	
Program I	1	2	13	13	7,69%
Program J	1	5	45	veri sağlanamadı	11,11%
Program K	1	17	50	veri sağlanamadı	34,00%
Program M	1	0	3	-	
Program O	1	0	veri sağlanamadı		
Program A	2	10	130*		7,69%
Program B	2	9	19	14	27,27%
Program C	2	21	70-75**	30-40**	20,00%
Program F	2	16	60*		26,67%
Program L	2	28	60	veri sağlanamadı	46,67%
Program D	3	7	11	35	15,22%
Program E	3	12	14	15	41,38%
Program G	3	1	9	32	4,88%
Program H	3	0	veri sağlanamadı		
Program N	3	1	2	0	50,00%
Program P	3	4	0	17	23,53%

(* Kuluçka programları ile yapılan görüşmelerde toplam rakamlar verildi, mezun ve programa devam eden ayrımı yapılması; ** Kuluçka programı kesin rakam vermedi, ortalama rakamlar vermeyi tercih etti, hesaplamalarda en yüksek rakamlar kullanıldı. Ayrıca anket toplanmayan ve geri dönüş alınmayan 3 programın-sayı ile işaretli olanlar- girişimci sayıları hesaplamalara dahil edilmedi)

Daha önceki raporlarda da belirtildiği gibi kuluçka/hızlandırma programlarından, özellikle Model 1 ve Model 2 olarak ayırdığımız programlardan veri almak konusunda çeşitli zorluklarla karşılaşmıştır. Model 1 kuluçkalar, örneğin programa devam eden girişimci sayısı konusunda net rakamlar vermelerine rağmen, mezun olan girişimcilerle ilgili rakamları sağlamayamamışlardır. Bunun en önemli nedeni Model1 kuluçkaların temel olarak ofis ve ortak hizmetler sağlaması olarak görülebilir. Bu tip kuluçkalar programa devam eden girişimlere ofis alanı ve hizmet sağladıkları için içeride olan girişimlerin sayısı konusunda net rakamlar verebilirken, kuluçkadan ayrılmış/mezun olmuş olan girişimlere ilişkin verileri tutmamakta ya da onlarla ilişkilerini devam ettirmemektedirler. Diğer yandan Model 2 kuluçkalar / hızlandırıcıların ise temel amacı daha önce de vurgulandığı gibi “girişimcilik kası” geliştirmek ve bu amaç doğrultusunda girişimci olmak isteyenlere olanak sağlamak ve onlarda

girişimcilik yeteneklerini ve süreçlere ilişkin bilgi ve donanımı geliştirmektir. Bu tip kuluçkalar çok sayıda girişimciyi fikir düzeyinde de olsa programa kabul etmekte ama iş modeli tartışmasında da ortaya koyduğumuz gibi sıkı bir şekilde takip etmemektedirler. Devam eden, devam etme isteği olan, hizmetlerden yararlanmak isteyen girişimlere hizmetler sağlanırken, kolay pes eden, zorluklarla karşılaştığında ise vazgeçen girişimciler programdan kendiliğinden çıkmaktadır. Diğer yandan bunların takip edildiği mekanizmalar bu programların büyük kısmında hayata geçirilmemiştir. Bu nedenle bu tip kuluçkalar, devam eden girişimci sayısı- mezun olan girişimci sayısı gibi rakamlar konusunda net bilgiler verememektedirler. Diğer yandan Model 3 tip kuluçkalar daha az sayıda girişimi kabul etmekte ve onları daha sıkı kontrol edebilecekleri, ihtiyaçlarını belirleyip ona göre hizmet sağlayabilecekleri mekanizmalara sahiptirler. Kuluçka merkezi ve girişim arasında, hisse paylaşımı gibi konuları düzenleyen protokol / sözleşme gibi dökümanlar olduğundan, mezun olan girişimlerle de ilişkileri devam etmektedir. Bu nedenle rakamlar konusunda çok daha kesin bilgiler verebilmeleri mümkün olmaktadır. Bu duruma ilişkin strateji ve politika önerileri Bölüm 5'te daha detaylı olarak tartışılacaktır.

Ayrıca anket çalışmaları bize programlar arası, hatta modeller arası geçirgenliğin girişimler açısından ne kadar yüksek olduğunu da göstermektedir. Örneğin anket içerisinde girişimlere daha önce başka kuluçka programlarına devam edip etmedikleri sorulmuştur. Örneğin Model 2 girişimlerinden 7'si daha önce Model 3 tipi bir kuluçkaya devam ettiklerini belirtmişlerdir. Model 3'te olan 3 girişimci daha önce Model 2 tipi bir kuluçka programına katılmışken, Model 1'deki 5 girişimci ise Model 2 tipi kuluçkaların programlarına katıldıklarını belirtmişlerdir. Aşağıdaki tabloda (Tablo 4) programlar arası geçişlere ilişkin veriler sunulmaktadır. Örneğin ilk satırda yer alan Program A'nın içindeki bir girişim Program C, diğer bir girişim Program D ve bir diğeri de Program L'ye daha önce katılmıştır. Buradan yola çıkarak Program C, D ve L'nin ekosistem içinde önemli bir çekim gücü olduğu söylenebilir. Bu programlardan C ve L Model 2 tipi kuluçkalarken Program D Model 3 tipi yatırım geliştirici kuluçkalardandır. Girişimlerin birden fazla programa dahil olmaları ya da bir programı tamamlayıp sonra diğer programlara katılmalarının olumlu ve olumsuz sonuçları olabilir. Olumlu taraftan baktığımızda, bu durum farklı yetenek ve kaynak setlerine sahip kuluçka modellerinden girişimlerin farklı düzeylerde yararlandıkları ve bu nedenle farklı programlara dahil olmayı seçtikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu durum ekosistem içindeki çeşitliliğin bir işareti olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan, farklı programlara dahil olan girişimler üzerinden programlar ve farklı kuluçka modelleri arasında yeni iş birliği ağları kurulabilir, bilgi yayılımı gerçekleşebilir. Olumsuz açıdan yorumlandığında diğer bir deyişle şeytanın avukatlığına soyunulduğunda ise, bu durumun farklı fikirlerle farklı programları gezen bir grup girişimciden kaynaklandığı düşünülebilir. Bu

girişimciler çok parlak fikirlere sahip olmamakla birlikte, daha önceki deneyimlerinden edindikleri bilgi ve yetenekler ile seçim kriterlerini aşıyor ve bu sayede farklı programlara girmeyi başarıyor olabilirler. Bu durum ise beraberinde çok yüksek büyüme potansiyeline sahip olmayan ama yatırım alabilecek ya da belli büyüklükte bir pazara ulaşabilecek fikirlerin seçilmesi sonucunu beraberinde getiriyor olabilir. Bu da kaynakların ne ölçüde verimli kullanılabilirdiğine ilişkin soru işaretlerini beraberinde getirmektedir.

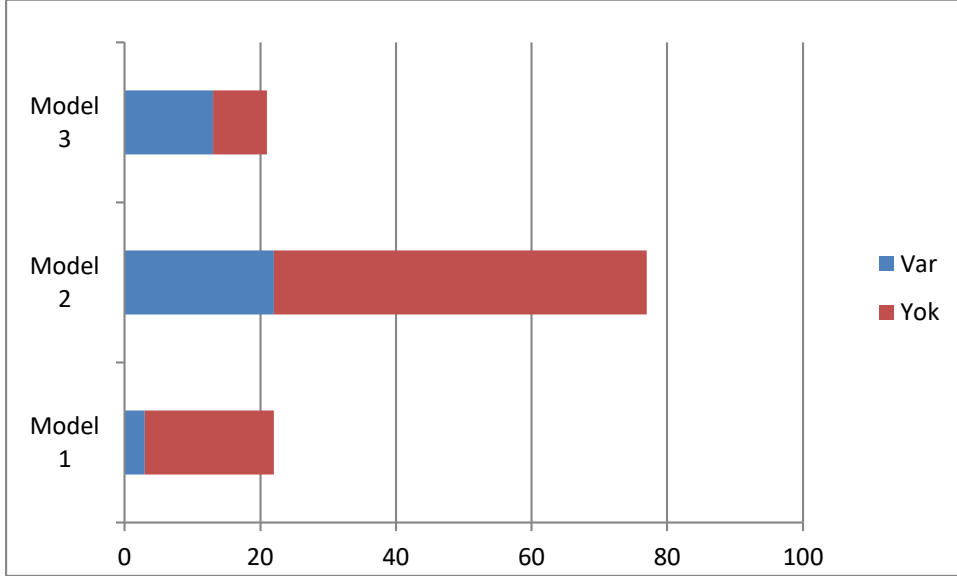
Tablo 4: Programlar arası geçişler

Program adı	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
A			1	1								1				
B												1				
C				2							3	1				
D			1													
E			2	2												
F			2	2			1					1				
G																
H																
I			1													
J												1				
K			2	2								1				
L				2												
M																
N							1									
O																
P																

4.3.1. Kuluçka modelleri girişimci ekipleri arasındaki farklar

Kuluçka modellerinin kadın-erkek girişimci dağılımı açısından karşılaştırılmasına baktığımızda özellikle Model 1 tipi kuluçkalarda girişimci ekiplerin neredeyse tamamına yakınının erkek kuruculardan oluştuğunu ve kurucuların cinsiyeti açısından farklılığın çok düşük olduğunu görebiliriz (Şekil 16). Burada, girişimcilik ekibinde en az bir kadın üye bulunuyorsa “var”, eğer hiç kadın üye bulunmuyorsa “yok” olarak işaretlenmiştir. Kurucu ekipte kadınların yer alması açısından yeni nesil kuluçka modellerinin klasik modele göre çok daha iyi olduğunu söyleyebiliriz. Diğer yandan ki-kare (chi-square) testi ile üç farklı modelde girişimci ekiplerin cinsiyet dağılımları karşılaştırılmış ama her üç model arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (ki-kare= 5,64; serbestlik derecesi (sd)=4). Kurucu ekipteki çeşitliliğin yaratıcılık ve yenilikçilik kapasitesini olumlu yönde etkilediği düşünüldüğünde bu durumun ekiplerin seçim süreçlerini de etkileyeceği tahmin edilebilir. Bu nedenle her tip kuluçka modelinde, kadınların da temsil edildiği girişimci ekiplerin sayısının artırılması yönünde bir çalışma yapılması yararlı olacaktır.

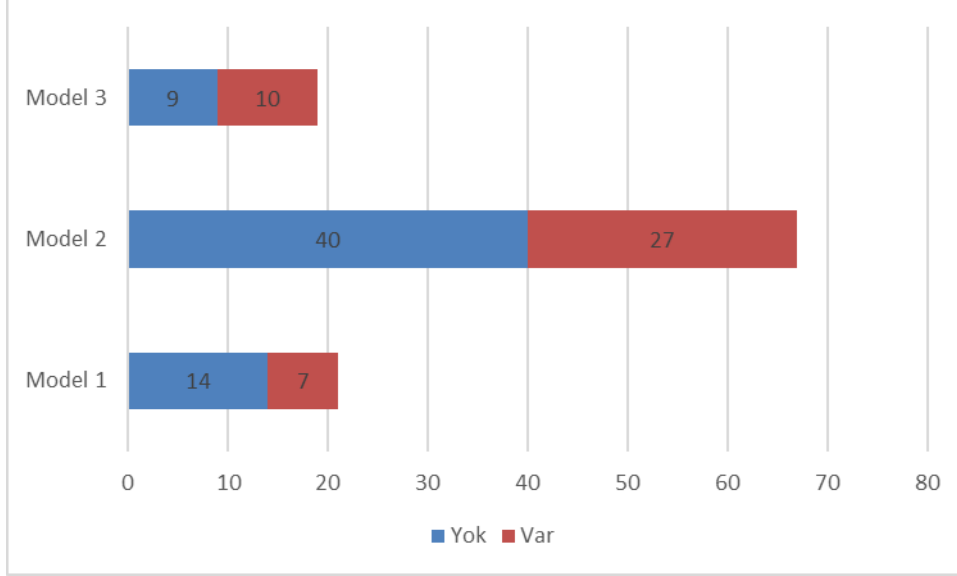
Şekil 16: İçinde en az bir kadın kurucu üye bulunan ekiplerin modellere göre dağılımı



Ekipte farklı eğitim ve iş deneyimine sahip kurucuların olması girişimlerin seçilme ve başarılı olma şansını artıracığından, eğitim geçmişi açısından farklılığın olup olmaması da yine üç farklı model bazında incelenmiştir. Aşağıdaki grafikten de görülebileceği üzere Model 1 her ne kadar cinsiyet dağılımı açısından erkek ağırlıklı girişimci ekiplerden oluşsa da eğitim geçmişleri açısından ekip-içi çeşitliliği en yüksek olan girişimci ekipleri desteklemektedir. Model 2 ve Model 3’de girişimci ekipler içinde eğitim alanına göre farklılıklar olsa da aynı eğitim alanından gelen girişimci ekiplerin sayısı da azımsanmayacak kadar çoktur. Burada eğitim alanlarındaki farklılıkları ölçmek üzere girişimci ekiplerde yer alanların hangi disiplinden geldikleri sorulmuştur. Ekipte yer alan her ortak için eğitim aldıkları alanların işaretlenmesi istenmiştir. Bu alanlar, “mühendislik”, “fen bilimleri”, “sosyal bilimler” ve “diğer” olarak belirlenmiştir. Eğer ekip üyeleri arasında birden fazla farklı alandan gelenler varsa ekipte eğitim çeşitliliği “var”, eğer hepsi aynı alandan geliyorsa “yok” olarak işaretlenmiştir (Şekil 17). Diğer yandan ki-kare testi her üç model arasında girişimci ekipler arasındaki eğitim çeşitliliği açısından fark olmadığını ($\chi^2 = 2,67$, serbestlik derecesi (sd)=4) göstermektedir. Girişimci ekiplerin farklı yetenek setlerine sahip olan kişilerden oluşması, girişimin başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Özellikle seçim kriterleri üzerine yaptığımız çalışmada yöneticilerin büyük çoğunluğu girişimci ekipte yer alanların farklı tecrübe ve yetenek setlerine sahip olmasının önemini vurgulamış olsalar da sonuçlara bakıldığında aslında bu tür ekiplerden daha homojen eğitim geçmişlerine sahip ekipleri seçtikleri ya da seçmek durumunda kaldıkları görülmektedir. Bu durum, seçim kriterleri açısından ideal ekip olarak tanımladıklarını gerçek

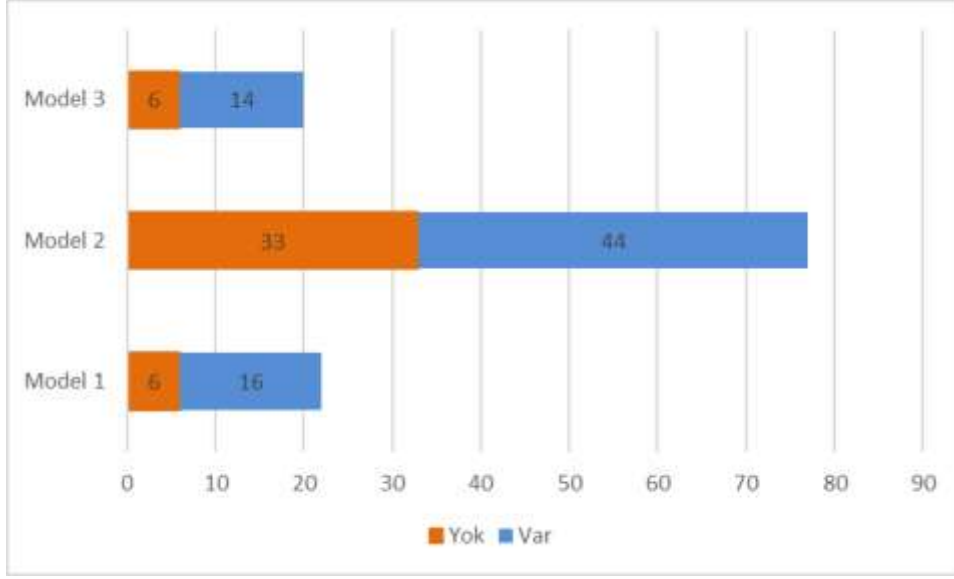
hayatta bulamamış olmalarından kaynaklanabileceği gibi ekibin kompozisyonunun önüne geçen diğer faktörlerden de kaynaklanabilir.

Şekil 17: Ekip içindeki eğitim çeşitliliğinin kuluçka modellerine göre dağılımı



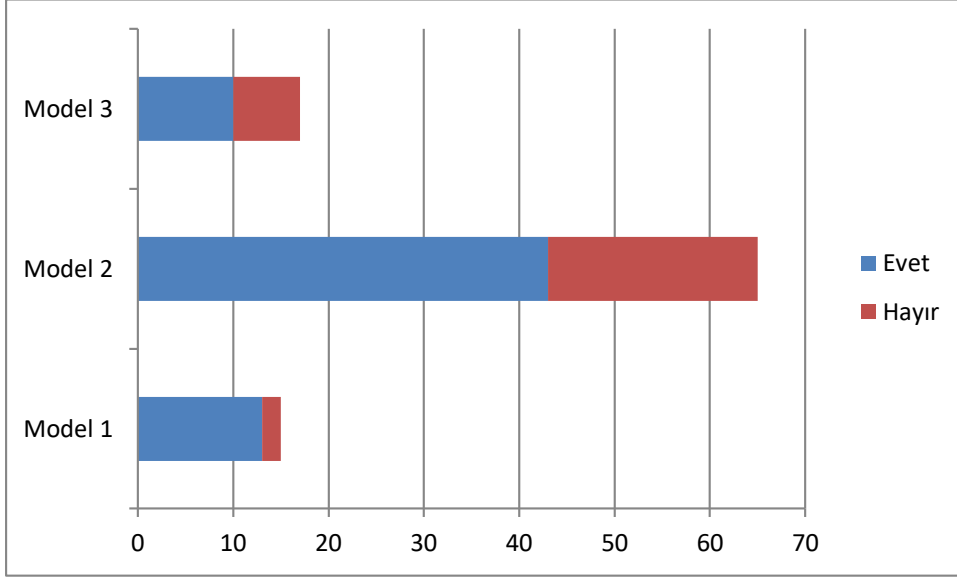
Girişimci ekiplerin eğitim düzeylerine bakıldığında her üç modelde de yüksek lisans ve üstü eğitim derecesine sahip en az bir kurucu üyesi olan ekiplerin oransal olarak daha fazla olduğu görülmektedir (Şekil 18). Burada girişimcilik ekibinin her bir üyesinin yüksek lisans ya da doktora derecesine sahip olup olmadığı sorulmuştur. Eğer ekip üyelerinden herhangi biri yüksek lisans ve doktora derecesine sahipse “var” eğer tüm ekip üyeleri lisans derecesine sahipse “yok” olarak işaretlenmiştir. Diğer yandan her 3 kuluçka modeli arasında girişimci ekipler arasında YL ve üstü bir kurucunun bulunması açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (ki-kare= 5,31, serbestli derecesi (sd)=4). Bu durum, her üç kuluçka tipinin de teknoloji tabanlı girişimciliğe odaklanmalarından ve bu nedenle de eğitim seviyesi yüksek girişimcileri kendi programlarına çekmek konusunda başarılı olmalarından kaynaklanmaktadır.

Şekil 18: Girişimci ekipler eğitim seviyesinin modellere göre dağılımı



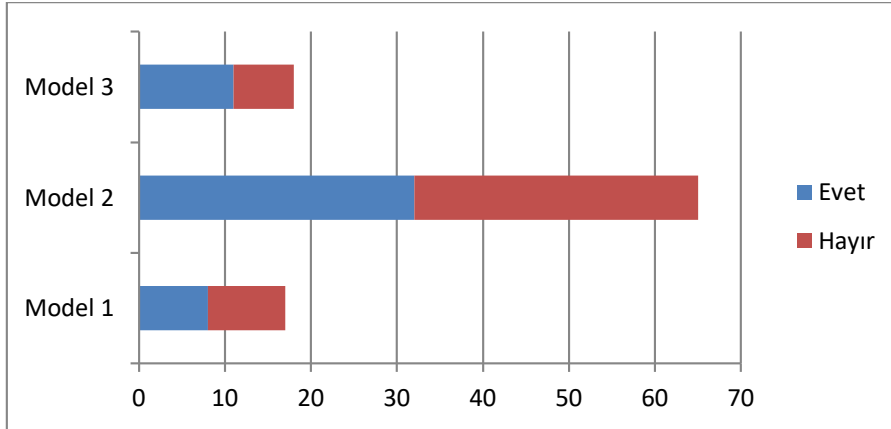
Girişimci ekiplere içinde buldukları sektör için tamamen yeni olan bir ürün / hizmet mi geliştirdikleri sorusu sorulduğunda Model 1 içindeki girişimlerin çok büyük çoğunluğundan olumlu yanıt alınmıştır (Şekil 19). Burada sektör için tamamen yeni ürün geliştiren girişimler “evet” geliştirmeyenler ise “hayır” olarak kodlanmıştır. Bu oran Model 2 ve Model 3’de görece olarak azalmaktadır. Diğer yandan ki-kare testi ile modeller arasında yenilik yapma derecesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmış ve her üç model arasında anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir (ki-kare= 2,56; p=0,63; serbestlik derecesi (sd)=4). Bu durum beklentilere uygun bir durum olarak yorumlanabilir. Her üç modelden program yöneticileri ile yapılan görüşmelerde girişimlerin yenilikçi projelerle geliyor olmaları ön plana çıkarılmış ve önemli bir seçim kriteri olarak vurgulanmıştır. Her üç model içinde geçerli olmak üzere, girişimlerin çoğunluğu sektörleri için tamamen yeni bir ürün ve hizmet geliştirmekte olduklarını ve dolayısıyla radikal ürün/hizmet yeniliği yaptıklarını belirtmişlerdir.

Şekil 19: Girişimci ekiplerin yenilik yapma davranışlarının modellere göre değişimi



Yeni pazarlar yaratma potansiyeli ve aynı zamanda sorumluluğu olarak bakıldığında girişimci ekiplerin modeller arasında eşit dağıldığı söylenebilir. Girişimci ekiplerin yaklaşık yarısı şu anki firmaların tamamen ihmal ettiği, görmezden geldiği yeni hedef müşteri kitlelerine odaklanacağını belirtmiştir (Şekil 20). Diğer girişimler, zaten hali hazırda diğer firmaların da hizmet verdiği müşteri gruplarını hedeflemektedir.

Şekil 20: Hedeflenen yenilik pazarı olarak girişimci ekiplerin kuluçkalara dağılımı



Model 1 için hesaplanan betimleyici istatistikleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 5: Model 1 kuluçkalar için betimleyici istatistikler

Değişken	Ortalama	Standart sapma	Min.	Maks.	Alt çeyrek	Medyan	Üst çeyrek
Girişimcilik ekibi kurucu sayısı	4.00	2.17	1	8	2	4	5.5
Kurucu ekip yaş ortalaması	29.75	4.36	24	42	27.5	30	30.5
Ekibin ortalama sektör deneyimi	7.66	5.22	2.5	21	4.1	6.1	9.1
Ekibin ortalama teknik deneyimi	3.17	2.03	1.2	8	2	2.05	3.9
Ekibin ortalama pazarlama deneyimi	2.62	2.11	0.5	8.5	1.4	1.8	3.2
Ekibin ortalama yöneticilik deneyimi	2.51	1.77	0.5	8	1.5	1.8	2.6
Ekibin ortalama girişimcilik deneyimi	2.54	1.40	1.5	6.5	1.6	1.7	3.4
Girişimcilik tutkusu							
Diğerleri bana karşı çıksa da zor projelerin üzerinde çalışmaya devam ederim	3.83	0.96	2	5	3	4	5
Diğerleri bıraksa bile ben çalışmakta ısrar ederim	3.67	0.96	2	5	3	4	4
İşim ne kadar zor olsa da pes etmeyeceğim	4.08	0.83	3	5	3	4	5
Pazara çıkma hızı	2.63	0.97	1	4	2	3	3
Kuluçka ile ilişkiler							
İşle ilgili sorunları program yürütücüleri ile özgürce konuşmak konusunda rahat hissederim	3.71	1.04	1	5	3	4	4.5
Sorunları program yürütücüleri ile paylaşırsam yapıcı ve önemseyen şekilde karşılık vereceklerini bilirim	3.46	1.35	1	5	3	3.5	5
Program yürütücüleri katılımcılara işlerini nasıl yapacaklarına karar vermeleri konusunda özgürlük ve bağımsızlık verir	3.63	0.65	3	5	3	4	4
Program yürütücüleri ekiplere yalnız başına davranma yetkisi ve sorumluluğu verir	3.58	0.83	2	5	3	3	4
Programın her bir katılımcı için standart prosedürleri vardır	3.96	0.81	3	5	3	4	5
Program yürütücüleri her bir katılımcı için verilen hizmetlerin sunulma şeklini değiştirir	3.29	1.00	1	5	3	3	4
Her bir katılımcıya sunulan hizmetler benzerdir.	3.67	0.76	2	5	3	4	4
Program yürütücüleri bir hizmet geliştirmeden önce girişime ihtiyaçları konusunda danışır	3.29	1.04	1	5	3	3	4
Her bir katılımcının ihtiyaçları önceden fark edilerek bu ihtiyaçlara en uygun hizmetler sağlanır.	3.21	0.93	1	5	3	3	4
Programın girişimci ekiplere etkisi							
Program sayesinde ismimiz daha fazla duyuldu	3.38	0.82	1	5	3	3	4
Program sayesinde pazara daha hızlı çıkabildik	3.29	1.08	1	5	3	3	4
Program sayesinde ilk müşterilerimizi bulduk	2.79	1.22	1	5	2	3	3
Program sayesinde stratejik ortaklıklar kurabildik	2.79	1.10	1	5	2	3	3
Program sayesinde ürün/hizmetlerimizi önemli ölçüde geliştirdik	3.29	0.91	1	5	3	3	4
Program sayesinde iş modelimizi önemli ölçüde geliştirdik	2.96	0.91	1	5	3	3	3
Programın verdiği destek olmasa şirket kuramazdık	2.50	0.98	1	4	2	3	3
Programın verdiği destek olmasa şu anki satış rakamımıza ulaşamazdık	2.79	0.93	1	5	2.5	3	3

Tablo 6: Model 2 kuluçkalar için betimleyici istatistikler

Variable	Ortalama	Standart sapma	Min.	Maks.	Alt çeyrek	Medyan	Üst çeyrek
Girişimcilik ekibi kurucu sayısı	3.45	2.03	1	11	2	3	4
Kurucu ekip yaş ortalaması	30.96	5.98	20	48	27	30	34.5
Ekibin ortalama sektör deneyimi	8.30	6.10	1.5	31	4.6	6.3	9.2
Ekibin ortalama teknik deneyimi	3.32	1.79	1	9.5	2	2.7	4
Ekibin ortalama pazarlama deneyimi	2.44	1.75	0.3	13.5	1.4	1.8	2.8
Ekibin ortalama yöneticilik deneyimi	2.68	1.84	0.3	13	1.5	2	3
Ekibin ortalama girişimcilik deneyimi	3.03	2.44	1.2	17.5	1.6	2.2	3.2
Girişimcilik tutkusu							
Diğerleri bana karşı çıksa da zor projelerin üzerinde çalışmaya devam ederim	4.00	0.97	1	5	3	4	5
Diğerleri bıraksa bile ben çalışmakta ısrar ederim	4.00	1.01	1	5	3	4	5
İşim ne kadar zor olsa da pes etmeyeceğim	4.18	0.92	1	5	3	4	5
Pazara çıkma hızı	2.85	0.84	1	4	2	3	3
Kuluçka ile ilişkiler							
İşle ilgili sorunları program yürütücüleri ile özgürce konuşmak konusunda rahat hissedirim	3.79	0.98	1	5	3	4	5
Sorunları program yürütücüleri ile paylaşırsam yapıcı ve önemseyen şekilde karşılık vereceklerini bilirim	3.77	1.01	1	5	3	4	5
Program yürütücüleri katılımcılara işlerini nasıl yapacaklarına karar vermeleri konusunda özgürlük ve bağımsızlık verir	3.98	0.86	2	5	3	4	5
Program yürütücüleri ekiplere yalnız başına davranma yetkisi ve sorumluluğu verir	3.89	0.84	2	5	3	4	5
Programın her bir katılımcı için standart prosedürleri vardır	3.81	0.99	1	5	3	4	5
Program yürütücüleri her bir katılımcı için verilen hizmetlerin sunulma şeklini değiştirir	3.15	1.16	1	5	2	3	4
Her bir katılımcıya sunulan hizmetler benzerdir.	3.57	0.99	1	5	3	4	4
Program yürütücüleri bir hizmet geliştirmeden önce girişime ihtiyaçları konusunda danışır	3.49	1.04	1	5	3	3	4
Her bir katılımcının ihtiyaçları önceden fark edilerek bu ihtiyaçlara en uygun hizmetler sağlanır.	3.24	1.08	1	5	3	3	4
Programın girişimci ekiplere etkisi							
Program sayesinde ismimiz daha fazla duyuldu	3.39	1.10	1	5	3	3	4
Program sayesinde pazara daha hızlı çıkabildik	3.23	1.18	1	5	3	3	4
Program sayesinde ilk müşterilerimizi bulduk	2.70	1.32	1	5	1	3	3
Program sayesinde stratejik ortaklıklar kurabildik	2.79	1.22	1	5	2	3	3.5
Program sayesinde ürün/hizmetlerimizi önemli ölçüde geliştirdik	3.33	1.13	1	5	3	3	4
Program sayesinde iş modelimizi önemli ölçüde geliştirdik	3.48	1.06	1	5	3	3	4
Programın verdiği destek olmasa şirket kuramazdık	2.80	1.32	1	5	2	3	4
Programın verdiği destek olmasa şu anki satış rakamımıza ulaşamazdık	2.68	1.11	1	5	2	3	3
Program desteği olmasa yatırım alamazdık	2.82	1.20	1	5	2	3	3.5

Tablo 7: Model 3 kuluçkalar için betimleyici istatistikler

Variable	Ortalama	Standart sapma	Min.	Maks.	Alt çeyrek	Medyan	Üst çeyrek
Girişimcilik ekibi kurucu sayısı	2.80	1.12	1	6	2	3	3
Kurucu ekip yaş ortalaması	30.56	5.16	22	46	28	30	32
Ekibin ortalama sektör deneyimi	8.98	5.13	1.7	21	5.8	7	10.3
Ekibin ortalama teknik deneyimi	3.82	2.78	1	13.3	2.2	2.7	4
Ekibin ortalama pazarlama deneyimi	2.51	1.57	1	7.3	1.5	1.8	2.8
Ekibin ortalama yöneticilik deneyimi	3.09	2.21	1.3	11.3	2	2	3.2
Ekibin ortalama girişimcilik deneyimi	3.00	1.77	1.2	9	1.8	2.3	3.5
Girişimcilik tutkusu							
Diğerleri bana karşı çıksa da zor projelerin üzerinde çalışmaya devam ederim	4.04	0.84	3	5	3	4	5
Diğerleri bıraksa bile ben çalışmakta ısrar ederim	4.12	0.83	3	5	3	4	5
İşim ne kadar zor olsa da pes etmeyeceğim	4.16	0.85	3	5	3	4	5
Pazara çıkma hızı	3.16	0.69	2	4	3	3	4
Kuluçka ile ilişkiler							
İşle ilgili sorunları program yürütücüleri ile özgürce konuşmak konusunda rahat hissedirim	4.00	0.96	2	5	3	4	5
Sorunları program yürütücüleri ile paylaşırsam yapıcı ve önemseyen şekilde karşılık vereceklerini bilirim	3.76	1.05	2	5	3	3	5
Program yürütücüleri katılımcılara işlerini nasıl yapacaklarına karar vermeleri konusunda özgürlük ve bağımsızlık verir	3.84	0.85	3	5	3	4	5
Program yürütücüleri ekiplere yalnız başına davranma yetkisi ve sorumluluğu verir	3.76	0.93	2	5	3	4	5
Programın her bir katılımcı için standart prosedürleri vardır	3.32	1.22	1	5	3	3	4
Program yürütücüleri her bir katılımcı için verilen hizmetlerin sunulma şeklini değiştirir	3.16	0.94	1	5	3	3	4
Her bir katılımcıya sunulan hizmetler benzerdir.	3.52	1.05	1	5	3	4	4
Program yürütücüleri bir hizmet geliştirmeden önce girişime ihtiyaçları konusunda danışır	3.36	1.22	1	5	3	3	4
Her bir katılımcının ihtiyaçları önceden fark edilerek bu ihtiyaçlara en uygun hizmetler sağlanır.	3.08	1.22	1	5	2	3	4
Programın girişimci ekiplere etkisi							
Program sayesinde ismimiz daha fazla duyuldu	3.48	1.12	1	5	3	3	4
Program sayesinde pazara daha hızlı çıkabildik	3.28	0.89	1	5	3	3	4
Program sayesinde ilk müşterilerimizi bulduk	2.60	1.19	1	5	2	3	3
Program sayesinde stratejik ortaklıklar kurabildik	3.16	0.99	1	5	3	3	4
Program sayesinde ürün/hizmetlerimizi önemli ölçüde geliştirdik	3.60	1.00	2	5	3	3	5
Program sayesinde iş modelimizi önemli ölçüde geliştirdik	3.60	0.96	2	5	3	3	4
Programın verdiği destek olmasa şirket kuramazdık	2.52	1.36	1	5	1	3	3
Programın verdiği destek olmasa şu anki satış rakamımıza ulaşamazdık	2.68	1.18	1	5	2	3	3
Program desteği olmasa yatırım alamazdık	2.60	1.08	1	5	2	3	3

Betimleyici istatistiklere daha yakından bakıp analizlerini yaparak modeller arasında fark olup olmadığı test edilmiştir. Buna göre elde edilen bulgular aşağıda tartışılmaktadır.

Model 1,2, 3'ü girişimci ekiplerin yaş ortalaması açısından karşılaştırdığımızda her üç model arasında herhangi bir fark olmadığı görülmektedir. Her üç modelde de girişimcilik ekibi yaş ortalamaları 30 civarındadır. Bu da Türkiye'de girişimciliğe başlama yaşı açısından önemli bir ip ucu vermektedir. Özellikle üniversitelerin kuluçka merkezleri her ne kadar öğrenci

girişimciliğinin önüne açmaya çalışsalar da bu programlara seçilen girişimci ekiplerin üniversite sonrasında bir miktar deneyim kazanmış kişilerden oluştuğu görülmektedir. Bu durum görüşmelerde edindiğimiz bilgileri de teyit etmektedir. Seçim aşamasında girişimcilerin ya da ekiplerin kısa da olsa bir iş deneyimine sahip olması beklendiğinden ortalama girişimci ekibi yaşlarının bu civarlarda olması normal görünmektedir. Farklı kuluçka modellerinde yer alan girişimci ekiplerden oluşan 3 grup arasında yaş ortalaması açasından fark olup olmadığını karşılaştırmak üzere tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) yapılmıştır. Varyans analizi sonuçları Tablo 8’de verilmektedir. Tek yönlü varyans analizi gruplar arasında belirli bir deđiřkене dayalı olarak farklılık olup olmadığını belirlemek için kullanılmaktadır. Varyans analizi sonuçlarına göre her üç grup arasında (Model 1, 2 ve 3’te yer alan girişimci ekipler) girişimci ekibin yaş ortalamasına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 8:Kuluçka modelleri ve girişimci ekibi yaş ortalaması- Varyans analizi

<i>Varyansın kaynağı</i>	<i>Kareler toplamı</i>	<i>Serbestlik derecesi</i>	<i>Kareler ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Gruplar arası	27,89075	2	13,94538	0,448565	0,639528
Gruplar içi	4041,553	130	31,08887		
Toplam	4069,444	132			

Benzer bir şekilde Model 1,2 ve 3 arasında girişimcilik ekiplerinin sahip olduğu ortalama sektör deneyimi açasından da anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Model 1, 2 ve 3 kuluçka programlarında yer alan girişimci grupların sektör deneyimleri arasındaki varyansın karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans testi (one way ANOVA) yapılmıştır. Varyans analizi sonucu her üç grup arasında girişimci ekiplerin ortalama sektör deneyimi açasından fark olmadığını göstermektedir (Tablo 9). Her üç model kuluçka programına dahil olan girişimci ekipler 8-9 yıllık sektör deneyimine sahiptirler.

Tablo 9: Kuluçka modelleri ve girişimci ekipler ortalama sektör deneyimi-Varyans analizi

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	P
Gruplar arası	21,4135	2	10,70675	0,320303	0,7265
Gruplar içi	4345,496	130	33,4269		
Total	4366,91	132			

Model 1, 2 ve 3'de yer alan girişimcilik ekipler arasında sahip oldukları ortalama teknik deneyim, ortalama pazarlama deneyimi ve ortalama girişimcilik deneyimi açısından fark olup olmadığını test etmek amacıyla çoklu varyans analizi testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Bu test, grupları birbiriyle karşılaştırarak hangi gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu belirlemek için kullanılmaktadır. Bu testin sonucunda Model 1, 2 ve 3'te yer alan girişimci ekiplerden oluşan gruplar arasında farklı deneyim türleri açısından fark olmadığı görülmüştür. Diğer bir deyişle sıfır hipotezi (Ho) reddedilememektedir. Analiz sonuçlarının da vurguladığı gibi farklı kuluçka modellerinde yer alan girişimci ekipleri içeren gruplar sadece ortalama sektör deneyimleri açısından değil aynı zamanda ortalama pazarlama, teknik ve girişimcilik deneyimleri açısından da benzer özellikler göstermektedirler.

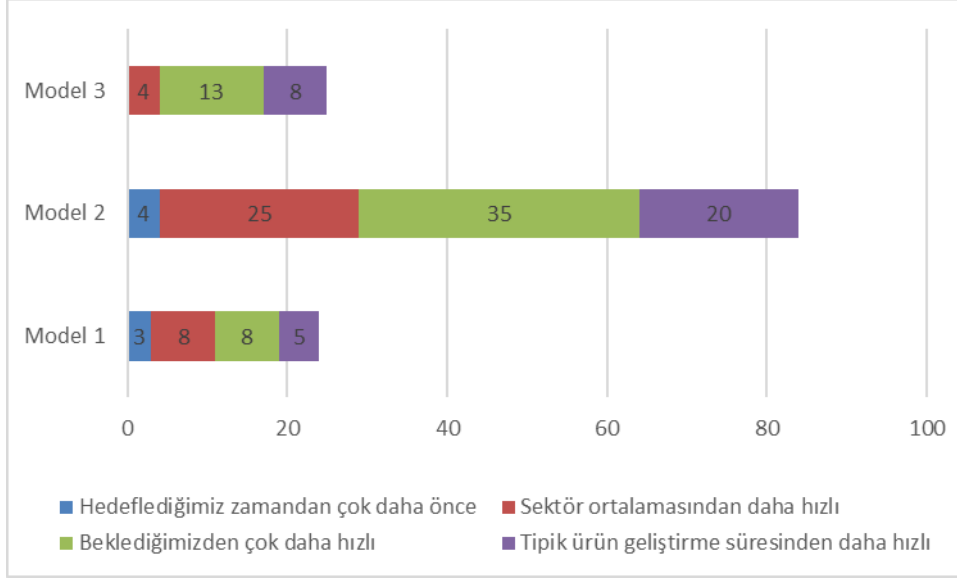
Tablo 10: Kuluçka modelleri-girişimcilik ekibi deneyimleri karşılaştırması

	Grup1 (I)	Grup2 (J)	Ortalama farkı (I-J)	Alt	Üst	Ho (Red)
	Ortalama teknik deneyim	Model 1	Model 2	0,156	-0,9693	1,2812
Model 1		Model 3	0,6533	-0,736	2,0426	-
Model 2		Model 3	0,4974	-0,6102	1,605	-
	Grup1	Grup2	Ortalama farkı (I-J)	Alt	Üst	Ho (Red)
	Ortalama pazarlama deneyimi	Model 1	Model 2	-0,1851	-1,1663	0,796
Model 1		Model 3	-0,1088	-1,3202	1,1026	-
Model 2		Model 3	0,0763	-0,8895	1,042	-
	Grup1	Grup2	Ortalama farkı (I-J)	Alt	Üst	Ho (Red)
	Ortalama girişimcilik deneyimi	Model 1	Model 2	0,4833	-0,7113	1,678
Model 1		Model 3	0,4543	-1,0207	1,9294	-
Model 2		Model 3	-0,029	-1,2049	1,1469	-

Pazara çıkma / müşteri ile buluşma hızı açısından Model 1, 2 ve 3 içindeki girişimler ekiplerden oluşan gruplar karşılaştırıldığında (Şekil 21), pazara çıkma hızı açısından girişimlerin verdiği cevaplar arasında her üç model arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (ki-kare=7,11; p=0,45; serbestlik derecesi (sd)=6). Bu durum, her üç model içindeki girişimlerin de benzer hızlarla pazara çıktıklarını göstermekte, en azından üç farklı kuluçka modelinde yer alan

girişimci ekiplerin oluşturduğu gruplar arasında pazara çıkma süresi yönünden anlamlı bir fark olmadığına işaret etmektedir.

Şekil 21: Kuluçka modelleri girişim pazara çıkış hızı karşılaştırması



Girişimcilerin girişimci olmak konusunda adanmışlıkları ve girişimcilik kariyerine, bu alanda başarılı olmaya, pes etmemeye ilişkin tutumlarının seçim sürecinde ne kadar önemli olduğu özellikle Model 2 ve Model 3 tipi kuluçka yöneticileri tarafından vurgulanmıştır. Program tarafından seçilen girişimlerin bu tutuma ne kadar sahip olduğunu ölçmek üzere ankette Cardon ve Kirk (2013) makalesinden uyarlanan üç farklı ifadeye ne kadar katıldıkları sorulmuş ve cevaplar 5-li Likert ölçeğinde toplanmıştır. Bu ifadeler şu şekildedir: “diğerleri bana karşı çıksa da zor projeler üzerinde çalışmaya devam ederim”, “diğerleri bıraksa bile ben çalışmakta ısrar ederim” ve “işim ne kadar zor olsa da pes etmeyeceğim”. Bu ifadelere girişimci ekiplerin vermiş olduğu cevapların ortalamaları alınmıştır. Model 1, 2 ve 3’te yer alan girişimci ekiplerden oluşan 3 grup arasında, kendini girişimcilik kariyerine adama konusunda fark olup olmadığını karşılaştırmak üzere tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) yapılmıştır. Gruplar arasındaki varyans farkının belirlendiği bu analiz sonucunda, her üç grup arasında (Model 1, 2 ve 3’te yer alan girişimci ekipler) girişimcilik kariyerine bağlılık ve kendini adama tutumu açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır (Tablo 11).

Tablo 11: Kuluçka modelleri ve girişici ekiplerin adanmışlık tutumları- Varyans analizi

<i>Varyansın kaynağı</i>	<i>Kareler toplamı</i>	<i>Serbestlik derecesi</i>	<i>Kareler ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Gruplar arası	0,90384	2	0,45192	0,678232	0,5093
Gruplar içi	86,62164	130	0,66632		
Total	87,52548	132			

Girişimci ekiplerin, girişimcilik tutkuları da bu araştırma kapsamında araştırılmıştır. Caldon vd. (2013) çalışmasında kullanılan ifadeler doğrultusunda girişimci ekiplerden 11 farklı ifadeye kendilerini ne derece yakın hissettikleri sorulmuş ve cevaplar 5'li Likert ölçeğinde toplanmıştır. Sonrasında faktör analizi ile bu ifadelerin sayısı ikiye indirilmiştir. Tablo 12 faktör analizi sonuçlarını gösterilmektedir.

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenin daha az sayıdaki değişkenler ile açıklanabilmesine olanak sağlayan bir analiz yöntemidir (Çolakoğlu ve Büyükekşi, 2014). Bu çalışma kapsamında keşfedici faktör analizi (exploratory factor analysis) yöntemi ile farklı analizler yapılmış. Bu amaçla istatistik yazılım paketlerinde de mevcut olan maksimum olabilirlik (maximum likelihood) ve tüm bileşenler analizi (principal component analysis) yöntemleri kullanılmış ama tüm bileşenler analizi yerine faktör analizi sonuçlarının bu araştırma ve veri seti için uygun olduğu düşünülmüş ve raporlanmıştır. Buradaki en önemli nedenlerden biri bu konularda teorik çalışmaların yeterli olmaması ve faktörlerin doğasına ilişkin yeterli bilginin olmamasından kaynaklanmaktadır. Çolakoğlu ve Büyükekşi, 2014) tarafından da vurgulandığı gibi eğer araştırmada bir teorinin uygulanması söz konusuysa temel bileşenler analizi ama teori üretme ve keşfetme amacıyla yola çıkılmışsa faktör analizi yönteminin kullanılması daha uygun olmaktadır. Faktör veya bileşen sayısının belirlenmesinde öz değer (eigen value) katsayısı dikkate alınmış ve eşik değer olarak 0,8 belirlenmiştir. Her ne kadar öz değer katsayısı birin üzerinde olanların alınması genel olarak tavsiye edilse de, eşik değerlerin çizgi grafikleri ve aynı zamanda farklı eşik değerleri ile yapılan analizler sonucunda 0,8 eşik değerine karar verilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri örneklemin faktör analizi için ne kadar uygun olduğuna işaret etmektedir. Bu ölçüte göre 0,5 oranını hemen hemen kabul edilebilir iken, 0,5- 0,7 arası orta, 0,7-0,8 arası iyi, 0,8-0,9 arası çok iyi ve 0,9 üzerini mükemmel olarak sınıflandırılabilir. Tablo 12'deki 0,91'lik KMO değeri örneklemin faktör analizi için çok uygun olduğuna işaret etmektedir. Barlett Küresellik Testi sonucu (Sig.= 0,000) ise değişkenler arası ilişkileri gösteren matrisin faktör analizi için ne kadar anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 12’de verilen faktör analizi sonuçları girişimcilerin tutkusunun iki ana grupta toplandığını göstermektedir. İlk grup problemlere ve ihtiyaçlara yeni çözümler geliştirilmesini, bu ihtiyaç ve çözümleri keşfetmeyi içerirken ikinci grup firma kurma, bu firma için kaynakları ve insan gücünün bir araya getirme ve işi büyütmeyle ilişkin tutkuları içermektedir. İlk grupta yer alan tutkular daha çok girişimcilik fırsatının araştırılması ve keşfedilmesi ile ilgili tutku ifadelerini içermektedir. Her iki tutku da girişimci ekiplerin başarılarını girişimcilik süreçlerinin farklı evrelerinde etkileme potansiyeline sahiptir. Aşağıdaki tabloda faktör matrisi ve faktör yükleme değerleri gösterilmektedir (Tablo 12).

Tablo 12: Faktör analizi sonuçları – Girişimcilik tutkusu

	<i>İş kurma ve geliştirme tutkusu</i>	<i>Araştırma /keşfetme tutkusu</i>
Henüz karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarının çözümü için yeni yöntemler bulmak heyecan vericidir	0,398	0,778
Yeni fırsatlar keşfetmek için pazarı araştırmak beni gerçekten heyecanlandırır	0,163	0,705
Problemlere yeni çözümler geliştirmek kişiliğimin önemli bir parçasıdır	0,499	0,672
Yeni bir şirket kurmak beni heyecanlandırır	0,762	0,722
Var olan ürünlerin/hizmetlerin nasıl daha iyi bir hale getirilebileceğini bulmak beni motive eder	0,643	0,501
Kendi şirketimin sahibi olmak bana enerji verir	0,633	0,113
Bir işin kurucusu olmak kişiliğimin önemli bir parçasıdır	0,637	0,472
Ürünleri/hizmetleri pazarlamak için doğru insanları bulmaktan gerçekten hoşlanırım	0,678	0,469
Benim işim için çalışacak doğru insanları bir araya getirmek heyecan vericidir	0,637	0,472
Firmamızı daha iyiye götürmek için kendimi ve çalışanlarımı daha iyisini yapmaya zorlamak beni motive eder	0,678	0,469
Firmamızı büyütme ve geliştirmek kişiliğimin önemli bir parçasıdır.	0,696	0,464
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri	0,91	
Bartlett testi değeri (Sig=0.000)	1068,67	

Model 1, 2 ve 3 kuluçkalarda yer alan girişimci ekiplerden oluşan üç grup arasında girişimcilik tutkuları açısından anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek üzere Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi farklı grupları karşılaştırarak gruplar arasında bağımsız değişkene göre fark olup olmadığını belirlemektedir (Tablo 13). Üç farklı kuluçka modelinde yer alan girişimci ekiplerden oluşan gruplar girişimcilik tutkusu açısından karşılaştırılmış ve üç grup arasında ekiplerin girişimcilik tutkuları açısından anlamlı bir olmadığı tesbit edilmiştir.

Tablo 13: Girişimcilik tutkusu- kuluçka modelleri karşılaştırılması

Girişimcilik tutkusu-İş kurma ve geliştirme tutkusu	Grup1 (I)	Grup2 (J)	Ortalama farkı (I-J)	Alt	Üst	Ho (Red)
	Model 1	Model 2	0,3037	-0,1827	0,79	-
Model 1	Model 3	0,0395	-0,561	0,64	-	
Model 2	Model 3	-0,2642	-0,7429	0,2145	-	

Girişimcilik tutkusu-Girişimcilik fırsatlarını araştırma ve keşfetme tutkusu	Grup1 (I)	Grup2 (J)	Ortalama farkı (I-J)	Alt	Üst	Ho (Red)
	Model 1	Model 2	0,042	-0,45	0,5341	-
Model 1	Model 3	0,0131	-0,5944	0,6206	-	
Model 2	Model 3	-0,0289	-0,5132	0,4554	-	

Girişimciler açısından nedensellik (causation) ve uygulama-icra (effectuation) ayırt edici iki tutum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iki alternatif yaklaşım girişimcilerin girişimcilik fırsatlarını yakalamaları ve hayata geçirmeleri sürecinde kullandıkları yaklaşımlar olsa da bunlardan ilki nedensellik daha çok planlı davranışa işaret ettiğinden girişimcilerden çok yöneticilerin kullandığı bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Sarasvathy, 2001; Chandler vd., 2011). Girişimcilik, belirsizliğin çok yüksek olduğu bir süreç olduğundan girişimcilerin planlı davranmaktan çok akışkan davrandığı ve bu nedenle de uygulama (effectuation) yaklaşımının girişimciler açısından daha uygun olduğu düşünülmektedir. Yine de her iki yaklaşım da girişimciler tarafından uygulanabilir yaklaşımlar olarak değerlendirilmektedir. Nedensellik (causation) çok boyutlu bir tutum olarak karşımıza çıkmamaktadır. Diğer yandan uygulama-icra (effectuation) birden fazla boyuta sahip bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Chandler vd., 2011). Nedensellik yaklaşımını ölçmek için Chandler vd. (2011) makalesinden uyarlanan 9 ifade kullanılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir: “fırsatları uzun dönemli analiz ettik ve bize en iyi getiriyi sağlayacağını düşündüğümüz fırsatı seçtik”, “iş stratejileri tasarladık ve planladık”, “hedef pazarları araştırdık ve seçtik, ve anlamlı bir rekabet analizi yaptık”, “üretim ve pazarlama çalışmalarımızı tasarlayıp, planladık”.

Model 1, 2 ve 3 kuluçkalarda yer alan girişimci ekiplerin girişimcilik sürecindeki nedensellik tutumuna ilişkin fark olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) yapılmıştır. Gruplar arası fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan bu analizin sonucunda her üç grup arasında ekiplerin nedensellik yaklaşımı açısından anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (Tablo 14).

Tablo 14: Kuluçka modelleri ve girişimcilik ekibi nedensellik tutumu- Varyans analizi

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	P
Gruplar arası	0,223472	2	0,111736	0,29598	0,744303
Gruplar içi	49,07666	130	0,377513		
Total	49,30014	132			

Uygulama-icra (effectuation) yaklaşımı ise Chandler vd (2011) makalesinde de vurgulandığı gibi çok boyutlu bir yaklaşımdır. Bu nedenle faktör analizi yapılmış ve aşağıdaki faktör matrisi ve faktör yüklemeleri elde edilmiştir (Tablo 15). Tablodan da görülebileceği üzere bu yaklaşımın üç boyutundan bahsedilebilir. Bunlardan ilki girişimciliğin belirsizliğini deneyimleme, esneklik ve belirsizliği azaltmak amacıyla ortaklıklar kurma olarak ortaya konmaktadır. Bu boyutlar orijinal makalede (Chandler vd., 2011) boyutlarla da uyum göstermektedir.

Tablo 15: Faktör analizi-Uygulama/icra yaklaşımı

	<i>Esneklik</i>	<i>Belirsizlik</i>	<i>Ortaklık</i>
Bu işi faaliyete geçirmek için kullandığım nihai ürün/hizmet orijinal konseptimden / fikrimden oldukça farklıydı	0,274	0,658	-0,013
Girişimcilik sürecine ilk başladığımızda, bu sürecin nasıl sonuçlanacağını görmek/tahmin etmek imkansızdı	0,345	0,548	-0,020
Yaptığımız işin yeni fırsatlar ortaya çıktıkça değişmesine izin verdik	0,4597	0,016	-0,289
Elimizdeki kaynakları ve imkanları değerlendirdik ve farklı seçenekler hakkında düşündük	0,4001	-0,345	-0,488
Farklı ürün/hizmetler ve /veya iş modelleri ile deney yaptık	0,4165	-0,323	0,142
Çok esnek bir şekilde başladık ve beklenmedik fırsatlar ortaya çıktıkça onlardan yararlanmaya çalıştık	0,3907	-0,171	0,031
Belirsizliği azaltmak amacıyla müşteriler, tedarikçiler ve diğer organizasyon ve kişilerle azımsanmayacak sayıda anlaşmalar yaptık	0,329	-0,115	0,811
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri	0,76		
Bartlett küresellik testi değeri	269,75		

Model 1, 2 ve 3 içinde yer alan girişimci ekiplerden oluşan üç grup arasında ekiplerin uygulama-icra (effectuation) yaklaşımları açısından anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ve Tukey testi ile analiz edilmiş ve anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Varyans analizi sonuçları “belirsizlik” faktörü 2 serbestlik derecesinde $F=1,05$ ve olasılık $p=0,35$; “esneklik” faktörü için yine 2 serbestlik derecesinde $F=2,51$ ve olasılık $p=0,08$; “ortaklık” faktörü için ise 2 serbestlik derecesinde $F=0,699$ ve olasılık $p=0,499$ olarak hesaplanmıştır. Varyans analizi sonuçlarına göre gruplar arasında fark olmadığı görülmektedir.

Üç farklı kuluçka modelinde yer alan girişimci ekiplerden oluşan gruplar girişimcilik tutkusu açısından birbiriyle Tukey testi ile karşılaştırılmış ve üç grup arasında ekiplerin girişimcilik tutkuları açısından anlamlı bir olmadığı tesbit edilmiştir (Tablo 16).

Tablo 16: Kuluçka modelleri-uygulama yaklaşımı karşılaştırması

Uygulama yaklaşımı- Esneklik	<i>Grup1 (I)</i>	<i>Grup2 (J)</i>	<i>Ortalama farkı (I-J)</i>	<i>Alt</i>	<i>Üst</i>	<i>Ho (Red)</i>
	Model 1	Model 2	0,3191	-0,2056	0,8438	-
Model 1	Model 3	0,2772	-0,3707	0,925	-	
Model 2	Model 3	-0,0419	-0,5584	0,4746	-	
Uygulama yaklaşımı- Deney	<i>Grup1 (I)</i>	<i>Grup2 (J)</i>	<i>Ortalama farkı (I-J)</i>	<i>Alt</i>	<i>Üst</i>	<i>Ho (Red)</i>
	Model 1	Model 2	0,2166	-0,2387	0,672	-
Model 1	Model 3	-0,1884	-0,7506	0,3738	-	
Model 2	Model 3	-0,405	-0,8533	0,0432	-	
Uygulama yaklaşımı- Ortaklık	<i>Grup1 (I)</i>	<i>Grup2 (J)</i>	<i>Ortalama farkı (I-J)</i>	<i>Alt</i>	<i>Üst</i>	<i>Ho (Red)</i>
	Model 1	Model 2	0,1635	-0,2696	0,5966	-
Model 1	Model 3	0,2624	-0,2723	0,7972	-	
Model 2	Model 3	0,099	-0,3273	0,5253	-	

4.3.2. Kuluçka modelleri hizmet modelleri arasındaki farklar

Anket uygulanan girişimlere ayrıca kuluçka programlarının işleyişi ve hizmet verme modelleri ile ilgili de sorular sorulmuştur. Bu sorulardan ilki sunulan hizmetlerin girişimlerin özel ihtiyaçlarına uygun olup olmadığı ya da her girişim için standart olarak uygulanıp uygulanmadığı ile ilgilidir. Kuluçkaların hizmet modelleri ile ilgili veri toplamak için kullanılan ifadeler ve faktör yüklemeleri Tablo 17’de gösterilmektedir .

Tablo 17: Faktör analizi-kuluçka programları hizmet verme modeli

	<i>Standart hizmetler</i>	<i>İhtiyaca uygun hizmet</i>
Programın her bir katılımcı için standart prosedürleri vardır	0,664	0,13
Her bir katılımcıya sunulan hizmetler benzerdir	0,989	0,072
Program yürütücüleri her bir katılımcı için verilen hizmetlerin sunulma şeklini değiştirir	-0,058	0,482
Program yürütücüleri bir hizmeti geliştirmeden önce girişime ihtiyaçları konusunda danışır	0,307	0,758
Her bir katılımcının ihtiyaçları önceden fark edilerek bu ihtiyaçlara en uygun hizmetler sağlanır	0,204	0,84
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri	0,91	
Bartlett küresellik testi değeri (Sig.=0,000)	607,723	

Model 1, 2 ve 3 içinde yer alan girişimci ekiplerden oluşan üç grup arasında kuluçka programlarının hizmet verme şekline ilişkin değerlendirmeleri açısından fark olup olmadığını belirlemek için varyans analizi (one way ANOVA) ve Tukey testi yapılmıştır. Varyans analizi sonuçları “standart hizmetler” faktörü için 2 serbestlik derecesinde $F=0,15$ ve olasılık $p=0,86$; “özelleşmiş hizmetler” faktörü için yine 2 serbestlik derecesinde $F=0,25$ ve olasılık $p=0,79$ olarak hesaplanmıştır. Varyans analizi sonuçlarına farklı model kuluçka programlarında yer alan girişimci ekiplerin oluşturduğu gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Girişimlere ayrıca içinde buldukları kuluçka programı tarafından sağlanan hizmetlerden ne ölçüde yararlandıkları sorulmuştur. Bu hizmetler yine faktör analizi yöntemi ile gruplandırılmışlardır (Tablo 18). Burada, girişimcilerin yararlanmış oldukları hizmetler dört grupta toplanmaktadır: (i) girişimlerin ağlara girmesini, bu ağlar sayesinde firma ve tedarikçi, müşteri ve diğer organizasyonlara erişimini sağlayan hizmetler, (ii) iş ve pazar geliştirme süreçlerine destek olmak üzere sağlanan danışmanlık, mentörlük ve eğitimler, (iii) yatırım alma ve şirketleşme süreçlerinde yardımcı olan hizmetler, ve (iv) ofis ve buna bağlı idari destek hizmetleri sayılabilir.

Tablo 18: Faktör analizi-girişimci ekiplerin yararlandığı hizmetler

	Faktör 1 Ağ hizmetleri	Fatör 2 İş geliştirme	Faktör 3 Yatırım- şirketleşme	Faktör 4 Ofis-idari
İdari destek hizmetlerine erişim sağlama	0,275	0,272	0,251	0,784
Yönetimsel bilgi/uzmanlığa erişim sağlama	0,271	0,531	0,26	0,465
Sermaye kaynaklarına erişim sağlama	0,344	0,25	0,593	0,353
Katılımcılara avukatlara erişim sağlama (hukuk danışmanlığı)	0,316	0,321	0,868	0,187
Muhasebecilere ulaşım sağlama (finansal danışman)	0,269	0,411	0,553	0,172
Danışmanlara erişim sağlama	0,257	0,745	0,434	-0,001
Akıl hocalarına (mentör) erişim sağlama	0,076	0,879	0,216	0,182
Pazarlama uzmanlarına erişim sağlama	0,521	0,572	0,28	0,175
Yerel üniversite irtibatlarına erişim sağlama	0,794	0,341	0,093	0,016
Müşterilere erişim sağlama	0,759	0,165	0,331	0,229
Tedarikçilere erişim sağlama	0,796	0,147	0,299	0,191
Firma ağlarına erişim sağlama	0,696	0,171	0,308	0,435
Kamu fonuna erişim sağlama	0,512	0,068	0,113	0,385
Yüksek kaliteli girişimcilik eğitimlerine katılım sağlama	0,23	0,595	0,091	0,381
Uluslararası pazarlara ve uzmanlığa erişim sağlama	0,551	0,287	0,366	0,361
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri	0,89			
Bartlett küresellik testi değeri (Sig.=0,000)	1691, 17			

Model 1, 2 ve 3 kuluçka programları içinde yer alan girişimci ekiplerin oluşturduğu 3 grup arasında girişimlerin yararlandığı hizmetler arasında fark olup olmadığını anlamak üzere dummy ANOVA testi yapılmış ve her 3 grup, gruplar arası varyans farkı olup olmadığı belirlemek amacıyla karşılaştırılmıştır. Tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) sonucuna göre Faktör 2 (İş-pazar geliştirme hizmetleri) söz konusu olduğunda modeller arasında yüzde 90 güven aralığında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (F= 2,501, olasılık p= 0,086, serbestlik derecesi (sd)=2). Diğer yandan girişimci ekiplerin kuluçka modellerine göre ayrıştırıldığı grupların birbirleriyle karşılaştırıldığı dummy ANOVA testi de yapılmıştır. Buna göre Faktör 1 için Model 1 girişimci grubu ve Model 3 girişimci grupları arasında yüzde 90

güven aralığında anlamlı bir fark olduğu tesbit edilmiştir ($F=1,87$, olasılık $p=0,067$, serbestlik derecesi (sd)=2). Faktör 2 içinse hem Model 1 girişimci grupları ve Model 2 girişimci grupları ($F= -2,049$, olasılık $p= 0,043$, serbestlik derecesi (sd)=2) arasında hem de Model 1 girişimci grupları ile Model 3 girişimci grupları ($F=-1,979$, olasılık $p= 0,054$, serbestlik derecesi (sd)=2) arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak, aslında nitel araştırma kısmında da ortaya konulduğu gibi Model 2 ve Model 3 kuluçka programlarında yer alan girişimci ekiplerin ağ hizmetleri ve iş-pazar geliştirme hizmetlerinden yararlanmak konusunda Model 1 tipi kuluçka programlarında yer alan girişimcilerden farklılaştığını tekrar vurgulayabiliriz.

Öte yandan girişimlere buldukları kuluçka programlarının kendi girişimcilik süreçlerine katkısı da sorulmuştur. Kuluçka programlarının sağladığı katkıları ölçmek üzere girişimci ekiplere ankette sorulan 9 ifadeye ne ölçüde katıldıkları sorulmuş ve cevaplar 5'li Likert ölçeğinde toplanmıştır. Elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuş ve 9 ifadeden yola çıkarak 3 faktör oluşturulmuştur (Tablo 19). Daha sonra her 3 kuluçka modelinde yer alan girişimci ekiplerin verdikleri cevaplar itibarıyla birbirinden ayrışıp ayrışmadıklarını belirlemek üzere dummy ANOVA testi yapılmıştır. Faktör 2 için, Model 1 içinde yer alan girişimcilerden oluşan grup ile Model 3 tipi kuluçkalar içinde yer alan girişimcilerden oluşan grup arasında yüzde 90 güven aralığında anlamlı bir fark olduğu tesbit edilmiştir ($F=-1,752$, $p=0,083$, serbestlik derecesi (sd)=2). Benzer bir şekilde Faktör 2 için Model 1 içinde yer alan girişimcilerden oluşan grup ile Model 2 tipi kuluçkalar içinde yer alan girişimcilerden oluşan grup arasında yüzde 95 güven aralığında ($F= -2,081$, $p= 0,043$, serbestlik derecesi (sd)=2) anlamlı bir fark olduğu tesbit edilmiştir. Model 2 ve Model 3 tipi kuluçkalardaki girişimcilerden oluşan gruplar arasında ise hiç bir faktör için anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buradan yola çıkarak, aslında nitel araştırma kısmında da ortaya konulduğu gibi Model 2 ve Model 3 kuluçka programlarının ürün geliştirme, ürün-pazar uyumu, iş modeli geliştirme gibi alanlarda girişimcilerine Model 1 kuluçkalarda olduğundan daha farklı bir katkı sağladığı söylenebilir.

Tablo 19: Faktör analizi-kuluçka programlarının girişimci ekiplere katkıları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Program sayesinde pazara daha hızlı çıkabildik	0,617	0,47	0,144
Program sayesinde ilk müşterimizi bulduk	0,663	0,192	0,323
Program sayesinde stratejik ortaklıklar kurabildik	0,822	0,269	0,263
Program sayesinde ürün/hizmetimizi önemli ölçüde geliştirdik	0,295	0,718	0,101
Program sayesinde iş modelimizi önemli ölçüde geliştirdik	0,129	0,872	0,134
Programın verdiği destek olmasa şirket kuramazdık	0,084	0,045	0,793
Programın verdiği destek olmasa şu anki satış rakamımıza ulaşamazdık	0,508	0,141	0,701
Programın desteği olmasa yatırım alamazdık	0,498	0,166	0,466
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri	0,81		
Bartlett küresellik testi değeri (Sig.=0,000)	633,571		

4.3.3. Kuluçka modelleri girişim performans karşılaştırmaları

Üç farklı kuluçka modeline dahil olan ya da mezun olan girişimlerin performansları arasında anlamlı bir fark olup olmadığının test edilmesi de bu çalışmanın hedeflerinden biridir. Araştırma kapsamında performans ölçümlerinin farklı düzeylerde ve farklı göstergelerle ölçülmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla birden çok performans değişkenine ilişkin sorular anket formu yoluyla girişimcilere yöneltilmiştir.

Tablo 20’de performans ölçümünde kullanılan göstergeler ve her üç model arasında anlamlı bir fark olup olmadığı gösterilmektedir.

Tablo 20: Kuluçka modelleri ve girişim performans göstergelerinin karşılaştırılması

	Model 1		Model 2		Model 3		Karşılaştırma			
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Ki-kare	P	sd	Örneklem büyüklüğü
Ürün/hizmet geliştirildi mi?	100%		86,44%	13,56%	93,75%	6,25%	4,84	0,56	6	92
İlk satış gerçekleştirildi mi?	47,06%	52,94%	63,93%	36,07%	62,50%	37,50%	2,31	0,68	4	94
Yatırımcılarla ilişki kuruldu mu?	47,06%	52,94%	63,93%	36,07%	62,50%	37,50%	1,06	0,90	4	94
Melek yatırımcıdan fon alındı mı?	23,53%	76,47%	19,67%	80,33%	12,50%	87,50%	1,33	0,86	4	94
Risk sermayesi yatırımı alındı mı?	5,88%	94,12%	10%	90%	6,25%	93,75%	0,93	0,92	4	93
Tübitak, Kosgeb gibi kamu fonları alındı mı?	82,35%	17,65%	42,62%	57,38%	40%	60%	10,57	0,03**	4	93
Girişimin finansal değerlemesi yapıldı mı?	29,41%	70,59%	27,87%	72,13%	35,71%	64,29%	2,82	0,59	4	92
Firma kuluçka programından ödül aldı mı?	17,65%	82,35%	28,33%	71,67%	46,67%	53,33%	4,28	0,37	4	92
Fikri mülkiyet hakkı başvurusu yapıldı mı?	35,29%	64,71%	42,37%	57,63%	50%	50%	1,10	0,89	4	92

Girişimlerin performansını ölçmek üzere ayrıca son 3 yıl içinde ciro rakamlarında nasıl bir değişiklik olduğu sorulmuş ve cevaplar “arttı”, “sabit kaldı” ve “azaldı” şeklinde olmak üzere toplanmıştır. Girişimlerden 2015, 2016 ve 2017 yıllarındaki ciro artışlarını bu 3 seçenekten biri olarak ayrı ayrı kodlamaları istenmiştir. Sonrasında her üç yıl için verilen cevaplar Performans değişkeni altında kodlanmıştır. Örneğin faaliyet gösterilen yıllar içinde sürekli bir ciro artışı varsa, diğer bir deyişle her üç yıl içinde “arttı” seçeneği işaretlenmişse performans değişkeni 1, 2015 ve/veya 2016 yıllarında “sabit kaldı” ama 2016 ve/veya 2017 yıllarında “arttı” seçeneği işaretlenmişse 2, 2015 ve/veya 2016 yıllarında “arttı” ama 2016 ve/veya 2017 yıllarında “sabit kaldı” seçeneği işaretlenmişse 3, 2015, 2016 ve 2017 yılları için “sabit kaldı” seçeneği işaretlenmişse 4, 2015 ve/veya 2016 yıllarında “azaldı” ama 2016 ve/veya 2017 yıllarında “sabit kaldı” seçeneği işaretlenmişse 5, 2015 ve/veya 2016 yıllarında “arttı” ama 2016 ve/veya 2017 yıllarında “azaldı” seçeneği işaretlenmişse 6 olarak kodlanmıştır. Model 1, 2 ve 3 girişimlerinin “performans” değişkenine ilişkin sıklık tablosu Tablo 21’de verilmektedir. Buradaki tablodan yola çıkarak, bu soruya cevap veren girişimlerin 33 tanesinin (yüzde 42) performanslarının sürekli sabit kaldığı, büyüme ya da küçülme eğilimine girmediği görülmektedir. 2015-2017 yılları arasında cirosunun sürekli arttığını ya da ilk önce sabit kalıp son yıllarda artmaya başladığını söyleyenlerin oranının ise yüzde 48 (38 girişim) olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak araştırmaya katılan ekiplerin yarıya yakınının son 3 yıl içinde cirolarında artışı deneyimlediği ve dolayısıyla performanslarının yükselişte olduğu söylenebilir.

Tablo 21: Kuluçka modelleri ve girişim büyüme performanslarının karşılaştırılması

	1	2	3	4	5	6	Toplam
Model 1	2	3	3	6			14
Model 2	16	8	2	21	1	1	49
Model 3	4	5	1	6			16
Toplam	22	16	6	33	1	1	79

Model 1, 2 ve 3 karşılaştırmalarına ilişkin analizler sonucunda her üç kuluçka modelinde yer almış olan girişimci ekipler arasında demografi, girişimcilik tutkusu, adanmışlık / bağlılık, girişimcilik sürecine ilişkin yaklaşım (nedenselci ve uygulamacı), yenilikçilik, pazara çıkma hızı, kuluçka hizmet ve iş modelleri ve performans göstergeleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farkların çok olmadığı görülmektedir. Araştırmanın ilk kısmı kuluçka türleri açısından hem seçim kriterleri hem de kuluçka hizmet ve iş modelleri açısından önemli farklar olduğunu ortaya koysa da kuluçkaların içinde yer alan girişimci ekipler açısından farklılıkların olmadığı ortaya konulmuştur. Ortaya konan sonucun bir nedeni seçim kriterleri ne olursa olsun Türkiye’de

girişimciliğe soyunan ya da bu alanda çalışmak isteyen ekiplerin benzer özelliklere sahip olması olabilir. Hangi tip kuluçkaya başvuruyor olurlarsa olsunlar girişimler benzer düzeyde girişimcilik tutkusuna, girişimcilik sürecine ilişkin benzer bakış açılarına, benzer karakteristik özelliklere ve benzer bir ekip yapısına sahip olabilirler. Özellikle kuluçka programlarına başvuran girişimciler benzer özellikleri paylaşıyor olabilirler. Bu da benzer bir girişimci stereotipinin kuluçka programlarına başvurduğu ya da bu programlar tarafından kabul edildiğinin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Bu durumda, kuluçka modeller arasında çeşitlilik varmış gibi görünmesine rağmen, detaylı bir analizde bu çeşitliliğin olmadığı sonucuna varılabilir.

Diğer yandan, seçim sistem teorisine (selection system theory) odaklanan Winjberg ve Gemser (2000) alışmasında da belirtildiği gibi seçim sisteminin pozitif geribildirim yolları ile bazı kriterlerin baskın seçim kriterleri haline gelmesi sonucunu doğurabilir. Bu pozitif geribildirimler sadece seçim yapanlar arasında değil seçilenler arasında da yaygınlaşabilir. Bu durumda şu da kolaylıkla ne sürülebilir, Model 2 ve özellikle Model 3 tipi kuluçkalar, seçim kriterleri hakkında verdikleri geri bildirimler sayesinde girişimci ekiplerin nasıl bir strateji izlerlerse seilebilecekleri yolunda bir öğrenme sağlayabilir. Burada aslında birbirini besleyen bir seçim sisteminden de bahsedilebilir. Seçim kriterleri bu şekilde olduğu sürece o seçimden geçen girişimci ekipler ve o seçim sürecine girmeye gönüllü olabilecek girişimci ekipler de birbirine benzemeye ve belli bir girişimci türünü yeniden üretilecek bu da çeşitliliğin azalmasına, kaynakların belli özelliklere sahip girişimci ekiplere ve fikirlere gitmesi sonucunu beraberinde getirebilecektir. Dolayısıyla Wijnberg ve Gemser (2000) alışmasına ve seçim sistemi teorisine göre seçim yapanlar ve seçilenler arasındaki ilişkinin yeniden düzenlenmesi, seçim yapanların değiştirilmesi sistemin değişmesine katkı sağlayacaktır.

Programlar arası ve farklı modeller arası geçişlerin olması, bir çok girişimin birden fazla model kuluçka programına katılmış olması da yine seçim kriterlerinin, her ne kadar farklı gibi görünseler de benzer girişimleri içeri alacak şekilde birbirine yakınsadığının bir işareti olarak görülebilir. Diğer yandan seçim kriterleri üzerine yapılan araştırmada kuluçka yöneticileri ideal olan ya da almayı istedikleri girişimlerin özelliklerini dile getirmiş olabilirler. Buna bir örnek olarak ekip içi eğitim çeşitliliği gösterilebilir. Farklı yetenek ve deneyim setlerine sahip girişimcilik ekiplerini seçmenin öncelikleri arasında olduğu hem Model 2 hem de Model 3 kuluçkaların yöneticileri tarafından dile getirilmiş de olsa, girişimci ekiplere bakıldığında çoğunluğun aynı ya da benzer eğitim geçmişlerine sahip olduğu görülmektedir. Seçimlerin zellikle Model 2 ve Model 3 kuluçkalarda hızlı ve topluca yapılması, kriterlere göre yapılan bir seçimi değil de daha çok geçmiş deneyimlere göre ve hızlıca verilen bir seçim kararını

beraberinde getiriyor olabilir. Bu durum, her üç modelde de benzer girişimcilik stereotiplerinin seçilmesini açıklayabilir.

4.3.4. Girişimcilerin performansını etkileyen faktörler

Girişimcilerin performansını etkileyen faktörleri anlayabilmek için lojistik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sürecinde pek çok model denenmiştir. Fakat bunlardan tahmin gücü yüksek olanlar raporda sunulmaktadır. Oluşturulan modeller ve bu modellere ilişkin lojistik regresyon analizi sonuçları Tablo 23 ve Tablo 24'te verilmektedir. Tablo 23'de yapılan analizde bağımlı değişken olarak melek yatırım alma sorusuna verilen cevaplar kullanılmıştır. Eğer girişimci ekip melek yatırım aldıysa bağımlı değişken 1 eğer almadıysa 0 değerini almaktadır. Tablo 24'te ise bağımlı değişken girişimin kamu fonu alması ile ilgilidir. Eğer girişimci ekip kamu kurumları tarafından sağlanan fonları almaya hak kazanmışsa bağımlı değişken 1 değilse 0 değerini almaktadır. Bağımsız değişkenler ile ilgili açıklamalar Tablo 22'de yer almaktadır.

Tablo 22: Bağımsız değişkenler açıklama tablosu

Bağımsız değişken	Açıklama
Girişimci ekibi kişi sayısı	Girişimin kurucusu olan kişilerin toplam sayısı (4.2.1 numaralı bölümde (s.70), Tablo 5,6 ve 7'de girişimci ekibi kişi sayısı ile ilgili bilgi sunulmuştur)
Girişimci ekip ortalama sektör deneyimi	Girişimin her bir kurucusunun sektör deneyiminin yıl olarak ortalaması (4.2.1 numaralı bölümde (s.72), Tablo 5,6 ve 7'de girişimci ekibi kişi sayısı ile ilgili bilgi sunulmuştur)
Kuluçka hizmet verme yaklaşımı-standart hizmetler Kuluçka hizmet verme yaklaşımı-özelleşmiş hizmetler	Girişimci ekiplerden kuluçkanın verdiği hizmetleri değerlendirmeleri istenmiş ve faktör analizi sonucunda standart ve özelleşmiş hizmetler olarak iki alt yükleme oluşmuştur. Bu değişkenler standart hizmetler ve özelleşmiş hizmetler skorlarını göstermektedir (detaylar için Tablo 17'ye bakılabilir).
Kuluçka katkısı- Faktör1 / Faktör 2 / Faktör 3	Girişimci ekiplerden kuluçkanın girişime katkısını değerlendirmeleri istenmiş ve yapılan faktör analizi sonucunda 3 alt yükleme oluşmuştur. Modeldeki bu üç değişken her bir bileşen için skorları içermektedir (detaylar için Tablo 19'a bakılabilir)
Girişimcilik tutkusu-iş kurma Girişimcilik tutkusu- araştırma / keşfetme	Girişimci ekiplerine girişimcilik tutkularının yöneldiği alanlar sorulmuş ve faktör analizi sonucunda iş kurma ve araştırma/keşfetme olarak iki alt yükleme oluşmuştur. Bu değişkenler iş kurma ve araştırma/keşfetme skorlarını göstermektedir (detaylar için Tablo 12'ye bakılabilir).
Uygulama yaklaşımı-esneklik Uygulama yaklaşımı-belirsizlik Uygulama yaklaşımı-ortaklık	Girişimci ekiplerine uygulama yaklaşımına ilişkin tutumları hakkında soru sorulmuş ve faktör analizi sonucunda üç alt yükleme oluşmuştur. Bu değişkenler esneklik, belirsizlik ve ortaklık skorlarını göstermektedir (detaylar için Tablo 15'e bakılabilir).
Kuluçka tipi 2	Girişimin kabul edildiği kuluçka "Model 2" olarak tanımlanmışsa 1 değilse 0 değerini almaktadır
Kuluçka tipi 3	Girişimin kabul edildiği kuluçka "Model 3" olarak tanımlanmışsa 1 değilse 0 değerini almaktadır.
Girişimci ekibi-eğitim çeşitliliği	Girişimin her bir kurucusunun eğitim aldığı alanlar kodlanmıştır; kurucuların eğitim aldıkları alan farklı ise 1 değilse 0 değerini almaktadır (detaylar için Şekil 17, Tablo 5,6 ve 7'ye bakılabilir).

Tablo 23: Kuluçkaların melek yatırım alma performanslarını etkileyen faktörler

	Model 1		Model 2	
	Katsayı	p-value	Katsayı	p-value
Sabit		0,05		0,15
Girişimcilik ekibi kişi sayısı	0,10	0,00 (***)	0,05	0,02 (**)
Girişimci ekip ortalama sektör deneyimi	-0,06	0,00 (***)	-0,09	0,00 (***)
Kuluçka hizmet verme yaklaşımı-standart hizmetler	-0,16	0,00 (***)		
Kuluçka hizmet verme yaklaşımı-özelleşmiş hizmetler	0,39	0,00 (***)		
Kuluçka katkısı-Faktör 1			0,29	0,00 (***)
Kuluçka katkısı-Faktör 2			0,32	0,00 (***)
Kuluçka katkısı-Faktör 3			0,10	0,03 (**)
Kuluçka tipi 2	-0,08	0,46	-0,09	0,41
Kuluçka tipi 3	-0,30	0,05 (*)	-0,36	0,02 (**)
Girişimcilik ekibi-eğitim çeşitliliği	0,08	0,80	0,14	0,64
Örneklem sayısı	94		94	
Tahmin gücü	0,74		0,76	

Melek yatırım alma performansını girişimcilik ekibinin büyüklüğü anlamlı ve pozitif yönde etkilerken ortalama deneyim ile melek yatırımcıdan fon bulma performansı arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Benzer bir şekilde kuluçka programının standart hizmetler sunuyor olması anlamlı fakat negatif katsayıya sahiptir. Özelleşmiş hizmet sunan kuluçkalarda bulunmak ile melek yatırım fonu alma performansı arasında da yine anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Model 3 kuluçkalarda bulunma ile melek yatırım fonu alma performansı arasında da yine anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 24: Kuluçkaların kamu fonu alma performansını etkileyen faktörler

	Model 1		Model 2	
	Katsayı	p-değeri	Katsayı	p- değeri
Sabit		0,57		0,84
Girişimcilik ekibi kişi sayısı	0,05	0,04 (**)	0,10	0,00 (***)
Girişimci ekip ortalama sektör deneyimi	-0,05	0,00 (***)	-0,03	0,00 (***)
Girişimcilik tutkusu-İş kurma	0,05	0,46		
Girişimcilik tutkusu-Araştırma keşfetme	0,41	0,00 (***)		
Uygulama yaklaşımı-Esneklik			0,28	0,00 (***)
Uygulama yaklaşımı-Belirsizlik			-0,09	0,14
Uygulama yaklaşımı-Ortaklık			-0,22	0,00 (***)
Kuluçka tipi 2	-0,67	0,00 (***)	-0,73	0,00 (***)
Kuluçka tipi 3	-0,56	0,00 (***)	-0,60	0,00 (***)
Girişimcilik ekibi-eğitim çeşitliliği	0,16	0,66	0,13	0,73
Örneklem büyüklüğü	93		93	
Tahmin Gücü	0,75		0,77	

Girişimlerin kamu fonu alma performansı ile girişimcilik ekibinin büyüklüğü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki varken, ortalama sektör deneyimi ile kamu fonu alma performansı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma ve keşfetme yönündeki girişimcilik tutkusu ile kamu fonu alma performansı arasında ise yine anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusudur. Kuluçka Modeli 2 ve Model 3'te yer almak ile kamu fonu alma performansı arasında ise anlamlı fakat negatif bir ilişki vardır. Buradan yola çıkarak Model 2 ve Model 3 kuluçkalarda yer almak ile kamu fonu alma performansı arasında ters yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Uygulama yaklaşımı olan esneklik ile kamu fonu alma performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki varken, diğer bir uygulama yaklaşımı olan ağ kurma/ortaklıklar kurma ile kamu fonu alma performansı arasında anlamlı fakat negatif bir ilişki vardır. Bu da kamu fonu alan girişimci ekiplerin ortaklık kurma konusundaki yaklaşımının pek olumlu olmadığı yolunda bir sinyal olarak algılanabilir.

Bu kısımda nicel araştırma verilerinin analizleri tartışılmıştır. Mülakat yapılan 16 kuluçka-hızlandırma merkezi girişimlerinden toplanan anket sayısı 133'de kalmış, bu anketlerdeki bazı sorular ise boş bırakılmıştır. Örneklem sayısının düşük olması bu araştırmanın nicel veri analizi kısmının en önemli kısıtlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer yandan, nitel araştırma sonucunda oluşturulan kuluçka/hızlandırma programı modellerinden birbirine yakın sayıda anket toplanamamıştır. Örneğin Model 1 ve Model 3 olarak gruplanan programlardan sırasıyla 24 ve 25 anket toplanabilmişken bu sayı Model 2 olarak gruplandırılan programlardan 84'e kadar çıkmaktadır. Model 1 ve Model 3 olarak gruplanan programların gözlem sayılarının

düşük olması araştırmanın sonuçlarını ve genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Araştırmanın diğer bir kısıtı ise bazı programlardan hiç anket toplanamaması, bazılarında ise çok kısıtlı sayıda geçerli anket toplanmış olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, hem model içi hem de modeller arası varyasyonları etkilemektedir. Araştırmanın bu kısıtlarına rağmen, gerek nitel gerekse nicel araştırma yöntemleri ile girişimci ekipler ve kuluçkaların girişimci ekiplere katkısına yönelik önemli bulgular ortaya konulabilmiş, gelecekte bu alanda yapılabilecek çalışmalar için bir temel oluşturmuştur. Araştırmanın özellikle nicel veri toplama ve analiz kısmının ileride çok daha geniş bir katılım ile tekrarlanması hem girişimlerin gelişiminin hem de kuluçka programlarının evriminin incelenmesi açısından önemli katkılar sağlama potansiyeli taşımaktadır.

5.Sonuçlar ve politika önerileri

Bu araştırma kapsamında İstanbul ve Ankara'da faaliyet gösteren ve farklı kuluçka süreçlerine sahip 16 kuluçka programı vaka analizi yöntemi ile incelenmiştir. İkincil veri kaynaklarının yanı sıra yüz yüze yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak, kuluçka programları girişimci ekip seçim süreçleri ve sağlanan hizmetler, hizmet sağlama biçimleri, girişimci ekipler ile kuluçka yönetimi arasındaki ilişkileri de içeren kapsamlı alanlarda veri toplanmış ve bu veriler analiz edilmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında ise görüşme yapılan kuluçka programları tarafından seçilen ve bu programlar kapsamında desteklenen girişimci ekiplerden anket yolu ile veri toplanmıştır.

Araştırmanın ilk aşaması Türkiye'de var olan farklı kuluçka modellerini anlamayı ve bu modeller arasındaki farklılıkları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Kuluçka yazını içinde kuluçka modellerinin sınıflandırılması ve bu farklılıklarının nedenlerini ortaya koymak üzere yapılan pek çok çalışma (ör. Bruneel vd., 2012; Grandi ve Grimaldi, 2005) olmasına karşın Türkiye'de, yazarların bildiği kadarıyla, yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Farklı kuluçka modellerinin incelenmesi Türkiye'de kuluçkaların evrimini anlayabilmek açısından önemli olduğu gibi bu kuluçka modellerinin girişimcilik ekosistemi içindeki önemlerinin anlaşılabilmesi ve etkilerinin incelenebilmesi açısından da önem taşımaktadır.

Bu çalışma kapsamında incelenen 16 kuluçka programından yola çıkarak Türkiye'de var olan 3 kuluçka modeli belirlenmiştir. Bunlardan ilki klasik kuluçka programlarıdır. Bu programlar 1950'li yıllarda ilk olarak ortaya çıkan, girişimci ekiplerin ilk zamanlar yaşadığı yüksek başlangıç maliyetlerini azaltmak amacıyla girişimlere ofis, alt yapı, danışmanlık ve diğer ortak hizmetleri sağlayan kuluçkalara benzemektedir. Bu kuluçkalar genelde bir üniversitenin sponsorluğunda hizmet vermekte ve Ar-Ge, inovasyon temelli girişimcilik projelerine uzun dönemli destek vermektedirler. Stratejik olarak hedeflenen, girişimleri en kırılgan oldukları bu

dönem içinde desteklemek, pazar seçim mekanizmaları karşısında korumaya almak ve bu sayede girişimci ekiplerin hayatta kalma ve başarılı olma oranlarını artırmaktır. Bu programlar ofis, alt yapı, üniversiteler ile ilişkiler gibi konularda girişimlere destek olsalar da danışmanlık, eğitim ve mentörlük gibi alanlarda çok fazla destek olamamaktadırlar. Ayrıca bu tür kuluçkalarla ilgili en önemli sorunlardan biri girişimlerin çok uzun süre koruma altında kalmaları ile ilgilidir. Araştırma sırasında bir kaç görüşmeci tarafından da vurgulandığı gibi bu koruma sürecinde pazarla hiçbir ilişki kurulmaması, pazardaki ihtiyaçların doğru algılanamaması, ürünün pazardaki beklentilere uygun olarak geliştirilememesi, pazar-ürün uyumunun ancak ürün geliştirme süreci tamamlandıktan sonra test edilmesi gibi pek çok nedenle girişimci ekipler başarısız olabilmektedir. Pazar-ürün uyumundan çok projelerin Ar-Ge tarafına odaklanmak girişimlerin hayatta kalma oranını da etkilemektedir.

Diğer iki kuluçka modeli 2000'li yılların ortalarından bu yana popülerlik kazanan hızlandırma programlarına benzeseler de kendi aralarında çeşitlilik sergilemektedirler. Hızlandırma programları yeni bir kuluçka modeli olarak, yine kuluçkaların 1980'lerden sonraki değişimine ve evrimine uygun olarak ortaya çıkmışlardır. Yazın taraması kısmında da vurgulandığı gibi tek bir kuluçka modelinden söz etmek mümkün değildir. Kuluçkalar girişimlerin zamana ve yere göre değişen ihtiyaçlarına uyum sağlamak üzere farklı modeller geliştirmişlerdir. Bu nedenledir ki kuluçkaların sınıflandırılması ve kuluçkalar arasındaki farklılıkların ve bu farklılıklara neden olan faktörlerin ortaya konması kuluçka yazınında önemli bir yer tutmaktadır. Hızlandırma programları da yine girişimlerin özellikle teknoloji tabanlı girişimlerin ortaya çıkan yeni ihtiyaçlarına uygun olarak ortaya çıkmışlardır. Hızlandırıcılar, teknoloji tabanlı girişimlerin öncelikli olarak pazar-ürün uyumunu test etmeleri, eğer başarısız olacaklarsa bunu en erken aşamada keşfetmelerini, hızlı bir ticarileştirme sürecini, pazar seçim mekanizmaları ile mümkün olduğu kadar hızlı bir şekilde girişimci ekipleri karşılaştırmayı ve girişimci ekiplerin yatırım bulma ihtiyacını karşılamayı hedeflemektedirler. Hızlandırıcılar arasında da bazı farklar olmasına rağmen, bu tür programların en belirleyici özellikleri girişimleri aynı anda ve bölükler halinde programa almaları, aynı anda mezun etmeleri, kuluçka süresinin bir seneden az olmasıdır. Araştırma kapsamında görüşme yapılan ve veri toplanan kuluçkaların bir kısmı bu temel özellikleri taşımakta ve bu haliyle klasik kuluçka programlarından ayrılmaktadır.

Araştırmanın ilk kısmında toplanan verilerin ortaya koyduğu gibi bu programlar temel özellikleri ile benzeseler de seçim süreçlerinde uyguladıkları kriterler ve bu kriterler konusunda esneklikleri ya da hizmet sağlama sürecindeki çeşitli uygulamaları ile kendi aralarında ayrılmaktadır. Bu grupta yer alan kuluçkalar "ekosistem geliştiricileri" ve "yatırım fırsatı geliştiriciler" olarak ayrıştırılmış ve aralarında farklar tartışılmıştır. Örneğin yatırım geliştiriciler girişimci ekiplere çok daha fazla müdahil olurken ve kendilerini bu ekiplerin birer yatırımcısı

gibi düşünken eko sistem geliştiriciler girişimci ekiplere çok fazla müdahil olmamayı, onların proaktif olmasını önemsemektedirler. Dolayısıyla ekosistem geliştiricilerin temel stratejik hedefi girişimci olmak isteyenlere yol göstermek, onlar arasından motivasyonu yüksek, girişimci olma tutkusu yüksek ve gerekli yetenek ve bireysel kaynaklara sahip olanların var olan hizmetlerle desteklenmesini sağlamaktadır. Bu motivasyonu ve tutkuyu ya da çabayı göstermeyenler doğal olarak kuluçka sisteminin dışına çıkmaktadır. Diğer yandan yatırım geliştiriciler hem seçim süreçlerinde hem de hizmet sağlama sürecinde sıklıkla yatırımcılarla birlikte çalışmakta, kuluçka sürecinin sonunda girişimci ekiplerin yatırım alabilir hale gelmesini önemsemekte ve kendileri için bir başarı kriteri olarak ortaya koymaktadırlar. Bu nedenle, daha önceki bölümlerde de tartışıldığı gibi, seçim aşamasında kullandıkları kriterler yatırımcılar tarafından göz önünde bulundurulmuş kriterlere çok benzemektedir. Yatırım geliştiriciler hem daha az sayıda girişimci ekibi bünyelerine almakta hem de bunlarla daha yakından ilgilenmekte olduklarından diğer kuluçkalara göre başarılı olan girişimci sayıları da görece daha yüksek olmaktadır. Bu başarıda rol oynayan bir diğer faktör de bu tür programların girişimcileri pazar seçim mekanizmaları ile daha hızlı tanıştırmaları böylece başarısız olma olasılığı yüksek girişim fikirlerinin ve ekiplerin daha hızlı bir şekilde elenmesini sağlamalarıdır. Yu (2016) makalesinde de belirtildiği gibi, hızlandırıcılara giren girişimlerin ömürleri hiç bu tür programlara girmeyenlere göre çok daha kısa olmaktadır. Çünkü hızlandırıcı deneyimi yaşamayan girişimci ekipler, başarısızlıklarının ya da pazarda başarılı olma şanslarının olmadığı çok daha geç farkına varmakta ve firmalarını çok daha uzun süre hayatta tutmaktadırlar. Bu nedenlerle, hızlandırıcı benzeri programlara giren girişimlerin bir kısmı uzun ömürlü olmazken, pazarda şansı olan girişimler ise daha fazla yatırım alma ve dolayısıyla başarılı olma şansına sahip olmaktadır.

Diğer yandan Model 1, 2 ve 3 kuluçkalar arasında iş modelleri, kuluçka süresi, sağlanan hizmetler açısından araştırmanın ilk kısmında elde edilen bulgulara göre farklılıklar olsa da her üç modelde yer alan girişimlerin performansları, farklı göstergeler kullanılarak ölçülmüş olmasına rağmen, benzerlik göstermektedir. Bu sonucun bir nedeni Türkiye girişimcilik ekosisteminin yeteri kadar gelişmemesi olabilir. Model 2 ve Model 3 kuluçkalar yatırımcı buluşmaları ve demoday gibi aktiviteleri sıklıkla düzenlemelerine rağmen bu iki tip kuluçka girişimleri arasında melek yatırımcı ve risk sermayesine ulaşabilen girişimlerin oranı oldukça düşük bir seviyede kalmaktadır. Diğer yandan Model 2 ve Model 3 kuluçkaların iş modelleri Türkiye ekosistemi için yeni olduğundan henüz bu modellerin performans farkı tam olarak gözlemlenebilir bir durumda olmayabilir. İlerleyen yıllarda bu modellerin başarılarıyla birlikte kuluçkaya aldıkları girişimlerin performans göstergeleri de değişebilecektir. Diğer yandan şu soruyu da sormak gerekebilir. Model 2 ve Model 3 tipi kuluçkalar pazara hızlı çıkma, ürün-

pazar uyumu, pazarı oluşmuş ve dolayısıyla hızla satış yapabilecek ürün/hizmetlere odaklanma gibi kaygılarla hareket eden, bu tür girişimcilik fikirlerine seçim sürecinde öncelik veren ya da girişimcilik projelerinin bu şekilde dönüşmesini destekleyen hizmetlerle girişimci ekiplerin büyüme potansiyellerini ve dolayısıyla performanslarını olumsuz yönde etkiliyor olabilirler mi? Bu sorunun şu aşamada cevaplanması zor olsa da kuluçka programlarının yöneticilerinin ve bu programlara sponsor olan üniversitelerin bu konuda bir öz değerlendirme yapması iş modellerinin geliştirilmesi için önemli ip uçları sağlayacaktır.

Yukarıda sunulan nitel ve nicel veri analizlerinden yola çıkarak 3 farklı düzeyde politika ve strateji önerileri oluşturmak yerinde olacaktır. Bunlar mikro (kuluçka/hızlandırma programı), meso (üniversite ya da destekleyici/sponsor kuruluş) ve makro (ulusal) düzeylerdir. Bu araştırmanın 3 farklı düzeyde sonuçları ve dolaylı ya da doğrudan etkileri aşağıda tartışılacak ve öneriler geliştirilecektir.

5.1. Kuluçka/hızlandırma programları:

Seçim süreçlerine bakıldığında Model 1 tipi kuluçkaların fikrin teknoloji ve AR-GE tarafına daha çok önem verdikleri ve seçim süreçlerinde de projelerin bu tarafına ağırlık vererek seçim yaptıkları diğer yandan Model 2 ve Model 3 tipi modellerde ise girişimcinin tutkusu, bağlılığı, devam etme isteği, iş birliği yapma potansiyeli, esnekliği, ekiplerin yetenek setleri ve bu yeteneklerin ne kadar tamamlayıcı olduğu gibi girişimcilik ekibine ilişkin özelliklerin daha ön planda tutularak seçim yapıldığı görülmektedir. Diğer yandan Model 2 ve Model 3 yöneticileri işin her ne kadar inovasyon ve yenilik barındırması gerektiğine vurgu yapsalar da pazara çıkma süresinin kısa olması zorunluluğu bu tür programların yoğun AR-GE içeren projelerden var olan teknolojilerin kullanılarak, kısa sürede pazarın ihtiyaçlarına uygun bir ürüne/hizmete dönüştürülebileceği projelere odaklanmaktadır.

Kuluçkaların seçim sürecinde uyguladıkları kriterleri incelediğimiz bölümde de vurgulandığı gibi yeni nesil, ekosistem geliştirici ve yatırım fırsatı geliştirici kuluçka modelleri çok daha kısa süreli destek sağladıkları, bu kısa sürenin sonunda girişimcilerin yatırımcı karşısına çıkabilecek düzeye gelebilmeleri gibi noktaları göz önünde bulundurduklarından seçim kriterleri arasında pazara çıkma hızı, pazarın öngörülebilir olması, prototipin geliştirilmiş olması gibi bazı faktörlerin yanı sıra girişimcilik tutkusu, bu tutkunun görünürlüğü, ekibin yetenekleri, kombinasyonu, bağlılığı gibi pek çok faktörü göz önünde bulundurmaktadırlar. Bu kriterler aynı zamanda melek yatırımcılar ve risk sermayesi tarafından da göz önünde bulundurulan kriterler arasında yer almaktadır. Bazı kuluçkalar hatta seçim süreçlerine yatırımcıları dahil etmektedir. Model 2 ve Model 3 kuluçkalar ayrıca girişimci ekiplerin kendileriyle birlikte ve uyumlu

çalışabilmesi, kuluçkanın genel ortamına uygun olmaları gibi faktörleri de seçim sırasında göz önünde bulundurduklarını belirtmişlerdir.

Verilen hizmetler ve hizmet verme modelleri göz önünde bulundurulduğunda da bu iki tip kuluçka modelinin Model 1'den farklı olarak girişimlerin yeni ağlara girmesi, pazarda kısa sürede başarılı olmalarını sağlayacak iş modeli geliştirme, pazar-ürün uyumu gibi alanlarda eğitim, mentörlük ve danışmanlık gibi hizmetlere öncelik verdikleri görülmektedir. Bu iki tip kuluçka programının hizmet öncelikleri ve girişimlere bu yönde yaptığı katkının farklılığı da anketlerden elde edilen verilerle uyumaktadır.

Diğer yandan yapılan anket çalışması Model 1, 2 ve 3 tipi kuluçkalar arasında girişimci ekip özellikleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır. Yine anket çalışması sonucunda, bu üç tip kuluçka modeli arasında girişimcilerin performans göstergeleri açısından da anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu durum, Model 2 ve Model 3 kuluçkaların ekosistem içinde, gerek seçim kriterleri gerekse sağladıkları hizmetler ve iş modelleri ile, önemli bir fark yaratmadığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Araştırmamızın sonuçları neticesinde kuluçka programları yönetimleri ile ilgili önerilerimiz şu şekilde sıralanabilir.

- Seçim kriterleri ve seçim süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi ve sistematik bir hale getirilmesi gerekmektedir.

Uygulanan seçim kriterleri yeni ve farklı tarzda girişimlerin ortaya çıkmasına olanak sağlamamaktadır. Her ne kadar cinsiyet, yetenek ve deneyim çeşitliği, tutku, bağlılık, girişimci olma isteği gibi faktörler ön plana çıkarılmış olsa da nihayetinde girişimci seçimleri, seçim yapan kişilerin daha önceki deneyimlerinden elde ettikleri bazı ön yargılar neticesinde gerçekleşmektedir. Seçim sürecindeki bu kısa yollar ve ön yargılar benzer girişimci stereotiplerinin her tip kuluçka programı tarafından seçiliyor ya da tercih ediliyor olması sonucunu beraberinde getirmekte ama bu stereotiplerin dışındaki girişimciler programlarda yeteri kadar yer alamamaktadırlar. Bu durum sadece girişimci ekiplerin karakteristik özelliklerini değil aynı zamanda hayata geçirilen girişimcilik fikirlerini de etkilemektedir. Kolay ve hızlı pazara çıkabilecek, pazarı oluşmuş, müşteri ve kullanıcıların aşına olduğu dolayısıyla riski ve getirisini nisbeten kolay öngörülebilecek projelerin seçilme olasılığı artmaktadır. Uygulanan seçim kriterleri, girişimci ekipler gibi girişimcilik fikirlerinin de benzeşmesi sonucunu doğurmaktadır. Seçim kriterlerinin girişimci tiplerinin ve girişimcilik fikirlerinin çeşitlendirilmesini destekleyecek şekilde yeniden gözden geçirilmesi ve ön yargıları asgariye indirmek üzere sistematik bir hale getirilmesi gerekliliği kuluçka programlarının öncelikle göz önünde

bulundurması gereken konulardan birisidir. Girişimcilik ekosisteminin gelişebilmesi, yine bu çeşitliliğin artması, desteklenmesi ve kuluçka programları tarafından kapsanması yoluyla olacaktır.

- Ağ iş modellerinin yaygınlaşması ve bu sayede kaynak mobilizasyonunun sağlanarak kuluçkaların/hızlandırıcıların yarattığı değer artırılması sağlanmalıdır.

Yeni nesil kuluçka modelleri ekosisteme farklı açılardan katkı sağlamaktadır. Bunlardan en önemlisi daha önceki bölümlerde tartışıldığı gibi kaynakların mobilizasyonunun sağlanmasıdır. Bu anlamda Model 1 kuluçkalardan farklı olarak ekosistem içinde var olan kaynakları daha iyi bir şekilde mobilize ederken diğer yandan yeni bir mentörler ve kuluçka yöneticileri grubunun oluşmasına ve dahası ekosistemdeki girişimci sayılarının artmasına olanak sağlamaktadırlar. Diğer yandan girişimcilik ekosistemi içindeki ağların güçlenmesi, daha önce ağa dahil olmayan kişi ve kurumların ağlara dahil edilmesi için bir çekim alanı oluşturulması da yine bu modellerin girişimciliğin gelişmesine yaptığı en önemli katkılardan biridir. Ekosistem içindeki ağların güçlendirilmesi ve kaynakların bu ağlar sayesinde mobilizasyonunun sağlanması konusu tüm kuluçka modelleri tarafından iyi bir uygulama olarak hayata geçirilmelidir. Özellikle Model 1 kuluçkalar bu açıdan Model 2 ve Model 3 tipi kuluçkalardan farklılık göstermektedir.

- Kuluçkaların program içi farklılıklar, uzmanlaşma ve dikey programlar konusunda strateji belirlemeleri gerekmektedir.

Bir çok kuluçka programında, özellikle Model 2 ve Model 3 kuluçkalarda, aynı anda birden fazla programın yürütüldüğü görülmektedir. Fakat aynı anda birden fazla program yürütülüyor olmasına rağmen, bu programlarda girişimlere sağlanan kaynaklar, hizmet sağlama modelleri ve iş geliştirme modelleri arasında önemli farklar olmadığı gözlemlenmiştir. Diğer yandan, sağlanan hizmetler özelinde baktığımızda kimi hizmetlerin niteliklerinin düşük olduğu, kimi hizmetlerden girişimcilerin yeterince yararlanmadığı, ve kimi özelleşmiş hizmetlerin insan sermayesi sorunu nedeniyle sağlanamadığı gözlenmiştir. Örneğin, bazı programlarda girişimcilerle birebir ilgileniliyorken, onların ihtiyaçlarına özel hizmetler geliştirilebiliyor ve gelişimleri sıkı bir şekilde takip edilebiliyorken diğer programlarda bunun olmadığı görülmektedir. Bunun temel nedenlerinden biri çok sayıda girişimciyi programa dahil etmek ve birden fazla programı aynı kuluçka çatısı altında hayata geçirmekten kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla birden fazla programı aynı anda hayata geçirmeye çalışmak, farklı seviyelerde, farklı teknoloji alanlarında ve sektörlerde faaliyet gösteren girişimci ekipleri farklı programlar içinde bile olsa aynı çatı altında toplamak yerine uzmanlaşmak kuluçkaların başarılı olmasına olumlu yönde katkı sağlayacak, böylelikle kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılmasının önü açılacaktır. Ayrıca dördüncü bölümde gösterildiği gibi Model 1, Model 2 ve Model 3

arasında girişimler arasında geçirgenlik olduğu, girişimlerin bir programdan çıkarak diğer programa geçtiği görülmektedir. Bunun bir nedeni var olan kuluçkaların girişimlerin tüm ihtiyacına karşılık verecek şekilde tasarlanmamaları ve dolayısıyla farklı kaynak ve yetenek setlerine ihtiyaç duyan girişimlerin programlar arası gezmesidir. Bu girişimler seçim kriterleri yoluyla da ayrıştırılamamaktadır. Programların özelleştirilmesi, dikey programların oluşması, girişimcilerin farklı modeller arasında geçişini de azaltacağından kaynakların daha verimli kullanılmasına olanak sağlayacaktır.

- Kuluçkaların hem programa aldığı hem de programdan mezun ettiği girişimcilerin bilgilerini ve kayıtlarını tutması, takiplerinin yapılması ve paylaşılması gerekmektedir.

Araştırma sırasında zorluk yaşanan en önemli konulardan biri, bazı kuluçkaların mezun ettiği girişimcilerle, bazılarının da programa alınan ve devam eden girişimcilerle ilgili kayıtları çok iyi tutmadıkları ya da bağlantıların zayıf tutulması ile ilgiliydi. Görüşmeler sırasında sıklıkla karşılan bu durum nedeniyle bazı kuluçkalardan, mezun olan ve/veya içerde olan girişimcilerle ilgili net sayılar alınamadı. Bunun bir nedeni, bazı kuluçkalarda birden fazla programın olması iken diğer bir önemli nedeni de girişimcilerin takip edilmesini, faaliyetlerinin, geçirdiği aşamaların, yararlandıkları hizmetlerin ve benzer bilgilerin tutulmasını sağlayacak mekanizmaların eksikliğidir. Model 3 dışındaki kuluçka tiplerinde bu tür mekanizmaların çok yaygın olarak kullanılmadığı gözlemlenmiştir. Bu durum, insan kaynağı eksikliğinden, bazı kuluçkaların, özellikle Model 2 kuluçkaların çok sayıda girişimci ekibi farklı programlar altında kendi çatıları altına almalarından ya da girişimci ekiplerin hizmetlerden yararlanma sürecinin girişimci ekiplerin inisiyatif ve taleplerine bırakılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Kuluçka süreci, kuluçka yönetimleri açısından da bir öğrenme sürecidir, bu nedenle bu tür verilerin tutulması kuluçkaların kendi seçim kriterlerini, hizmet çeşitlerini ve hizmet modellerini gözden geçirmeleri açısından da önem taşımaktadır. Bu nedenle kuluçka yönetimlerinin girişimci ekiplere ilişkin veri toplama, veri analizi ve sonrasında kendi yönetim ihtiyaçları açısından geri bildirim ve öğrenme döngüsünü etkin hale getirmeleri fayda sağlayacaktır. Hatta bu bilgilerin sonrasında merkezileştirilmesi, çeşitli aralıklarla bu girişimlerin faaliyetlerine ve performanslarına ilişkin verilerin toplanması, hayatta kalanlar ve kapanan girişimlerle ilgili verilerin toplanması Türkiye’de faaliyet gösteren kuluçkaların performanslarının ölçülmesi açısından da önem taşımaktadır. Bu veriler politika ve strateji geliştirme amaçlı kullanılabilir ve girişimcilik ekosisteminin geliştirilmesi açısından önemli ip uçları sağlayabilir.

5.2. Kuluçka programlarının destekleyicisi olarak üniversiteler:

Bu araştırma, üniversiteler açısından bazı yol gösterici bazı sonuçlar içermektedir. Daha önce de tartışıldığı gibi hızlandırma programları ticarileştirme süresi daha kısa olan daha çok internet

ve yazılım tabanlı teknolojileri tercih etmekte, bu da Ar-Ge süreçleri daha uzun olan ya da radikal teknolojik değişimleri içeren bazı projelerin sistemin dışına itilmesi sorununu beraberinde getirmektedir. Bu durum, üniversitelerde geliştirilen ve katma değeri daha yüksek olabilecek olan teknolojilerin ticarileştirilmesi ile ilgili bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Fakat görüşmelerde sıklıkla vurgulandığı gibi, üniversitelerde geliştirilen teknolojilerin Ar-Ge süresinin çok uzun olması ve bu süre içinde girişimlerin pazar seçim mekanizmalarından izole edilmeleri ticarileştirme ile ilgili başka sorunlar doğurmaktadır. Örneğin 2-3 yıl Ar-Ge süreci olan bir ürün ya da teknolojinin bu sürenin sonunda pazar bulamaması ya da aslında pazarı olmayan ya da pazar yaratma ihtimali olmayan bir yeniliğe uzun süre yatırım yapılmış olması ortaya çıkan problemlerin en önemlilerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu problemi aşmak üzere üniversitelerde ara bazı mekanizmalar geliştirilmesi gerekmektedir.

- Ar-Ge süreci ile ticarileştirme arasında ara yüzlerin / mekanizmaların geliştirilmesinde üniversiteler aktif rol oynayarak kamu politika yapıcılara neye ihtiyaç duyulduğunu iletmelidir. Bu anlayış tabana yayılma ve kanıta dayalı politika mantığı ile de uyumludur.

Gelişmiş ülkelerde örneği olan ürün konsepti geliştirme merkezleri, olası bir mekanizma olarak bu soruna bir çözüm getirebilmektedir. Ar-Ge ve ürün geliştirme/prototip geliştirme süreçlerine müşterilerin, tedarikçilerin, sektörde faaliyet gösteren diğer firmaların, yatırımcıların ya da diğer paydaşların katılımına, ürün geliştirme ve ticarileştirme süreçlerinin birbirleriyle paralel şekilde gelişmesine, ürün-pazar uyumunu en başından test edecek şekilde teknoloji geliştirme süreçlerinin tasarlanmasına olanak sağlayacak mekanizmaların üniversiteler içinde kurulması yerinde olacaktır. Bu sayede hızlandırma modelinin yaygınlaşması dolayısıyla ortaya çıkabilecek riskler de en aza indirilebilir. Ürün konsepti geliştirme merkezlerinde geliştirilen yeni teknoloji tabanlı ürün ve hizmetler, hızlandırma programına alınarak sağlanan yönetsel desteklerden ve koçluk hizmetlerinden yararlandırılabilir ve sonrasında hızlıca pazara çıkma olanağına sahip olabilir. Hızlandırma programları, esneklikleri, pazar seçim mekanizmalarını öne çekmeleri ve sağladıkları yönetsel destek ve ağ bağlantıları, yatırımcı ilişkileri sayesinde klasik kuluçka programlarına göre girişimci ekiplere daha yüksek oranda katkı sağlamaktadırlar. Ama tüm bu avantajlar beraberinde desteklenmek üzere seçilen girişimcilik fikir ve ekiplerinin benzeşmesi riskini ve yüksek teknolojili ürün ve hizmetlerin sistemden dışlanması riskini beraberinde getirmektedir. Üniversiteler tarafından geliştirilecek yeni mekanizmalar bu riskleri en aza indirmek konusunda etkili olabilecektir. Bunların yanı sıra KOSGEB TEKMER modelinin yeniden canlandırılacak olması da farklı tipteki kuluçkaların/hızlandırıcıların aynı ekosistemde yer alması açısından önemlidir. Son 20 yılda TEKMER'ler hızla etkinlik kaybederken yerlerini hızlandırıcılara bırakmışlardır. Oysa sağlıklı bir teknoloji-tabanlı girişimcilik ekosistemi için her iki yapının da çalışması gerekmektedir.

KOSGEB Nisan 2018’de tıpkı TÜBİTAK BIGG benzeri bir dışarı kaydırma anlayışıyla TEKMER’lerin bir nevi üniversiteler devri konusundaki açıklamaları kısa dönemde bu minvalde bir gelişme olacağı beklentisi yaratmaktadır.

- “Girişimcilik kası” geliştirme sürecinin üniversite eğitimi sürecine entegre edilmesi

Özellikle Model 2 tipi kuluçkalar girişimciliğin öğrenildiği, girişimci olmak isteyenlerin, girişimcilik süreçlerine, bu sürecin gerekliliklerine aşına olmasının sağlandığı ve dolayısıyla yoğun girişimcilik eğitimlerinin verildiği programlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Ayrıca birçok kuluçkada “ön kuluçka” adı altında fikir seviyesindeki girişimcilik projelerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Kuluçkaların/hızlandırma programlarının kaynaklarının daha verimli ve etkin kullanılması ve uzmanlaşmalarının sağlanması amacıyla bu tür eğitimler üniversite seviyesine çekilerek, üniversitelerin kendi kaynakları ile hayata geçirilebilir. Bir çok kuluçka ve hızlandırma programının kamu ya da vakıf üniversiteleri tarafından desteklendiği göz önünde bulundurulduğunda bu tür programların geliştirilmesi üniversiteler açısından da faydalı olacaktır. Burada kastedilen genel girişimcilik eğitimlerinden ziyade girişimcilik fikri olan, girişimci olmak isteyen öğrencilerin ders programları dışında katılabilecekleri, bu süreçte fikirlerini geliştirebilecekleri, ürün ve pazar doğrulaması yapabilecekleri, bu süreçte mentörlerle görüşebilecekleri, danışmanlık ve özelleştirilmiş eğitimler alabilecekleri programlardır. Bu bağlamda ülkemizde de örnekleri bulunan “makers lab”, “fablab” ve “tasarım fabrikası” gibi yapıların daha etkin ve esnek çalıştırılması gerekmektedir.

5.3.Devletin ulusal politikaları gözden geçirmesi ve yeni politikalar tasarlaması

Burada akla gelen en önemli soru farklı kuluçka tiplerinin evrim süreci içinde birarada yaşayıp yaşayamayacağıdır. Farklı kuluçka tipleri farklı sorunları çözüp ve farklı boşlukları doldurmaktadır. Farklı kuluçka tipleri teknolojik ürün ve süreç üretmede tamamlayıcı olduğu için sistemde aksak kalan unsurların farklı politika araçları ile doldurulması yerinde olacaktır. Türkiye özelinde KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezlerinin (TEKMER) ve eski nesil kuluçkaların yeni nesil hızlandırıcılarla ikame edildiği bir süreç uzun dönemde çeşitliliği azaltan ve teknolojik ürün üretme hedefini sekteye uğratacak bir durum ortaya çıkaracaktır. Sistemde hızlandırıcılar kadar Ar-Ge sürecinin ve fikrin ön planda olduğu eski nesil kuluçkalara da ihtiyaç bulunmaktadır. Bu bağlamda hali hazırdaki TEKMER yapılanmasının hızla gözden geçirilerek TEKMER’leri tekrar eski cazibesine kavuşturmak yerinde olacaktır. TEKMER’lerin KOSGEB bünyesinden ayrılarak üniversitelere devredilmesi ve mevcut Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki ekosistemini içine dahil olması şu aşamada bir çözüm önerisi olarak ön plana çıkmaktadır. TÜBİTAK nasıl girişimcilik programlarını yürütmek için hızlandırıcıları destekliyorsa, kuluçkaları da benzer bir mantıkla destekleyebilir. Büyük ölçüde kamu desteğine

dayanan bu yapılanma ile Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde farklı evredeki girişimler için yetkin kurumlar yaratılabilir.

Hızlandırıcıların kullandıkları seçim kriterleri özelinde baktığımızda ise hızlandırıcıların alternatiflerinin (örneğin eski tip kuluçkalar) azaldığı bir ekosistemde seçim kriterleri sistemdeki çeşitliliği azaltarak Schumpeterci büyüme dinamiklerinin çalışmamasına neden olabilir. Hızlandırıcıların kendi faydalarını artıracak girişimleri seçmeleri zamanla hızlandırıcılar tarafından seçilmeyi garantileyecek girişimci tipinin ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu durum sistemdeki çeşitliliği azalttığı için uzun dönemde ekosisteme zarar verebilir. Seçim kriterlerinin törpülediği yüksek risk ve uzun dönem Ar-Ge içeren iş fikirleri ve girişimler için TEKMER benzeri bir yapının (hatta birbirinden farklı yapıların) tekrar fonksiyonel hale gelmesi bu nedenle önemlidir.

Hızlandırıcılar tarafından sağlanan hizmetler özelinde baktığımızda kimi hizmetlerin niteliklerinin düşük olduğu, kimi hizmetlerden girişimcilerin yeterince yararlanmadığı, ve kimi özelleşmiş hizmetlerin insan sermayesi sorunu nedeniyle sağlanamadığı gözlenmiştir. Bu nedenle neye ihtiyaç duyulduğu ve bu ihtiyaç tam anlamıyla karşılanmıyorsa ihtiyacın nasıl karşılanması gerektiği sorunu bir politika sorusu haline gelmektedir. Başarı kriterlerinin büyük ölçüde hızlandırıcı ve üniversite özelinde belirlendiği bir ekosistemde devlet teknoloji ve yenilik politikasının esas amacının iktisadi değeri olan bilgi yaratmak olduğu çoğu zaman göz ardı edilmektedir. Örneğin girişimcilik eğitimleri, üniversite öğrencilerine iş olanağı yaratmak, girişimin şirketleşerek kendi ayakları üzerinde durması gibi pek çok gösterge hızlandırıcı ve üniversite için başarı kriteri olarak görülebilir ancak bunlar yüksek katma değerli bilgi üretmek amacı için yeterli olmayabilir. Bu bağlamda hızlandırıcıları fonksiyonlarına göre gruplayarak daha özelleşmiş desteği daha kaliteli bir biçimde verebilir bir hale dönüştürmek bir kamu politikası aracı olarak görülebilir. Hızlandırıcılar nasıl girişimcilerin belli kaynaklara kolay ulaşmasını sağlıyorsa, devlette hızlandırıcılara belli kaynaklara kolay ulaşması için destek olabilir. Bu bağlamda TÜBİTAK 1512 desteğine benzer bir destek kurgulanabilir. Nasıl TTO'lar TÜBİTAK tarafından destekleniyorsa, üniversite bünyesindeki kuluçkaların/hızlandırıcıların fark yaratacak hizmet, programlar, dikey yapılar gibi uygulamaları için TÜBİTAK bir destek programı kurgulayabilir.

Kuluçkalar üzerine yapılan yazın analizinde de sıkça tartıştığımız gibi kuluçkalar girişimlerin zamana ve yerel gereksinimlerine uygun olarak değişim göstermişlerdir. İlk başlarda girişimlerin başlangıç maliyetlerini düşürmek ve onlara ihtiyaç duydukları hizmetleri ve kaynakları orak bir hizmet havuzundan sağlamak fikri ile başlayan kuluçkalar daha sonra girişimlerin ihtiyaçlarına göre koçluk, danışmanlık, ağlara girme ve son olarak da yatırımcılarla

ilişkiler ve hızlı pazara çıkma gibi girişimci ekiplerin başarısını etkileyecek faktörlerin gelişimine odaklanmışlardır. Türkiye’de kuluçkalar ve diğer girişimcilik destek hizmetlerinin başarıya ulaşması için sadece uluslararası iyi örneklerle bakmak yeterli olmayacak, yerelde girişimci firmaların neye ihtiyaç duyduğuna odaklanmak gerekmektedir. Bu nedenle Türkiye girişimcilik ekosisteminin ve girişimci firmaların ihtiyaçlarının iyi analiz edilmesi ve buna uygun bir kuluçka modelinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nedendir ki girişimci firmalar kuluçka içinde yer alsalar bile yeteri kadar kuluçka hizmetlerinden fayda sağlayamamakta ya da yeteri derecede iyi kullanamamaktadır. Kuluçkalar üzerine yapılan bu çalışma mevcut kuluçka modellerinin anlaşılabilirliği, verilen hizmetlerin ve seçim kriterlerinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Diğer yandan girişimci ekiplerin ihtiyaçlarının neler olduğu ve var olan organizasyonel yapılar dışında kurumsal yapının girişimcilik aktivitelerini ne ölçüde desteklediğine dair çalışmaların da ileride yapılması yerinde olacaktır.

Girişimlerin ve girişimciliğin desteklenmesinde yatay desteklerden yavaş yavaş uzaklaşmak bir politika seçeneği olarak görülebilir. Her girişimciye belli tutar destek vermek yerine büyüme potansiyeli olan girişimcilerin desteklenmesi fikri benzer şekilde her Ar-Ge projesinin yerine yüksek hızda büyüyen küçük ve mikro şirketlerin Ar-Ge projelerinin desteklenmesi prensibiyle birleştiğinde hızlandırıcıların rolü daha belirginleşecektir. Hızlandırıcı etkisiyle yüksek hızda büyüme potansiyeli olan şirketlerin (risk ve girişim sermayesi piyasalarının aksadığı durumda) kamu fonlarından öncelikli bir şekilde yararlanması ve bu şirketlere verilecek kamu desteği üst limitinin oldukça esnek olması gibi özelleşmiş politika araçları değerlendirilmelidir.

Girişimciliğin geliştirilmesi üzerine kurgulanan kamu politikaları ancak farklı politika araçları ile koordine olurlarsa etkili olurlar. Örneğin girişim ve risk sermayesi piyasalarının eksik olduğu bir ortamda girişimciliğin diğer unsurlarını desteklemek beklenen etkiyi yaratmayabilir. Benzer şekilde girişimciliği özendirici politikalar istihdam politikaları ile uyumlu olmalıdır. Türkiye girişimcilik ekosisteminde de buna benzer koordinasyonsuzluk örnekleri bulunmaktadır. Yukarıda önerdiğimiz politika araçları genelde ikinci-en-iyi konumundaki politika önerileridir. Unutulmamalıdır ki, kurumsal düzeni sağlamak ve buradaki boşlukları doldurmak her zaman birinci-en-iyi politika aracı olarak değerlendirilmelidir.

Diğer yandan klasik kuluçka kavramı da gittikçe fonksiyonunu yitirmekte ve günümüz girişimci ekiplerinin ihtiyaçlarına cevap veremeyecek duruma gelmektedir. Günümüzde girişimciler ofis ya da alt yapı desteğinden çok yönetsel desteklere, koçluk ve mentörlük hizmetlerine ve onları diğer firmalarla ve yatırımcılarla biraraya getirebilecek ağlara ve ilişkilere daha çok ihtiyaç duymaktadır. Fakat bu araştırmanın da gösterdiği gibi pek çok klasik kuluçka programı girişimci ekipleri bu açılardan desteklemek konusunda yeterli mekanizmalara sahip değildir.

Bu kuluçkalardaki girişimci ekipler çoğunlukla pazardan ve pazardaki diğer paydaşlardan izole bir şekilde çalışmaktadırlar. Bu tip kuluçkaların, içeriye aldıkları girişimci ekiplerin güncel ihtiyaçlarına cevap verecek ve bu ekiplerin ekosistemde var olan diğer kaynaklara kolayca erişimini sağlayacak mekanizmalara sahip olacak şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bu mekanizmaların geliştirilebilmesi amacıyla öncelikle bazı kurumsal düzenlemelerin yapılması yerinde olacaktır. Bu programların yöneticileri kendilerini bağlayan bazı kanuni düzenlemeler nedeniyle yeterince esnek olamadıklarından ve uymaları gereken prosedürler dolayısıyla yeni nesil kuluçka programları gibi hareket edemediklerinden bahsetmişlerdir. Bu ve benzeri kurumsal yapıların klasik kuluçka programlarına ve bu programlarda yer alan girişimci ekiplere getirdiği kısıtların ortadan kaldırılması, ekosistemde ortaya çıkabilecek değişimlere hızlıca cevap verebilecek bir kuluçka modelinin geliştirilebilmesi için yasal çerçevede yeni düzenlemeler yapılması yerinde olacaktır. Girişimciliğin dinamik karakteri göz önünde bulundurulduğunda daha esnek programların girişimci ekiplerin güncel ihtiyaçlarına cevap vermek konusunda daha başarılı olabilecekleri ön görülebilir. Kısaca söylemek gerekirse, kamunun, (i) yasal düzenleme, (ii) yetki verme, (iii) denetleme ve (i) etki analizi şeklinde bir döngü benimseyerek Ar-Ge, yenilik ve girişimcilik politikasını kurgulaması yerinde olacaktır.

5.4. Yeni bir kuluçka modeli nasıl olmalı?

Bu raporun genelinde tartışıldığı gibi tek bir kuluçka modeli önerilmesinden önce ekosistem içindeki çeşitliliğe cevap verebilecek, farklı alanlarda ve farklı özelliklere sahip girişimcilerin sayısının artmasını ve başarılı girişim sayısını artıracak farklı kuluçka modellerinin ve destek mekanizmalarının hayata geçirilmesi ve desteklenmesi yerinde olacaktır. 1950'li yıllarda ilk kurulduğu zamanlardan bu yana kuluçkaların evrimine ilişkin yapılan çalışmalar da, yine bu raporun ilk bölümlerinde tartışıldığı gibi, kuluçkaların, girişimcilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere değiştiğini ve farklı modellerin ortaya çıktığını ortaya koymaktadır. Yine yapılan bu çalışmalarda, bir ulusal ya da bölgesel bağlam içinde birden fazla kuluçka modelinin aynı anda faaliyette oldukları gösterilmiştir (Grandi ve Grimaldi, 2005; Kuratko ve Lafayette, 1987; Allen and McCluskey, 1990; Lewis, 2001; von Zedtwitz, 2003). Türkiye'de şu an faaliyette olan kuluçka tiplerine de baktığımızda da benzer bir değişimin yaşandığı gözlemlenmektedir. Daha çok geleneksel kuluçkaları hatırlatan Model 1 kuluçkaların yanısıra daha esnek hizmetler sağlayan, onların ağlara daha kolay dahil olmasını sağlayan ve hızlı pazara çıkmayı hedefleyen, kısa süreli hizmet sunan hızlandırıcı modeline yakın ya da hibrid modellere sahip kuluçkalar faaliyet göstermeye başlamıştır. Yeni modellerin ortaya çıkmasıyla girişimcilik ekosistemi de gelişmeye ve dönüşmeye başlamıştır. Kuluçka sisteminin daha etkin hale gelmesi, ekosistem içindeki çeşitliliğe cevap verebilmesi ve yüksek katma değerli

teknolojilerin geliştirilebilmesi ve ticarileştirilmesi için aşağıdaki kuluçka modelleri bu araştırma kapsamında önerilebilir ya da var olan kuluçka modelleri önerilen modeller kapsamında dönüştürülebilir.

1) Üniversitelerde geliştirilen ileri teknolojilerin ticarileştirilmesi yönelik, bilim-temelli kuluçkalar

Üniversitelerde geliştirilen teknolojilerin ticarileştirilmesi için farklı kuluçka modellerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri, bu türden teknolojilerin ticarileştirilmesi yolunda tamamlayıcı-takipçi araştırmalara ihtiyaç duyulmasıdır. Dolayısıyla bir teknolojinin laboratuvarından pazara giderken geçmesi gereken pek çok evre olması, bu tür teknolojilerin ticarileştirilmesi, ürüne dönüşmesi ve pazara çıkma sürecini uzatmaktadır. Diğer yandan bu tür teknolojilerin laboratuvarından-pazara ulaşma süreçlerinde gerekli destek mekanizmalarının geliştirilmemiş olması nihai ürünlerin pazar bulmakta ve kendilerine pazar yaratmakta zorluklarla karşılaşmaları ve nihayetinde başarısız olmalarıyla sonuçlanmaktadır. Araştırma sürecinde bazı kuluçka yöneticileri tarafından da vurgulandığı gibi 3-5 yıl kuluçkada kalan firmalar bu sürenin sonunda pazara çıktıklarında pek çok sıkıntı ile karşılaşmaktadır. Bu araştırma kapsamında incelenen Model 2 ve Model 3 kuluçkalar ise girişimcileri çok daha önce pazar seçim mekanizmaları ile karşı karşıya getirerek bu sorunu çözmeyi amaçlamaktadır. Böyle bir çözüm yerine bilim-temelli kuluçkalarda teknoloji/ürün geliştirme süreçleri, pazardaki yatırımcı, büyük firma, müşteri, tedarikçi, girişimciler gibi farklı unsurları içeren geniş bir ağı içine alacak şekilde yeniden tasarlanması yerinde olacaktır. Bu sayede teknoloji/ürün geliştirme süreçleri ekosistemin diğer unsurlarından gelebilecek geri bildirimler sayesinde geliştirilebilir ve nihai ürünün pazar doğrulaması henüz ürün geliştirme sürecinde iken yapılabilir. Bu da teknoloji ticarileştirme süreçlerinin çok daha başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi sonucunu beraberinde getirecektir. Yine benzer bir şekilde bu süreçler, teknoloji ticarileştirme uzmanlarının dahil olması, üniversite teknoloji geliştiren araştırmacılar ile ekosistemin diğer unsurları arasında bir arayüz mekanizması gibi çalışmaları sağlanabilir. Bu tür kuluçkalarda seçim kriterleri ve sağlanan hizmetler de daha farklı tasarlanmalıdır. Örneğin, teknoloji tasarlayan ve geliştirenlerin kişisel özellikleri, deneyimleri, tutku ve bağlılıklarından ziyade teknolojinin olası pazar şansı ve hangi kanallardan geliştirilebileceği gibi konulara odaklanan bir seçim sistemi bu tür kuluçkalar için çok daha uygun olacaktır. Diğer yandan teknoloji geliştirenleri desteklemek üzere bu tür girişimlere kuluçka programı tarafından profesyoneller atanabilir ya da girişimci özellikleri taşıyan kişiler teknoloji geliştirme ekiplerine, yine bu kuluçkaların yönetimleri tarafından dahil edilebilir. Baeyens vd (2006) makalesi, risk sermayesi kuruluşlarının biyoteknoloji girişimlerine yaptığı yatırımlara odaklanırken, özellikle ilk aşamalarda girişim yönetimi ve yönetim ekibinin değil, teknoloji, pazar ve finansal

özelliklerin seçim kriteri olarak göz önünde bulundurulduğuna vurgu yapmaktadır. Çünkü ilk aşamalarda teknolojik gelişme daha önemli iken sonraki aşamalarda satış ve pazarlama gibi özellikler ön plana çıkmakta ve girişimcilik ekibi ancak bu aşamada önemli hale gelmektedir. Ayrıca bu tür erken aşama yatırımlar yapan risk sermayesi kurumlarının teknoloji geliştiren bilim insanlarının firma ilerledikçe yönetimdeki pozisyonlarını değiştirmek konusundaki isteklerini de göz önünde bulundurulmalıdır.

2) “Makers lab” gibi oluşumlarla entegre edilmiş erken aşama girişimcilere yönelik kuluçkalar

Özellikle üniversitelerde okuyan ve girişimci olma eğilimi olan gençlere yönelik ama sadece bu gençlerle de sınırlı olmayacak, fikir aşamasındaki girişimci ekiplere hem ürün ve hizmetlerini geliştirmelerine hem de girişimcilik süreçlerini öğrenmelerine olanak sağlayacak şekilde eğitim, mentörlük desteği, danışmanlık verilen kuluçkalar, girişimcilik ekosisteminin genişlemesine, girişimci olmak isteyen gençlerin gerekli olanaklara sahip olmasına olanak sağlayabilecektir. Bu tür kuluçkaların makers lab, fab lab ya da tasarım fabrikası gibi oluşumlarla desteklenmesi, öğrencilerin fikir aşamasından ürün ve hizmet geliştirme aşamalarına geçmeleri, bu aşamaları mentör ve danışmanlar eşliğinde katetmeleri ve süreçleri başarıyla tamamlayan girişimlerin diğer hızlandırıcı programlara yönlendirilmeleri önem taşımaktadır. Bu süreçte öğrenciler, girişimcilik süreçlerini deneyimleyerek öğrenebilecek ve girişimcilik yetenek setlerini geliştirebileceklerdir. Daha çok Model 2 kuluçkaların yaptıklarını belirttikleri girişimcilik kası geliştirme, girişimcilik süreçlerini öğrenme aşamaları bu kuluçkalarda gerçekleştirilebilir. Bu kuluçkalarda, mezun olma şartı olmaksızın, girişimci ekiplerin talep ettikleri, ihtiyaç duydukları öğrenme ve destek mekanizmaları sunulabilir. Bu tür kuluçkalarda, fikirden çok girişimci ekiplerin girişimci olma eğilimleri, tutkuları, bağlılıkları, fikirlerini nasıl şekillendirdikleri ve değişime/işbirliğine açık olup olmadıkları gibi kişisel kriterler göz önünde bulundurulabilir. Yapılan yarışmalar gibi bazı eleme mekanizmaları sonucunda seçilen girişimci ekiplere, prototip geliştirme, pazarlama ve satış faaliyetleri gibi alanlarda kullanılmak üzere, ufak miktarlarda tohum yatırımlar sağlanabilir; fikir ve ürünlerini test etmeleri sağlanabilir. Burada başarı elde eden girişimci ekipler, sonraki aşamalarda kuluçka ve hızlandırma programlarına yönlendirilebilirler.

3) Farklı teknoloji alanlarında / sektörlerde uzmanlaşmış hızlandırıcılar

Farklı teknoloji alanlarına ve sektörlerle odaklanan programlar, birden fazla programı aynı anda ya da farklı zamanlarda yürüten hızlandırıcılar benzeri programlar yerine belirli teknoloji alanlarına ve sektörlerle odaklanan, az sayıda girişimci ekibi programa kabul eden ve bu ekiplerin pazarda başarılı olmasına odaklanan hızlandırıcıların yaygınlaştırılması

gerekmektedir. Bu tip programlar belli aşamaları geçmiş, ürün ve hizmetlerini tasarlamış, satış yapmaya başlamış ya da başlamak üzere olan girişimleri seçmeli ve bu girişimlerin yatırımcılarla, müşterilerle, tedarikçilerle bir araya gelmelerini sağlamalı ve bu sayede performanslarını artırmaya odaklanmalıdırlar. Az sayıda girişimci ekibin programa alınması hem girişimciler açısından hem de programların kaynaklarının etkili kullanımı açısından önem taşımaktadır. Bu sayede, girişimci ekiplerle bire bir çalışma fırsatı yakalanabileceği gibi girişimci ekiplerin özel ihtiyaçlarına uygun hizmetler ve arayüz mekanizmaları tasarlanabilir.

Burada önerilen her üç kuluçka modeli için de göz önünde bulundurulması gereken ana unsurlar ağların kurulması ve kaynakların mobilizasyonunun sağlanması olmalıdır. Ağlar özellikle ekosistem içinde var olan kaynakların mobilizasyonu açısından oldukça önemlidir ve girişimci ekiplerin her aşamada ihtiyaç duyduğu kaynakların girişimlere sağlanabilmesi ancak ağlar üzerinden kaynak mobilizasyonunun sağlanması ile mümkün olacaktır. Türkiye gibi girişimciliğin geliştirilmesi için gerekli kaynakların kısıtlı olduğu bir bağlamda kaynak mobilizasyonu ve ağlar (ulusal ve uluslar arası) oldukça önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Aaboen, L. 2009. "Explaining incubators using firm analogy", *Technovation*, 29, 657–670.
- Aernoudt, R. 2004. "Incubators: tool for entrepreneurship", *Small Business Economics*, 23, 127-135.
- Aerts, K., Matthyssens, P., Vandembemt, K. 2007. "Critical role and screening practices of European business incubators", *Technovation*, 27, 254–267.
- Albort-Morant, G., Riberio-Soriano, D. 2016. "A bibliometric analysis of international impact of business incubators", *Journal of Business Research*, 69, 1775-1779.
- Allen, D.N., McCluskey, R. 1990. "Structure, policy, services, and performance in the business incubator industry", *Entrepreneurship Theory and Practice* 15, 61-77
- Baeyens, K.; Vanacker, T.; Manigart, S. (2006). "Venture capitalists' selection process: the case of biotechnology proposals". *International Journal of Technology Management*, 34 (1-2), 28-46.
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., Ramos Garcia, A., Guitar, S. 2012. "Revisiting incubation performance: how incubator typology affects results", *Technological Forecasting and Social Change*, 79, 888–902.
- Baron, R.A. 2008. "The role affect in the entrepreneurial process", *The Academy of Management Review*, 33, 328-340.
- Becker-Blease, J.R., Sohl, J.E. 2015. "New venture legitimacy: the conditions for angel investors", *Small Business Economics*, 45, 735-749.
- Bergek, A. ve Norrman, C. 2008. "Incubator best practice: a framework," *Technovation*, 28, 20-28.
- Blau, G. 1989. "Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover", *Journal of Vocational Behavior*, 35 (1), 88-103
- Bollingtoft, A., Ulhoi, J.P. 2005. "The networked business incubator – leveraging entrepreneurial agency?", *Journal of Business Venturing*, 20, 265-290.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., Groen, A. 2012. "The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations", *Technovation*, 32, 110-132.
- Campbell, C. ve Allen, D.N. 1987. "The small business incubator industry: micro-level economic development", *Economic Development Quarterly* 1, 178-191
- Carayannis, E. G., Popescu, D., Sipp, C., Stewart, M. 2006. "Technological learning for entrepreneurial development (TL4ED) in the knowledge economy (KE): Case studies and lessons learned", *Technovation*, 26, 419–443.

- Cardon, M.S., Kirk, C.P. 2013. "Entrepreneurial passion as mediator of self-efficacy to persistence relationship", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 39 (5), 1027-1050.
- Cardon, M.S., Mitteness, C., Sudek, R. 2009. "Motivational Cues and Angel Investing: Interactions among Enthusiasm, Preparedness, and Commitment", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 41, 1057-1085.
- Carpentier, C., Suret, J.M. 2015. "Angel group members' decision process and rejection criteria", *Journal of Business Venturing*, 30, 808-21.
- Chan, K., Lau, T. 2005. "Assessing technology incubator programs in the science park: The good, the bad and the ugly", *Technovation*, 25, 1215–1228.
- Chandler, G.N., DeTienne, D.R., McKelvie, A., Mumford, T.V. 2011. "Causation and effectuation process: a validation study", *Journal of Business Venturing*, 26, 375-390.
- Chen, X.P., Yao, X., Kotha, S. 2009. "Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions", *Academy of Management Journal*, 52, 199-214.
- Cohen, S. G. 2013. "What do accelerators do? Insights from incubators and angels", *innovations*, 8 (3/4), 19-25.
- Cohen, S. G., Hochberg, Y. V. 2014. "Accelerating start-ups: the seed accelerator phenomenon". SSRN. <https://ssrn.com/abstract=2418000> veya <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2418000>. Son erişim tarihi: 15 Ocak 2019.
- Çolakoğlu, Ö.M. ve Büyükeksi, C. (2014). "Evaluation of Factors Effecting Exploratory Factor Analysis Process". *Karaelmas Journal of Educational Science*, 2, 58-64.
- Eisenhardt, K. M. 1989. "Building theory from case study research", *The Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Eisenhardt, K.M., Graebner, M.E. 2007. "Theory building from cases: opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, 50, 25–32.
- Eisenhardt, K., Schoonhoven, C. B. (1996). "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms". *Organization Science*, 7, 136–150.
- Eveleens, C.P., van Rijnsoever, F.J., Niesten, E.M.M.I. 2017. "How network-based incubation helps start-up performance: a systematic review against the background of management theories", *Journal of Technology Transfer*, 42, 676-713
- Feeney, L., Haines, G.H., Riding, A.L. 1999. "Private investors' investment criteria: insights from qualitative data", *Venture Capital*, 1, 121-145.
- Fernandez, CC.; Miranda-Oliveira, M.; Sbragia, R.; Borini, FM. (2017). Strategic assets in technology-based incubators in Brazil". *European Journal of Innovation Management*, 20 (1), 153-170.

- Fiet, J.O. 1995. "Risk avoidance strategies in venture capital markets", *Journal of Management Studies*, 32, 551-574.
- Fisher, G., Kuratko, D. F., Bloodgood, J.M., Hornsby, J.S. 2017. "Legitimate to whom? The challenge of audience diversity and new venture legitimacy", *Journal of Business Venturing*, 32, 52-71.
- Foo, M-D. 2010. "Member experience, use of external assistance and evaluation of business ideas", *Journal of Small Business Management*, 48, 32-43.
- Ganotakis, P. 2012. "Founders' human capital and the performance of UK new technology based firms", *Small Business Economics*, 39 (2), 495-515.
- Grimaldi, R., Grandi, A. 2005. "Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models", *Technovation*, 25, 111-121.
- Hackett, S. M., Dilt, D. M. 2008. "Inside the black box of business incubation: Study B—scale assessment, model refinement, and incubation outcomes", *Journal of Technology Transfer*, 33 (5), 439–471
- Hackett, S. M., ve Dilts, D. M. 2004a. "A systematic review of business incubation research", *Journal of Technology Transfer*, 29, 55–82.
- Hackett, S. M. ve Dilts, D. M. 2004b. "A real options-driven theory of business incubation", *Journal of Technology Transfer*, 29, 41-54.
- Haines, G.H., Madill, J., Riding, A.R. 2003. "Informal investment in Canada: financing small business growth", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 16, 13–40.
- Hallen, B.L., Cohen, S., Bingham, C. 2016. "Do Accelerators Accelerate? If So, How? The Impact of Intensive Learning from Others on New Venture Development". <https://ssrn.com/abstract=2719810> veya <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2719810>. Son erişim tarihi: 7 Aralık 2018.
- Hansen, M.T., Chesbrough, H.W., Nohria, N., Sull, D.N. 2000. "Networked incubators: Hothouses of the new economy", *Harvard Business Review*, 78, 74-84.
- Hausberg, J. P., Korreck, S. Forthcoming. "Business incubators and accelerators: A co-citation analysis-based, systematic literature review," *Journal of Technology Transfer*.
- Hisrich, K. D., Jankowicz, A. U. 1990. "Intuition in venture capital decisions: An exploratory study using a new technique", *Journal of Business Venturing*, 5, 49-62.
- Hochberg, Y. V. 2016. "Accelerating entrepreneurs and ecosystems: the seed accelerator model", *Innovation Policy and the Economy*, 16, 25-51.
- Hoffman, D. Y., Radojevich-Kelley, N. 2012. "Analysis of accelerator companies: an exploratory case study of their programs, processes, and early results", *Small Business Institute Journal*, 8, 54-70.
- Kahneman, D. 2003. "A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality", *American Psychologist*, 58, 697-720.

- Katila, R.; Rosenberger, J.D.; Eisenhardt, K.M. (2008). "Swimming with sharks: technology ventures, defence mechanisms and corporate relationships". *Administrative Science Quarterly*, 53 (2), 295-332.
- Khan, M.S., Breitenecker, R.J., Schwarz, E.J. 2014. "Entrepreneurial team locus of control: diversity and trust", *Management Decision*, 52 (6), 1057-1081
- Kuratko, D.F., LaFollette, W.R. 1987. "Small business incubators for local economic development", *Economic Development Review*, 5, 49–55.
- Lerner, J. 2002. "When bureaucrats meet entrepreneurs: the design of effective public venture programmes", *The Economic Journal*, 112, F73-F84.
- Lewis, D.A. 2001. *Does technology incubation work? A critical review*. Washington, DC: Economic Development Administration, US Department of Commerce.
- Lumpkin, J.R., Ireland, R.D. 1988. "Screening practices of new business incubators: the evaluation of critical success factors", *American Journal of Small Business*, 12, 59–81.
- Malek, K., Maine, E., McCarthy, I.P. 2014. "A typology of clean technology commercialization accelerators", *Journal of Engineering and Technology Management*, 32, 26–39
- Markman, G., Phan, P., Balkin, D., Gianiodis, P. 2005. "Entrepreneurship and university-based technology transfer", *Journal of Business Venturing*, 20, 241–263.
- Martinez, KRG.; Fernandez-Laviada, A.; Crespon, A.H. (2018). "Influence of business incubators performance on entrepreneurial intentions and its antecedents during the preincubation process", *Entrepreneurship Research Journal*, 8 (2), doi: <https://doi.org/10.1515/erj-2016-0095>.
- McAdam, M., McAdam, R. 2008. "High Tech start-ups in university science park incubators: the relationship between the start-up's lifecycle progression and the use of the incubator's resources", *Technovation*, 28, 277-290.
- McGee, J.E., Peterson, M., Mueller, S.L., Sequeira, J.M. 2009. "Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33 (4), 965-988.
- Mian, S. A. 1997. "Assessing and managing the university technology business incubator: An integrative framework", *Journal of Business Venturing*, 12, 251–285.
- Mian, S., Lamine, W., Fayolle, A. 2016. "Technology business incubation: an overview of the state of knowledge", *Technovation*, 50-51, 1-12
- Mitteneess, C.R., Baucus, M.S., Sudek, R. 2012. "Horse vs. jockey? How stage of funding process and industry experience affect the evaluations of angel investors", *Venture Capital*, 14, 241–267.
- Muzyka, D., Birley, S., Leleux, B. 1996. "Trade-offs in the investment decisions of European venture capitalists", *Journal of Business Venturing*, 11, 273-287.

Nagy, B.G., Pollack, J.M., Rutherford, M.W., Lohrke, F.T. 2012. "The influence of entrepreneurs' credentials and impression management behaviors on perceptions of new venture legitimacy", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 941-965.

Navis, C., Glynn, M.A. 2011. "Legitimate distinctiveness and the entrepreneurial identity: influence on investor judgments of new venture plausibility", *Academy of Management Review*, 36, 479-499.

Nowak, M.J., Grantham, C.E. 2000. "The virtual incubator: managing human capital in the software industry", *Research Policy*, 29, 125-134.

Patton, M.Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3. Basım). Thousand Oaks: Sage.

Pauwels, C. Clarysse, B., Wright, M, van Hove, J. 2016. "Understanding a new generation incubation model: the accelerator," *Technovation*, 50-51, 13-24.

Pollack, J.M., Rutherford, M.W., Nagy, B.G. 2012. "Preparedness and cognitive legitimacy as antecedents of new venture funding in televised business pitches", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36, 915- 939.

Redondo, M.; Camarero, C. (2019). "Social capital in university-business incubators: dimensions, antecedents and outcomes". *International Entrepreneurship & Management Journal*, 15, 599-624.

Rice, M. P. 2002. "Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study", *Journal of Business Venturing*, 17, 163–187.

Sarasvathy, SD (2001). "Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency". *Academy of Management Review*, 26 (2), 243-263.

Scott, R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Senyard, J., Baker, T., Steffens, P., Davidsson, P. 2014. "Bricolage as a path to Innovativeness for resource-constrained new firms", *Journal of Product Innovation Management*, 31 (2), 211-230.

Shepherd, D.A., Zacharakis, A. L., Baron, R.A. 2003. "VCs' decision processes: Evidence suggesting more experience may not always be better", *Journal of Business Venturing*, 18, 381-401.

Stinchcombe, A. 1965. "Social structure and organizations". *Handbook of Organizations* Editör: March, J.G. Chicago, IL: Rand-McNally.

Von Zedtwitz, M. 2003. "Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3, 176-196.

Wu, L., Liu, H., Zhang, J. 2017. "Bricolage effects on new product development speed and activity: the moderating role of technological turbulence", *Journal of Business Venturing*, 70, 127-135.

Yang, S., Kehr, R., Lyons, T.S. 2018. "Where Do Accelerators Fit in the Venture Creation Pipeline? Different Values Brought by Different Types of Accelerators", *Entrepreneurship Research Journal*, 8.

Yin, B., Luo, J. 2018. "How do accelerators select startups? shifting decision criteria across stages", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65, 574-589.

Yin, R.K. 2014. *Case Study: Research and Methods* (5. Basım). Thousand Oaks: SAGE.

Yu, S. 2016. "How do accelerators impact the performance of high-technology ventures?".SSRN.

<https://ssrn.com/abstract=2503510> veya <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2503510>. Son erişim tarihi: 20 Aralık 2018.

Zacharakis, A. L., Shepherd, D.A. 2001. "The nature of information and overconfidence on venture capitalists' decision making", *Journal of Business Venturing*, 16, 311-332.

Zott, C., Huy, Q.N. 2007. "How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources", *Administrative Science Quarterly*, 52, 70-105.

Ekler

Ek-1: “Türkiye’de girişimcilik: Kuramlar ışığında uygulama” kitabı taslağı

TÜRKİYE’DE GİRİŞİMCİLİK: KURAMLAR IŞIĞINDA UYGULAMA

Derleyenler

İbrahim Semih Akçomak, ODTÜ
Berna Beyhan, Sabancı Üniversitesi
Dilek Çetindamar, Sabancı Üniversitesi
Vedat Sinan Tandoğan, TÜBİTAK

Bu kitaba neden ihtiyaç var?

Türkiye özellikle son 10 yılda hem program çeşitliliği hem de ölçek olarak pek çok ülkeden ayrılan bir “girişimcilik” politikası yürütmektedir. Türkiye’nin Ar-Ge ve yenilik politikasının temel taşı haline gelen “girişimcilik” kavramı ve uygulanan politika torbasının tabiki eleştirilecek pek çok yanı bulunmaktadır. Ancak Türkiye’nin pek de anlatılamayan özgün bir girişimcilik hikayesi var. Ulusal yazın girişimcilik özelinde, ya daha vitrin kitaplardan (*örneğin girişimciliğin 10 altın kuralı*) ya da girişimcilik ders kitaplarından oluşmaktadır. Ne ulusal yazında, ne de uluslararası yazında Türkiye’nin girişimcilik hikayesini teoriden kopmadan detaylı bir şekilde aktaran bir çalışma bulunmaktadır. Bu kitabın amacı ulusal yazında oluşan bu boşluğu doldurmaktır.

Türkiye’de Girişimcilik kitabı özgün bir yapıya sahiptir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, teori ve uygulama birlikteliği kitabı ulusal yazındaki diğer kitaplardan ayıran temel farktır. Bu bağlamda hem akademisyen hem de bizzat uygulayıcılardan oluşan yazarlarımız sayesinde, teoriden kopmadan uygulamayı ön plana çıkaran daha pratik ve okuyucu dostu bir dil oluşacağını düşünüyoruz. Girişimcilik konusunun teorisine hakim akademisyenler, ilgili devlet kurumlarındaki uygulayıcılar, akademisyen uygulamacılar ve arayüz yapılarına hakim uygulamacılardan oluşan yazar kadromuz konunun özüne uygun bir çeşitlilik sunmaktadır.

Kitap taslak olarak 5 ana kısmın altında 18 bölümden oluşmaktadır. 14 farklı üniversite ve kurumdan 20 farklı yazar kitaba destek vermektedir. İlk kısım teorik çerçevenin özetlendiği kitabın giriş bölümünden oluşmaktadır. Girişimcilik arayüzlerinin anlatıldığı ikinci kısım kuluçkalıklar, hızlandırıcılar, TTO benzeri yapılar, fonlama yapıları ve üniversitelerde girişimcilik eğitimleri konularının aktarıldığı 5 bölümden oluşmaktadır. Bu bölüm arayüzleri kısaca tanıtıp Türkiye özelinde yapılara odaklanacaktır. Üçüncü kısımda girişimcilik deneyimleri olarak kabul ettiğimiz 6 farklı girişimcilik türüne değineceğiz. Hem Türkiye’de hem de dünyada oldukça güncel olan yalın girişimcilik, kadın girişimciliği, teknogirişim ve sosyal girişimcilik kadar aile girişimciliği ve şirket içi girişimcilik konuları kavram, teori ve uygulama bakımından tartışılacaktır. 4. Kısım Türkiye’nin girişimcilik ekosistemini hem bağlama özgü olarak hem de uluslararası karşılaştırmalı olarak ele alacaktır. Bu kısım bir sonraki kısmın da ana çerçevesini çizmektedir.

Son kısımda Türkiye’de girişimcilik konusundaki iyi uygulama örnekleri bizzat uygulayıcılar tarafından kitabın ana kurgusundaki teorik ve uygulamalı tartışmaları besleyecek ve tamamlayacak şekilde işlenecektir. Bu bağlamda dört alanı (mentörlük, finansman, ekipleşme ve yurtdışına taşıma) üç oyuncu açısından ele alacağız (üniversite, özel kurumlar ve kamu).

Türkiye’de girişimcilik kitabının akademisyenler ve öğrenciler kadar, konuya ilgi duyan sayısız uygulamacı, politika yapıcı ve hatta girişimciler tarafından ilgiyle karşılanacağını düşünüyoruz. Yazar çeşitliliği ve deneyimi, konu çeşitliliği ve kurgu bu öngörümüzün gerçekleşmesini sağlayacak temel dayanaklarımızdır.

TASLAK İÇERİK, BÖLÜMLER VE KİTABA DESTEK VEREN YAZARLAR

TEORİK ÇERÇEVE

- 1) **Girişimcilik teorisi ve Türkiye’nin girişimcilik hikayesi**
İ. Semih Akçomak, ODTÜ
Berna Beyhan, Sabancı Üniversitesi
Dilek Çetindamar, Sabancı Üniversitesi
V. Sinan Tandoğan, TÜBİTAK
- 2) **Yalın girişimcilik**
Adil Oran, ODTU

GİRİŞİMCİLİK ARAYÜZLERİ

- 3) **Kuluçkalıklar: Eski yapılar ve yeni türevler**
İ. Semih Akçomak, ODTÜ & Kübra Koçak, Ludwig Maximilian Universität
- 4) **Girişim hızlandırma: Hızlandırma programlarına genel bir bakış ve Türkiye’de hızlandırma programları**
Berna Beyhan, Sabancı Üniversitesi
- 5) **Bilgi ve teknoloji transferi üzerine notlar: Türkiye örneği**
Erkan Erdil, ODTÜ & Hadi Tolga Goksidan, TAI
- 6) **Üniversitelerde girişimcilik eğitimi ve öğrenci girişimciliği**
Mehmet Başer, Anadolu Üniversitesi

GİRİŞİMCİLİK DENEYİMLERİ

- 7) **Sosyal girişimcilik**
Burcu Kümbül Güler, Dokuz Eylül Üniversitesi
- 8) **Kadın girişimciliği**
Derya Fındık, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

- 9) **Türkiye’de ailevi faktörlerin kamu kaynağı ile kurulan teknogirişimciliğin sürdürülebilirliğine etkisi ve sonuçlar**
Elif Kalaycı, Atılım Üniversitesi & Derya Çağlar, OSTİM Teknopark & Ayşe Kuyrukçu, Atılım Üniversitesi
- 10) **Aile girişimciliği: Nesilden nesile ve aile geleneği olarak girişimcilik**
Merve Barut, Makro Danışmanlık
- 11) **Akademik Girişimcilik**
Enver Hakan Konac, Hemasoft Bilisim & M. Teoman Pamukcu, ODTU
- 12) **Kurumsal Girişimcilik**
Banu Aktalay, Turk Hava Kurumu Üniversitesi TTO

TÜRKİYE’NİN GİRİŞİMCİLİK DENEYİMLERİ VE İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

- 13) **Türkiye’de girişimcilik ekosisteminin gelişimi**
Dilek Çetindamar, Sabancı Üniversitesi
- 14) **Türkiye’nin girişimcilik haritası: GEM verileri kullanarak uluslararası bir karşılaştırma**
Esra Karadeniz, Yeditepe Üniversitesi
- 15) **Türkiye’de girişimcilik: Mentörlük pratiği**
Vedat Sinan Tandoğan, TÜBİTAK & Esra Aydogdu, TÜBİTAK
- 16) **Türkiye’de girişimciliğin finansmanı, modeller ve örnekler**
Serdal Temel, Ege Üniversitesi & Dilek Demirhan, Ege Üniversitesi EBİLTEM TTO
- 17) **Türkiye’de büyük işletme ve girişimci birlikteliği**
Mehmet Emin Okutan, Viveka
- 18) **Türkiye’de Başarılı Bir Uygulama Ön Kuluçka Modeli Uygulaması: Animasyon Teknolojileri Ve Oyun Geliştirme Merkezi**
Emek Kepenek, Animasyon Teknolojileri ve Oyun Geliştirme Merkezi (ATOM), ODTÜ TEKNOKENT
- 19) **Girişimleri uluslararasılaşması**
Kutlu Kazancı, UKBASECAMP