



T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**ÜNİVERSİTE BÜNYESİNDEKİ KULUÇKA
MERKEZLERİNİN İNOVATİF DEĞER YARATMA
KATKISI**

Hatice BATMANTAŞ
175018002

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Selva STAUB

Bandırma 2019

**T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**ÜNİVERSİTE BÜNYESİNDEKİ KULUÇKA
MERKEZLERİNİN İNOVATİF DEĞER YARATMA
KATKISI**

**Hatice BATMANTAŞ
175018002**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Selva STAUB**

Bandırma 2019

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI

Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Liderlik ve Küresel Girişimcilik Tezli Yüksek Lisans Programında, Yüksek Lisans öğrencisi Hatice BATMANTAŞ tarafından Dr. Öğr. Üyesi Selva STAUB danışmanlığında hazırlanan “Üniversite Bünyesindeki Kuluçka Merkezlerinin Inovatif Değer Yaratma Katkısı” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 01/07/2019 tarihinde yapılan Tez Savunma Sınavında oçokluğu/oybirliğı ile başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Jüri-Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Selva STAUB

Jüri Üyesi

Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Etik Beyan Sayfası

TÜRKİYE CUMHURİYETİ

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

Hatice BATMANTAŞ

İmzası

ÖZET

Üniversite Bünyesindeki Kuluçka Merkezlerinin İnovatif Değer Yaratma Katkısı

Hatice BATMANTAŞ

Üniversiteler bünyesinde kurulan kuluçka merkezleri, toplumda yeni girişimlerin oluşumunu, gelişim süreçlerini hızlandırmayı ve hayatta kalabilmelerini sağlamayı amaçlayan bir stratejidir. Bu kavramın temelinde yatan en önemli fikir; firmaların ve kaynakların tek bir konumda yoğunlaşması yanında, üniversitenin tesislerinden, imkânlarından, avantajlarından yararlanmanın ve ileri düzeyde yetenekli araştırmacılar ve akademisyenlerden destek almanın getirdiği değerdir. Yapılan bu araştırmada üniversitelerdeki kuluçka merkezlerinin inovasyon açısından yarattığı değer anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bunun için hem nitel, hem nicel veri toplama yöntemleri kullanılmıştır. Örneklem olarak, Doğu ve Güney Marmara'da yer alan üniversiteler bünyesinde faaliyet gösteren kuluçka merkezleri seçilmiştir. Nitel araştırma için, kuluçka merkezlerindeki yetkililerle yüz yüze mülakatlar yapılmış ve yapılan mülakat sonuçları kodlama tekniği ile analiz edilmiştir. Nicel araştırma için, 3 farklı ölçekten yararlanılarak hazırlanan ve demografik sorular ilave edilen 40 soruluk anket, kuluçka merkezinde ve teknoparklarda yer alan 252 firma yetkilisi tarafından cevaplanmış; uygun bilgisayar programında analiz edilen sonuçların, nitel araştırma sonuçlarıyla beraber yeniden analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan anova, korelasyon ve basit regresyon analizleri sonucunda bütün hipotezler desteklenmiş olup; girişimciler için vergi muafiyeti, kira indirimi, mentor desteği gibi pek çok avantaj sağlayan üniversite bünyesindeki kuluçka merkezlerinin inovatif değer yaratımı açısından oldukça etkin bir role sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Üniversite, Kuluçka Merkezi, İnovasyon, Değer Yaratma, Mentorluk.

ABSTRACT

Innovation Value Creation Contribution of Incubation Centers in the University

Hatice BATMANTAŞ

Incubation centers are established within universities for a strategy that aims to facilitate new initiatives, accelerate development processes, and ensure their sustainability. The most critical point underlying this notion is the value of benefiting from the university's institutions, facilities, highly qualified researchers and academicians, in addition to the concentration of companies and resources in a single location. This study has examined the value created by university-based incubation centers in terms of innovation.

For this, both qualitative and quantitative data collection methods were used. The sample comprises university-based incubation centers operating in the Eastern and Southern Marmara region. For qualitative data collection, face-to-face interviews were conducted with authorized employees in the incubation centers. Interviews were transcribed and analyzed utilizing thematic analysis and coding. Quantitative data was collected through a 40-item questionnaire prepared by using three different scales and administered to 252 company executives in the incubation centers and technoparks in the sample universities. Results were analyzed using anova test, correlation and simple regression analysis and compared with data generated from interviews. All hypotheses have been supported, pointing to the conclusion that incubation centers, by generating many advantages such as tax immunity, rental allowance and mentor support for entrepreneurs, play an effective role in creating innovative value.

Keywords: University, Incubation Center, Innovation, Creating Value, Mentorship

ÖNSÖZ

“Başlamak bitirmenin yarısıdır”. Bitirmek, bitirmenin ta kendisidir. Demek ki bir işe başlayıp bitirmek, o işi ‘1,5’ kere bitirmektir. Hesap ortada.

Büyük bir heyecanla başladığım yüksek lisans serüvenimi uzun, zahmetli; ama keyifli bir tez yazma süreciyle ‘tamam’ladım. Yukarıdaki hesaba göre; tam(1/1)’in üstüne gelen 0,5’lik fazla değer, bu süreçte edindiğim tecrübelerimdir. Örneğin, tez yazarken en büyük şansın iyi bir danışmanla çalışmak olduğunu tecrübe ettim ve kendimi bu konuda çok şanslı hissettim. Bana bu şansı yaşatan, en iyisini yapabileceğime yürekten inanan ve bu inançla her zaman yanımda olan; yalnız akademik anlamda değil, hayat konusunda da kendisinden çok kıymetli bilgiler edindiğim ve çok sevdiğim danışman hocam, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Selva STAUB’a teşekkürü bir borç bilirim. Selva Hoca’mla tanışmama ve çalışmama vesile olan Sayın Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Tansoy YILDIRIM’a, BAP başvuru süresince yardımlarını esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Celil AYDIN’a ve ne zaman desteğine ihtiyaç duysam, çekinmeden yanına gidebildiğim, benimle her seferinde yoğun iş temposuna rağmen uğraşan Sayın Ömer ŞİMŞEK’e çok teşekkür ederim.

Bir de işin mutfak kısmında olup bu başarıya daha da lezzet katan isimler var. İşin mutfağında ve hayatımın her alanında, arkamda dağ gibi duran, gücüme güç katan üç adamım; canım eşim İsmail BATMANTAŞ, evlatlarım Ahmet Bahadır’ım ve Ali Emir’im; kan bağı olmadan kardeş bildiğim en büyük destekçilerim Sevgili Yeliz OKATAN ve Sevgili Filiz AĞDAŞ; dualarını çok uzaklardan aldığım, sevgilerini en yakınımda hissettiğim kıymetli annem Nebahat SERTOK ve babam Bahattin SERTOK...

Sağ olun.

Sizler hep sağ olun. Ben hep minnettar kalacağım.

Hatice BATMANTAŞ

Bandırma 2019

BAP-19-1010-001 No'lu "Üniversite Bünyesindeki Kuluçka Merkezlerinin İnovatif Değer Yaratma Katkısı" konulu Yüksek Lisans Tezi, 2019/4-07.03.2019 Toplantı No ve Karar Tarihli Etik Kurul onayı almış olup Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından desteklenmiştir.



İçindekiler

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI.....	iv
ETİK BEYAN SAYFASI.....	v
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
TABLO LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
ÜNİVERSİTE	
1. Üniversite Kavramı:.....	3
2. Üniversitelerin tarihçesi ve gelişimi:.....	4
2.2. İkinci Kuşak Üniversite:	6
2.3. Üçüncü Kuşak Üniversite:	8
2.4.1 Girişimci ve Yeni Ekonomiye Uyumlu Üniversite.....	29
2.4.2. Girişimci Üniversitelerin Özellikleri:	32
2.4.3. Girişimci Üniversite Modelleri:.....	35
İKİNCİ BÖLÜM	
KULUÇKA MERKEZİ	
1. Kuluçka Merkezi Kavramı.....	38
2. Kuluçka Merkezlerinin Tarihçesi.....	40
3. Kuluçka Merkezi Amaçları.....	49
4. Kuluçka Merkezi Çeşitleri.....	50
4.1. Ön Kuluçka Merkezi:	51
4.2. Kuluçka Merkezi:.....	51
4.2.1. Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER):	53
4.2.2. Teknoloji Transfer Ofisi (TTO):	54
4.2.3. Teknopark ya da Teknokent:	56
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
İNOVASYON	
1. İnovasyon Kavramı	58
2. İnovasyon Süreci:	59
2.1. Fikrin gerçekleştirilmesi dönemi.....	60
2.2. Kuluçka dönemi:	60

2.3. Sunum dönemi.....	60
2.4. Pazarlama dönemi.....	60
2.5. Sürekliliği sağlama dönemi.....	60
3. İnovasyon Türleri.....	62
3.1. Ürün İnovasyonu:.....	62
3.2. Süreç İnovasyonu	62
3.3. Organizasyonel İnovasyon	63
3.4. Pazarlama İnovasyonu.....	63
3.5. Keşfedici İnovasyon.....	64
4. Türkiye’de İnovasyona Yönelik Teşvik Politikaları.....	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MENTORLUK

1. Mentorluk Kavramı	68
2. Mentorluk Aşamaları:	71
2.1. Hazırlık Aşaması	71
2.2. Eşleştirme ya da Kültürleme Aşaması.....	71
2.3. Etkileşim Aşaması:	71
2.4. Sonlandırma Aşaması	72
3. Etkin Bir Mentorluk Süreci İçin Gerekenler	72
3.1. Örgüt Ortamı ve Genel Bir Bakış Açısıyla Olması Gerekenler	72
3.2. Mentörde Bulunması Gereken Özellikler	73
3.3. Mentee’de Bulunması Gereken Özellikler	74
4. Mentorluk Biçimleri.....	75
4.1. Bire bir (Yüz yüze) Mentorluk.....	75
4.2. Grup Mentorluğu	75
4.3. Akran Mentorluğu	76
4.4. E-Mentorluk	76
5. Mentorluğun Faydaları.....	77
5.1. Mentor Açısından Faydaları	77
5.2. Mentee Açısından Faydaları.....	77
5.3. Kurum Açısından Faydaları.....	78
6. Kuluçka Merkezlerindeki Mentorluk.....	78

BEŞİNCİ BÖLÜM

DEĞER YARATMA KATKISI

1. Değer Kavramı	82
1.1. Tüketim Değeri.....	83
1.2. Algılanan Değer:.....	83

1.3. Müşteri Değeri.....	84
2. Değer Yaratma	84
2.1. Mikroekonomi Açısından Değer Yaratma	85
2.2. Makroekonomi Açısından Değer Yaratma	87
3. Ar-Ge Kavramı.....	90
3.1. Ar-Ge Kavramının Çeşitleri.....	91
3.1.1. Temel Araştırma	91
3.1.2. Uygulamalı Araştırma	92
3.1.3. Deneysel Geliştirme.....	92

ALTINCI BÖLÜM

YÖNTEM

1. Araştırmanın Amacı	98
2. Araştırmanın Örnekleme	98
2.1. Bursa Ulutek Teknopark Tarihçe.....	98
2.2. Sakarya Teknokent Tarihçe.....	99
2.3. Çanakkale Teknopark Tarihçe	100
2.4. Kocaeli Teknopark Tarihçe.....	101
2.5. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi:	102
3. Veri Toplama Yöntemi	102
3.1. Nitel Veri Toplama Yöntemi	103
3.1.1. Partnerlik ve Mentorluk Hizmetlerinden Yararlanma	103
3.1.2. Girişimcilere Sağlanan Destekler ve Avantajlar	108
3.1.3. Firmaların Faaliyet Gösterdiği Sektörler.....	112
3.1.4. Nitel Analiz.....	113
3.2. Nicel Veri Toplama Yöntemi.....	114
3.2.1. Nicel Yöntem için Örneklem	115
3.2.2. Kullanılan Ölçekler	116
3.2.3. Hipotezler	116
3.2.4. Nicel Analizler	117
3.2.4.1. Normal Dağılım Analizi	118
3.2.4.2. Tek Faktörlü Varyans Testi.....	118
3.2.4.3. Basit Korelasyon Analizi 1.....	119
3.2.4.4. Basit Korelasyon Analizi 2.....	120
3.2.4.5. Basit Korelasyon Analizi 3.....	121
3.2.4.7. Basit Regresyon Analizi 2	122
3.2.4.8. Güvenilirlik Analizi	123
SONUÇ	124

KAYNAKÇA	130
EKLER.....	148
EK 1: Anket Soruları	148
EK 2: Mülakat Soruları.....	152
Ek 3: Mülakat Cevapları ve Kodlama.....	155
ÖZGEÇMİŞ.....	156



TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1 : Kuşaklara göre üniversitelerin en belirgin özellikleri.....	10
Tablo 2 : Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (Faaliyette Olan Bölgeler)	12
Tablo 3 : Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (Altyapı çalışmaları devam eden)....	13
Tablo 4 : Anketlerin normal dağılım tablosu.....	14
Tablo 5 : Tek faktörlü varyans testi. Anova.....	15
Tablo 6 : B ve D anketi için basit korelasyon analizi.....	16
Tablo 7 : C ve D anketi için basit korelasyon analizi.....	27
Tablo 8 : C ve B anketi için basit korelasyon analizi.....	42
Tablo 9 : B ve D anketi için basit regresyon analizi.....	45
Tablo 10: B ve D anketi regresyon analizi model özeti.....	116
Tablo 11: C anketi ve tavsiye için basit regresyon analizi.....	117
Tablo 12: C anketi ve tavsiye regresyon analizi model özeti.....	118
Tablo 13: Güvenilirlik analizi.....	118
Tablo 14: C ve B anketi için basit korelasyon analizi	119
Tablo 15: B ve D anketi için basit regresyon analizi	120
Tablo 16: B ve D anketi regresyon analizi model özeti	120
Tablo 17: C anketi ve tavsiye için basit regresyon analizi	121
Tablo 18: C anketi ve tavsiye regresyon analizi model özeti	121
Tablo 19: Güvenilirlik analizi	122

KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma Geliştirme
İTÜ	: İstanbul Teknik Üniversitesi
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi
TEKMER	: Teknoloji Geliştirme Merkezi
TTO	: Teknoloji Transfer Ofisi
ULUTEK	: Uludağ Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurulu
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
TDK	: Türk Dil Kurumu
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
UNFSTD	: Birleşmiş Milletler Kalkınma için Bilim Ve Teknoloji Fonu
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
MAM	: Marmara Araştırma Merkezi
İŞGEM	: İş Geliştirme Merkezi
MÜSİAD	: Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
AB	: Avrupa Birliği
TGBK	: Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu
KDV	: Katma Değer Vergisi
BKY	: Bireysel Katılım Yatırımcısı
KOÜ	: Kocaeli Üniversitesi
VIP	: Very Important Person (Çok Önemli Kişi)
BEBKA	: Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı

GİRİŞ

Bilgi ve teknoloji çağında yaşadığımız şu günlerde ülke ekonomisinin güçlü olması için yeni icatlar yapılmalı, piyasalara inovatif ürün ve hizmetler sunulmalıdır. Eğitim basamağının en üst seviyesinde bulunan ve zaman içerisinde çeşitli misyonlar yüklenen üniversiteler, değişen dünya şartları neticesi girişimci bir yapıya bürünerek bu konuda ekosistemin önemli birer parçasını oluşturmaktadır. Girişimcilik faaliyetinde bulunan, kuluçka merkezleri kurarak yenilik yapmayı hedefleyen üniversitelerin bu ekosistem içerisindeki yerinin anlaşılması oldukça önemli bir konudur. Üniversitemizde her geçen gün yeni kuluçka merkezlerinin faaliyete başladığı göz önünde bulundurulursa bunların ülke ekonomisine nasıl bir inovatif katkı sağladığının bilinmesi, açılacak merkezlerin izleyeceği strateji açısından yol gösterici olarak önem kazanmaktadır.

Bir firmanın rekabet üstünlüğü rakiplerinden daha fazla değer yaratma kabiliyetine bağlıdır (Porter,1985; Brandenburger ve Stuart, 1996). Değer yaratma, firmaların başarılı bir şekilde inovasyon yapabilmelerine bağlıdır. Başarı seviyesini öngörmenin imkânsızlığına rağmen, büyüme ve değer yaratmanın ilk aşaması olan inovasyon, bir firmanın etkin bir şekilde yeni teknoloji ve pazar fırsatlarına dair bilgi geliştirmesi ve uygulaması sonucu ortaya çıkan bir tür keşif ve bu keşfin ticarileştirilmesi sürecidir (Prahalad ve Ramaswamy, 2004). Bu yüzden, örgütsel açıdan inovasyonun, tek başına var olamayacağı, değer yaratma etkisinin kritik bir boyutu olarak gömülü bir yetenek şekline alması gerektiği savunulabilir. Bu nedenle, değer yaratma etkisinde araştırma ve geliştirme süreci, ilk olarak yeni bir şey yaratma anlamında, keşif ve ikincil olarak bir şeyi kullanıma sunma anlamında, yeniden yapılandırmanın kaynağıdır. Eski ekonomide işler bilinen dünyada, başka işlerin kopyalanması ile yapılıyor ve keşfetmeye çok gerek kalmıyordu. Bilgi gizliydi; bu sebeple bilgiye sahip olan ayrıcalıklı konuma sahipti. Bilgi çağıyla beraber bilginin ayrıcalıklı konumu sarsıldı. Günümüzde bilginin paylaşımı ve ortak çabalarla toplum yararına olacak değer yaratılması ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla kuluçka merkezleri, girişimcilik teorisi boyutuyla incelendiğinde yeni firma oluşumu ve firmanın hayatta kalması için önemli birer strateji aracı olarak

kabul edilmektedir. Günümüz yeni ekonomi çağında üniversitelerin kuluçka merkezleri bu bağlamda önemli birer etken olarak ön planda yer almaktadır.

Bu araştırmada, üniversitelerde faaliyet gösteren kuluçka merkezlerinin bulunduğu şehir ve bölge açısından girişimcilerde yarattığı değer belirlenmesi amaçlanmıştır. Kuluçka merkezinde bulunan firmaların girişimcilerinin merkezden ne gibi destekler aldığı ve bu desteklerin firmalarının gelişimini ve yenilikçi ürün ya da hizmetler ortaya koymasını ne derecede etkilediği, nasıl bir katkı sağladığı öğrenilmeye çalışılmıştır.

Örneklem olarak seçilen Güney Marmara ve Doğu Marmara'da faaliyet gösteren beş kuluçka merkezi incelenmiştir. Kuluçka merkezi yetkilileri ile yapılan gözlem, mülakat ve derinlemesine görüşmelere dayanan durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada çoklu durum çalışması kullanılmış olup üniversite bazlı kuluçka merkezlerinin değer yaratma etkisi, bölgesel benzerliği bulunan beş merkez üzerinden yürütülmüştür. Veri toplama yöntemi olarak ise yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Üzerinde konuşulması gereken belirli konular önceden soru olarak hazırlanıp görüşme sırasında konu tartışıldıkça gerekli görülen farklı sorularla konu detaylandırılmıştır. Ön görülmeyen konuların da incelemeye alınması, araştırmacıya bu konuda esneklik sağlamıştır. Aynı zamanda merkezden yararlanan firma çalışanlarına ve yöneticilerine anket uygulaması yapılmıştır. Anket, 10 demografik soru ve literatürde kullanılan 3 farklı ölçeğin sentezlenmesiyle oluşan toplam 40 sorudan oluşmaktadır. Bunlar; inovasyon çiftustalığı ölçeğinin (Jansen ve diğerleri, 2006a) iki alt boyutundan biri olan keşfedici inovasyon ölçeğinden 10 soru, mentorluk etkileyiciliği ölçeği (Berk ve diğerleri, 2005a)'nden 10 soru ve yenilik iklimi ölçeği (Kaemmerer, 1978)'nden 10 soru şeklindedir. Araştırmanın konusunda geçen; üniversite, kuluçka merkezi, inovasyon, değer yaratma kavramlarının yanı sıra, kuluçka merkezleriyle ilgili önemli bir başka kavram olan; mentorluk ayrı bölümlerde ele alınarak detaylıca incelenmiştir. Uygulama kısmında, hem kuluçka merkezleri açısından, hem kuluçka merkezinden yararlanan girişimciler açısından; yani iki farklı bakış açısından durum değerlendirilmesi yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜNİVERSİTE

1. Üniversite Kavramı:

“*Üniversite*” sözcüğü, Latince *universitas*’tan (bütün, hep, hepsi anlamında) batı dillerine, Fransızca *université*’den ‘toplumun tamamına açık, bütün bilgilerin öğretildiği kurum’ anlamında Türkçe’ye geçmiştir. Osmanlıca külliye (küll/bütün, genelden) Arapça cami (toplayan, içeren) ile anlam benzerliği içermektedir. Latince *universium* (evren, bütün), *universal* (genel), *universas* (topluya) kelimelerinin bir şekli olan *universitas* sözcüğü, ‘ortak çıkarları olan bağımsız tüzel kişiler topluluğu (lonca)’ anlamına gelmektedir.

Günümüzde üniversiteler ile ilgili kabul gören en genel tanım:gerçekleri arayan, bilgi ve bilim üreten, bilim yayan, en üst düzeyde araştırma ve eğitimin yapıldığı, içerisinde fakülte, yüksekokul, enstitüleri ve araştırma merkezlerini barındıran, ödüllendirme, derecelendirme ve diploma verme yetkisine sahip olan kurumlardır (www.circlelove.co, 2018).

Sözlük anlamı incelendiğinde üniversite; bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğe sahip, yüksek seviyede eğitim-öğretim sağlayan, bilimsel araştırmalar yapılan ve fakülteler, enstitüler, yüksekokullar gibi birimlerden meydana gelen öğretim kurumudur (www.tdk.gov.tr, 2018).

Ülkemizin mevcut yasalarına bakıldığında (2547 sayılı kanun); üniversite kavramının sözlük anlamıyla birebir aynı şekilde ifade edildiği görülmektedir. Ancak günlük hayatta birbirinin yerine kullanılan, eş anlamlı kabul edilen ‘*üniversite*’ ve ‘*yükseköğretim*’ kavramları, yine yasalar açısından farklı kavramlar olarak tanımlanmaktadır. 1739 sayılı “Milli Eğitim Temel Kanunu’nun 34. Maddesi ve 2547 sayılı “Yükseköğretim Kanunu’nun 3/a maddesinde; “Milli eğitim sistemi

içinde, ortaöğretime dayalı, en az dört yarıyıllı kapsayan her kademedeki eğitim-öğretimin tümü” şeklinde ifade edilmektedir. Aynı kanun maddesine göre üniversite; bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden meydana gelen bir yükseköğretim kurumudur. Yasalarımızdaki bu ifade ve tanımdan anlaşılacağı üzere yükseköğretim, üniversiteyi de içine alan daha kapsamlı bir kavramdır. Konuyu daha detaylandırarak incelemek gerekirse iki kavram arasında örgütlenme şekli açısından da farklılıklar olduğu söylenebilir. Yükseköğretim kurumları içerisinde üniversiteler, araştırma işlevine sahip olması bakımından diğer kurumlardan ayrılmakta ve önemli bir misyon yüklenmektedir (Çobanoğulları, 2015: 28). Buna göre üniversiteler toplumsal sorunlara çözüm bulmak amacıyla araştırma yapmak durumundadır. Habermas (1992: 428), üniversitelerin; öğrencilerini her açıdan bilinçlendirilmesi, teknik bilginin üretilmesi ve aynı zamanda aktarılması işlevleri olduğunu belirtmektedir. Sonuç olarak üniversiteler; teknik, ekonomik ve politik açıdan bilginin üretildiği, ayrıca bu bilginin aktarılarak toplumun şekillendirilmesine katkı sağladığı kurumlardır. İşlevleri zaman içerisinde nicelik ve nitelik yönünden artmıştır. Geçmişteki ilk tanımı, ilk üniversite örnekleri ve günümüzde faaliyet gösteren üniversitelere kadar geline bu süreci anlayabilmek için üniversitelerin tarihsel gelişimine bakmakta fayda vardır.

2. Üniversitelerin tarihçesi ve gelişimi:

Eğitim basamaklarının sonuncusu ve en üst seviyesi kabul edilen üniversiteler çok eski tarihlerden bu yana varlığını ve önemini sürdürmektedir. Ancak geçmiş dönemlere bakıldığında bugünkünden daha farklı yapıda oldukları görülmektedir. Dünyada, ekonomiden siyasete her alanda yaşanan hızlı değişim ve gelişimin doğal bir sonucu olarak; üniversiteler de zaman içerisinde çeşitli değişimlere uğramış ve pek çok yeni görevler üstlenmek durumunda kalmıştır. İlk kurulduğunda esas gayesi bilgi ve bilim olan üniversiteler, sonraları araştırma ve geliştirmeye de ağırlık vermiş, daha sonraları ise toplumla daha çok bütünleşen bir yapıya dönüşmüştür. Wissema (2009a), bu değişim sürecini; birinci kuşak eğitim, ikinci kuşak eğitim ve üçüncü

kuşak eğitim şeklinde sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmadan hareketle üniversiteler üç kuşak halinde ele alınacaktır:

2.1. Birinci Kuşak Üniversite:

Ortaçağdaki üniversiteler birinci kuşak üniversite olarak ifade edilmektedir. Ortaçağ, Yunan-Roma dönemi sonrasında başlayıp aydınlanma çağına dek devam eden, yaklaşık olarak bin yıllık bir süreyi kapsamaktadır (Çiftçi, 2010a: 342).

Antik çağ ve Rönesans arasında geçiş evresi olarak tanımlanan ortaçağ döneminden önceki karanlık çağda; Batı Avrupa’ da entelektüel anlamda bir umutsuzluk söz konusuydu. Bu durum ortaçağda pek çok katedral ve manastırdaki eğitim merkezlerinin önem kazanmasına sebep olmuştur. Sayıları az olmasına rağmen çeşitli sebeplerden ötürü bu okullar 13. yüzyıla kadar istenilen düzeyde gelişme gösterememiş ve bölgesel bir nitelikten öteye geçememiştir. 13. yüzyıla kadar bugünkü üniversitelere benzer yapıda bir üniversite anlayışı yoktur ve bu uzunca bir süre devam etmiştir (Dikmen, 2018: 14). Ortaçağ üniversitelerinin kurulmasından önceki bu zaman diliminde Avrupa’da kilise, manastır ve katedral okulları faaliyet göstermiştir. Bunların dışında ayrıca; belli bir gruba özel eğitimciler tarafından ders verilen ve ‘*Stadium Generale*’ adı verilen merkezler bulunmaktadır (Sayılı, 1964: 39). Bu merkezlerde verilen eğitimler belli bir programa ya da müfredata dayanmamaktadır ve öğrencilere istedikleri zaman öğretmenlerinden ders alabilme imkânını tanımaktadır. Çeşitli konularda bilgi sahibi olmak, eğitim görmek isteyen pek çok öğrenci Stadium Generale’ lerde toplanmış ve doğal olarak iyi eğitim veren eğitimciler daha çok talep görmüştür. Daha çok talep gören ve daha çok öğrenciye sahip olan bu eğitimciler kısa zaman içerisinde öğrencilerle dernek ve lonca tarzı örgütlenmelere gitmiştir. Sonrasında, dönemin hükümdarları ve dini liderleri tarafından da desteklenerek kurumsallaşma aşamasına geçmişlerdir. Ortaçağda, bugün kullanılan üniversite kelimesinin kökeni olan, ‘*universitas*’ teriminin bugünkü anlamıyla değil; dernek, kurum anlamında kullanılmakta olduğu görülmektedir.

Ortaçağ Avrupa'sındaki bu üniversiteleşme sürecine bakıldığında Paris ve Bologna'yı ilk sırada görmek mümkündür. Paris, çok sayıda öğretmen ve öğrencinin bir araya geldiği bir merkez haline gelmiştir. Dünyadaki en eski üniversite olarak kabul edilen Bologna Üniversitesi, 1088 yılında kurulmuştur. Sonrasında, Oxford ve Cambridge gibi dünyaca ünlü üniversiteler ve daha niceleri de hızla kurulmaya devam etmiştir (Gürüz, 2001a; Timur, 2000a: 62). On üçüncü yüzyıl sonuna gelindiğinde, yaklaşık yirmi üniversite faaliyet göstermektedir. Ortaçağda kurulan bu ilk üniversiteler eğitim sistemleri yönünden pek çok farklılıklar göstermekte olup kendinden sonra kurulacak olan üniversiteler için birer model teşkil etmişlerdir (Küyel, 1970: 11).

Ortaçağ Avrupa'sındaki ilk üniversitelerin en belirgin özelliği; hedeflerinin yalnızca bilgi ve eğitim aktarmak olmasıdır. Üniversitedeki bütün eğitim elemanları yalnızca öğrencileri bilgilendirmek temeline dayanan bir anlayış sergilemiştir. Bu dönemde öğrenciler üniversiteleri, kendileri için bazı ayrıcalıkları elde etmek ve iyi bir statü kazanabilmek amacıyla desteklemişlerdir (Wissema, 2009b: 8).

2.2. İkinci Kuşak Üniversite:

Humboldt tipi üniversite olarak da bilinmektedir. 1769-1859 yılları arasında yaşamış olan Prusya'lı doğa bilimci ve kâşif olan Alexander VonHumboldt'un botanik coğrafya üzerine yapmış olduğu çalışmalar biyocoğrafya dalının temelini oluşturmuştur. Keşif gezileri sonucu, Avrupa'da bilinmeyen pek çok coğrafi oluşumu ve canlı türlerini tanımlamıştır. Bu yüzden pek çok türe onun adı verilmiştir. Ayrıca bilim dünyasına yapmış olduğu bu kıymetli katkılarından dolayı; Berlin Humboldt Üniversitesi ve Almanya'da birçok okulada Humboldt'un adı verilmiştir. Humboldt tipi üniversite olarak anılan ikinci kuşak üniversiteler; temelinde yine bilim ve bilgi aktarımı olan; ancak bunlara ilave olarak araştırma ve geliştirmeye de önem veren üniversitelerdir. Bugün üniversitelerde gördüğümüz kurumsal yapının temelleri Humboldt üniversitesinin temellerine dayanmaktadır.

Üniversite sisteminde var olan araştırma ve öğretimin birliği anlayışının bugünkü mevcut üniversiteleri önemli ölçüde etkilediği söylenebilir (Çiftçi, 2010b: 343).

Dünyada, Rönesans devrinden sonraki dönemde kilisenin üniversiteler üzerinde etkisi azalırken, devletin etkisi artmaya başlamıştır. Bu dönemlerde kilisenin etkisinin azalması sonucu devlet ve siyasi güçler, üniversitede profesör ve öğrenci seçiminde etkinleşmeye ve üniversiteler üzerinde denetimini artırmaya başlamıştır (Harman, 2011a: 19). Birinci kuşak üniversitelerde; belli bir müfredata bağlı olmaksızın eğitimcilerin ya da bazen öğrencilerin seçmiş olduğu konuların anlatılmasına imkân sağlayan özgür yapı, ikinci kuşak üniversitelere geçişte yavaş yavaş son bulmuştur. İkinci kuşak üniversitelerde, devletin ağırlığını hissettirmesi neticesinde öğretilecek konular belirlenerek, belli bir düzen sağlanmaya çalışılmıştır. Evrensel nitelikte, bilimsel bilgi üretimini ve ücretsiz eğitim anlayışını misyon edinen bir üniversite yapısı söz konusudur. Fransız Devrimi'nin etkisiyle, Napolyon 1806 yılında, Üniversite Kanunu'nu yürürlüğe koymuştur. Buna göre, mevcut üniversiteler kapatılıp yerine yeni model yükseköğretim kurumları; yani ikinci kuşak üniversite denilen yapılar kurulmuştur. Ancak Fransa'da kurulmuş olan bu okullardan çok, Napolyon savaşlarının etkisiyle Almanya'da faaliyete geçen üniversiteler modern üniversite anlayışının kaynağı olarak kabul edilmiştir (Timur, 2000b: 64-66). Bir başka ifadeyle, ikinci kuşak üniversitelerin ilk doğduğu yer Almanya olmuştur.

Humboldt modeli neticesinde; enstitüler ve kürsüler kurulmaya başlanmıştır. Yönetiminden profesörlerin sorumlu olduğu bu kürsü ve enstitülerde araştırma altyapısının oluşturulması amaçlanmıştır. O dönemde, üniversiteyi şekillendiren iki olgu söz konusudur. Bu olgulardan biri, üniversiteler dışında başlayan bilim devrimi; biri de diğer ulus devletlerinin doğmuş ve ulusçuluk kavramının gelişmiş olmasıdır. Kurulan bu yeni üniversite anlayışında bazı kurullar getirilmiştir. Üniversite, bilimsel ve yapısal kontrole sahip olacaktır ve sadece finansal olarak denetlenecektir. Kurullar eliyle yönetilecek ve rektör bir yıllığına üniversitedeki profesörler tarafından seçilecektir. Profesörlere 'tenür' adı verilen bir sistemle iş güvencesi sağlanacaktır.

Üniversite fırsat eşitliği bakımından toplumdaki bütün kesimlere açıktır ve finansmanını devletin karşılayacağı bir yapıda oluşturulacaktır (Çiftçi, 2010c: 343).

2.3. Üçüncü Kuşak Üniversite:

İkinci kuşak üniversiteler, 19. yüzyılın son çeyreğinden, 20. yüzyıl ortalarına kadar tek bir üniversite tipi olarak kabul edilmiştir. Ancak, 2. Dünya savaşından sonra dünyada her alanda yaşanan hızlı ve köklü değişim, eğitim alanında da kendisini göstermiş ve buna bağlı olarak üniversitelerin yapısında büyük değişiklikler yaşanmıştır. 20. Yüzyılın ilk yarısında, Humboldt tipi üniversiteler tekrar gözdengeçirilmiş ve yeniden yapılandırılmaya çalışılmıştır. Fakat yaşanan değişiklikler, ticaret ve rekabetin her geçen gün önemini artırması karşısında direnç gösterememiş, 1960'lı yıllarda Humboldt tipi üniversite anlayışı çökmüştür. Yaşanan bu gelişme ile birlikte üniversite kurumu devletin ve bürokrasinin etkisine daha çok maruz kalır hale gelmiştir. Bu dönemde, artık üniversite yalnızca bilgiye değil aynı zamanda aksiyona dönük bir yapıya geçmiştir (Harman, 2011b: 20). Daha aktif bir rol oynamaya başlamıştır. Bilgiyi üretmekle kalmayıp bu bilgiyi kullanılması gereken sahalarda kullanılabilir hale getiren bir yapıya dönüşmüştür.

Buraya kadar, dünyada üniversite kavramının doğuşu ve gelişimi anlatılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde üniversitelerin Türkiye'deki tarihsel gelişimi açıklanmaya çalışılacak, daha sonra tezimizin asıl konusunu oluşturan dördüncü kuşak üniversiteler detaylı şekilde ele alınacaktır.

Türkiye'deki Üniversitelerin Gelişim Süreci: Süreci, cumhuriyetten önceki dönem üniversiteler ve cumhuriyetten sonraki dönem üniversiteler şeklinde iki ayrı bölümde ele almak gerekir.

- *Cumhuriyet Öncesi Üniversiteler:* Türkiye'de, batı tarzı üniversitelerin ilk açılış tarihiyle ilgili farklı görüşler vardır. Erdoğan (2004)'e göre; 1863

yılında halka açık konferanslar düzenleyerek faaliyetlerine başlayan ve 1924'te tüzel kişiliğe kavuşan Darülfünun ile ilk üniversitenin temelleri atılmıştır. Tekeli (1995)'ye göre; Osmanlı zamanında önce askeri alanda sonra tıp alanında devam eden yükseköğretimdeki yenileşmeler, Darülfünun'un kurulmasıyla devam etmiştir. Özarslan ve diğerleri (1998)'ne göre ise; şu anki İstanbul Teknik Üniversitesi'nin temelini oluşturan ve 1773'te kurulan Mühendishane-i Bahr-i Hümayun batı tarzı ilk üniversitedir. Fakat kimi tarihçiler; Türkiye'deki üniversitelerin köklerini 900'lü yıllardaki Orta Asya, 1000'li yıllardaki Selçuklu veya Fatih Dönemi'nde kurulan medreselerin teşkil ettiğini savunmaktadır (Cebeci, 2004: 197). 1827'de açılan Tıbbiye ve 1834'te kurulan Harbiye de batı tarzı yükseköğretim kurumlarının ülkemizdeki ilk örneklerini teşkil etmektedir. (Sargın, 2007a: 135). Osmanlı'nın son dönemlerinde yükseköğretim kurumlarında yabancı okulların varlığı da dikkat çekmektedir. Bunlara; -o dönemde Osmanlı toprakları içerisinde olan- Beyrut'taki Amerikan Üniversitesi ve Fransız St. Joseph Üniversitesi örnek olarak verilebilir (Borrows, 1990: 6).

- ***Cumhuriyet Sonrası Üniversiteler:*** Cumhuriyetin ilanıyla beraber pek çok alanda köklü değişimler yaşanmıştır. Eğitim alanı da bu değişimlerden nasibini almıştır. Arap alfabesinden Latin alfabesine geçişle beraber, eğitim-öğretimde yeni bir döneme girilmiş ve bir eğitim seferberliği başlamıştır. Bu kapsamda; Ankara'da 1925'te Hukuk Mektebi, 1926'da Gazi Eğitim Enstitüsü ve 1930'da Ziraat Enstitüsü kurulmuştur (Gürüz, 2001b: 229). 1933'te gerçekleşen üniversite reformlarıyla beraber günümüzde kullanılan unvanlar kullanılmaya başlanmıştır. İstanbul Darülfünun kapatılarak yerine İstanbul Üniversitesi kurulmuş, aynı yıl Yüksek Ziraat Enstitüsü faaliyete geçmiştir. 1944 yılında kurulan İstanbul Teknik Üniversitesi ve 1946'da kurulan Ankara Üniversitesi ile enstitüler ve yüksekokullar ülkemizdeki yükseköğretim yapısının temeli olmuşlardır (Namal ve Karakök, 2011: 35).

Tablo 1. Türkiye’de 1923-1950 dönemi üniversiteler

	Adı	Kurulduğu Şehir	Kuruluş Yılı
1	İstanbul Üniversitesi	İstanbul	1933
2	İstanbul Teknik Üniversitesi	İstanbul	1944
3	Ankara Üniversitesi	Ankara	1946

1950’li yıllara gelindiğinde Türkiye’de ihtiyaç olan nitelikli insan gücünü karşılamak ve bölgesel kalkınmaya fayda sağlamak için bölgesel üniversiteler kurulmuştur. Bu kapsamda; Ege Bölgesi’nde İzmir Ege Üniversitesi (1955), Karadeniz Bölgesi’nde Karadeniz Teknik Üniversitesi (1955) ve Doğu Anadolu Bölgesi’nde Erzurum Atatürk Üniversitesi (1957) faaliyet göstermeye başlamıştır (Erdem, 2005: 4). Aynı dönemlerde kurulan Orta Doğu Teknik Üniversitesi (1956), Amerikan modelini esas alarak; Orta Doğu’daki ülkeler ve Türkiye’nin ekonomik sorunlarına çözüm üretmek için kurulmuştur. Mütevelli heyetine ve rektör seçme hakkına sahip olması ve ayrıca İngilizce dilinde eğitim vermesi bakımından Amerikan eğitim modeline en uygun sistemde kurulmuş üniversitedir (Doğramacı, 2007: 18-19).

1960’lı yıllarda Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) kurulmuştur. 1963 yılında ilk defa kalkınma planı hazırlanmış ve bu beş yıllık kalkınma planında yükseköğretime de yer verilmiştir. Üniversiteler için öğretim üyesi yetiştirilmesine yönelik bazı faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda; yurtdışına lisansüstü eğitim için öğrenci göndermek ve araştırma projelerini desteklemek amacıyla Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) kurulmuştur (Kula, 2013: 54).

1970'li yıllar Türkiye'de siyasi çatışmaların yoğun yaşandığı bir dönem olmuştur. Bu çatışmaların en çok yaşandığı alanlardan biri de üniversitelerdir. Sıkça yaşanan öğrenci eylemleri ve toplumsal hayatı etkisi altına alan gerilim ortamını sona erdirmek için 12 Mart 1971'de bir askeri müdahale gerçekleşmiştir. Düzenlenen anayasa maddesi ile üniversiteler denetim altına alınmaya çalışılmıştır. 1488 sayılı kanun ile anayasanın özerklikle ilgili 120. Maddesi değiştirilmiştir. Üniversitelere uygulanan özerklik esasının devletin gözetim ve denetimini kaldırmadığını belirtmek üzere bu yeni hükümler konulmuştur. 1971'den önce yetkili makamların bazı durumlarda tereddüte düştükleri göz önünde bulundurularak, 'üniversite binalarında ve eklerinde suçların ve suçluların kovuşturulacakları' bu hükümler arasında belirtilmiştir. Üniversite öğretim üyelerinin gerekli durumlarda, üniversite dışındaki makamlar tarafından da görevlerinden uzaklaştırılabilecekleri kabul edilmiştir. Üniversiteler arasında ihtiyaç dâhilinde, öğretim üyeleri ve yardımcılarının sağlanması, öğrenim ve öğretimin kalkınma plânı ilkelerine göre düzenlenmesi gerektiği gibi hususların kanunla düzenleneceği açıklanmıştır. Üniversite bütçelerinin de genel ve katma bütçeler gibi denetlenmesi gerektiği belirtilmiştir. 120. maddenin son fıkrasında, üniversitelerle onlara bağlı fakülte, kurum ve kuruluşların idaresine hangi durumlarda Bakanlar Kurulunca el konulacağı ve bundan sonra yapılacak onama işlemi açıklanmıştır. Bununla ilgili hususların düzenlenmesi kanuna bırakılmışsa da bugüne kadar 120. maddede gerçekleşen değişiklik ve ek hükümlerin gerektirdiği yeni hükümler ilave edilmemiştir (Tikveş, 1977: 39). Ayrıca 1750 sayılı "Üniversiteler Kanunu" ve 1756 sayılı "Üniversite Personel Kanunu" da bu amaçla yapılan düzenlemelerdendir. Yapılan bu değişiklikler ve yeni kanun maddeleri sonucu rektör ve dekanların yetkileri azaltılmış (Tekeli, 2010: 175), üniversite kurullarının yetkileri arttırılmıştır. Böylece üniversiteler hantal bir yapıya dönüşmüştür (Güzel, 2005: 134).

Tablo 2. Türkiye’de 1950-1972 dönemi üniversiteler

	Adı	Kurulduğu Şehir	Kuruluş Yılı
4	Karadeniz Teknik Üniversitesi	Trabzon	1955
5	Ege Üniversitesi	İzmir	1955
6	Atatürk Üniversitesi	Erzurum	1957
7	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Ankara	1959
8	Hacettepe Üniversitesi	Ankara	1967
9	Boğaziçi Üniversitesi	İstanbul	1971

1973 yılından 1980’e gelinceye kadar, Türkiye’de farklı şehirlerde yeni üniversiteler açılmıştır. Adana, Diyarbakır, Eskişehir, Sivas, Elazığ, Bursa, Malatya, Samsun ve Konya’da açılan üniversitelerle beraber ülkedeki toplam üniversite sayısı 18’e yükselmiştir. Ancak 1980 yılına kadar bu kurumlar üniversite değil; “*akademi*” adı altında faaliyet göstermiştir. 1980 yılının eylül ayına gelindiğinde yeniden bir askeri müdahale yaşanmış ve bu yükseköğretimin kaderini değiştirmiştir. Zira müdahalenin en önemli amacı; üniversitelerin denetim altına alınması ve uslandırılması olmuştur (Tekeli, 2003: 83). Bu amaç doğrultusunda, pek çok öğretim üyesi geçerli bir gerekçe gösterilmeden üniversiteden uzaklaştırılmıştır. Bazı öğretim üyeleri bu duruma tepki olarak istifa etmiştir. 1981 yılında üniversitelerde görev yapan profesör sayısı 2245’e, 1983 yılında ise 1823’e inmiştir (Dölen, 2009: 194). 1981 yılında Türk yükseköğretim tarihi açısından önemli bir dönüm noktası kabul edilen üniversite reformu gerçekleştirilmiştir (Korkut, 1984: 24). 1981 yılında Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) kurulmuştur. 1981’deki Üniversite reformundan önceki dönemlerde, Türk yükseköğretim sistemi beş farklı kurumdan oluşmaktaydı:

1. Üniversiteler,
2. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki akademiler,
3. Bir kısmı farklı bakanlıklar, çoğu Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki iki yıllık meslek yüksekokulları ve konservatuvarlar,

4. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki üç yıllık eğitim enstitüleri,
5. Mektupla öğretim yapan YAYKUR

Yükseköğretimin her kademesinde etkili ve koordineli bir merkezi plânlamanın olmaması, ayrıca 1960'lı, 1970'li dönemlerde yükseköğretim kurumlarının sayısında ve öğrenci sayılarında gözlenen hızlı artış yukarıda belirtilen yükseköğretim sisteminin bir süre sonra sıkıntılar yaşamasına neden olmuştur. Diğer taraftan, 1960-1980 arasında ortaya çıkan siyasi, sosyal ve ekonomik sorunlar, yükseköğretimdeki kötü durumu daha da arttırmıştır. Bu yüzden 1970'li yılların sonunda köklü bir reform kaçınılmaz olmuş ve sonunda 1981 reformu yürürlüğe konmuştur.

Tablo 3. Türkiye'de 1973-1980 dönemi üniversiteler

	Adı	Kurulduğu Şehir	Kuruluş Yılı
10	Dicle Üniversitesi	Diyarbakır	1973
11	Çukurova Üniversitesi	Adana	1973
12	Anadolu Üniversitesi	Eskişehir	1973
13	Cumhuriyet Üniversitesi	Sivas	1974
14	İnönü Üniversitesi	Malatya	1975
15	Fırat Üniversitesi	Elazığ	1975
16	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Samsun	1975
17	Selçuk Üniversitesi	Konya	1975
18	Uludağ Üniversitesi	Bursa	1975
19	Erciyes Üniversitesi	Kayseri	1978

Yükseköğretim, 1981 yılında çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile akademik, kurumsal ve idari açıdan yeni bir yapılanma sürecine girmiştir. Bu

kanun ile birlikte ülkemizdeki bütün yükseköğretim kurumları Yükseköğretim Kurulu (YÖK) çatısı altında toplanmış, akademiler üniversitelere, eğitim enstitüleri eğitim fakültelerine dönüştürülmüş, konservatuvarlar ve meslek yüksekokulları da üniversitelere bağlanmıştır. Böylece, bu kanun hükümleri ve Anayasa'nın 130. ve 131. maddeleriyle kendisine daha çok görev ve yetkiler verilen Yükseköğretim Kurulu, tüm yükseköğretimden sorumlu tek kuruluş haline gelmiştir.

Yükseköğretim sistemimiz 1982 yılında yirmiyedi üniversite ve bunlara bağlı fakülte, enstitü, yüksekokul, konservatuvar ve yüksekokullarından oluşan birleşik bir yapıya dönüştürülmüştür. Bu kapsamda, YAYKUR'un işlevleri Anadolu Üniversitesi'ne devredilmiş ve ülkemizde uzaktan eğitim sisteminin yaygınlaşması hızlandırılmıştır. Anayasa'daki hükümler doğrultusunda getirilen yeni yasal düzenleme ile kar amacı gütmeyen vakıfların özel yükseköğretim kurumu kurmalarına imkân sağlanmıştır (www.yok.gov.tr, 2019). 1984 yılındaki anayasa değişikliği neticesinde vakıf üniversitelerinin yolu açılmış ve bu sayede aynı yıl kurulan Bilkent Üniversitesi ilk vakıf üniversitesi olma özelliğiyle öğrenci kabulüne başlamıştır (Erdem, 205: 5).

Tablo 4. Türkiye’de 1980-1990 dönemi üniversiteler

	Adı	Kurulduğu Şehir	Kuruluş Yılı	Devlet/Vakıf
20	Yıldız Teknik Üniversitesi	İstanbul	1981	Devlet
21	Marmara Üniversitesi	İstanbul	1981	Devlet
22	Mimar Sinan Üniversitesi	İstanbul	1981	Devlet
23	Gazi Üniversitesi	Ankara	1981	Devlet
24	Dokuz Eylül Üniversitesi	İzmir	1981	Devlet
25	Akdeniz Üniversitesi	Antalya	1981	Devlet
26	Trakya Üniversitesi	Edirne	1981	Devlet
27	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	Van	1981	Devlet
28	Bilkent Üniversitesi	Ankara	1984	Vakıf
29	Gaziantep Üniversitesi	Gaziantep	1987	Devlet

1990 yılı ve sonraki yıllarda da ülkemizde yeni üniversiteler açılmaya devam etmiştir. 1992 yılı bir senede 24 üniversitenin kurulmuş olduğu oldukça dikkat çekici bir yıldır. Yeni açılan bu 24 üniversiteyle beraber 1992’de Türkiye’deki üniversite sayısı 53’ e ulaşmıştır (Sargın, 2007a: 143).

Tablo 5: Türkiye’de 1991-1992 Dönemi Üniversiteler

	Adı	Kurulduğu Şehir	Kuruluş Yılı	Devlet/Vakıf
30	Koç Üniversitesi	İstanbul	1991	Vakıf
31	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Bolu	1992	Devlet
32	Adnan Menderes	Aydın	1992	Devlet
33	Afyon Kocatepe	Afyon	1992	Devlet
34	Balıkesir Üniversitesi	Balıkesir	1992	Devlet
35	Celal Bayar Üniversitesi	Manisa	1992	Devlet
36	Onsekiz Mart Üniversitesi	Çanakkale	1992	Devlet
37	Dumlupınar Üniversitesi	Kütahya	1992	Devlet
38	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	Tokat	1992	Devlet
39	Gebze Teknik Üniversitesi	Kocaeli	1992	Devlet
40	Harran Üniversitesi	Şanlıurfa	1992	Devlet
41	Kafkas Üniversitesi	Kars	1992	Devlet
42	Sütçü İmam Üniversitesi	K.Maraş	1992	Devlet
43	Kırıkkale Üniversitesi	Kırıkkale	1992	Devlet
44	Kocaeli Üniversitesi	Kocaeli	1992	Devlet
45	Mersin Üniversitesi	Mersin	1992	Devlet
46	Sıtkı Koçman Üniversitesi	Muğla	1992	Devlet
47	Mustafa Kemal Üniversitesi	Hatay	1992	Devlet
48	Niğde Üniversitesi	Niğde	1992	Devlet

49	Pamukkale Üniversitesi	Denizli	1992	Devlet
50	Bülent Ecevit Üniversitesi	Zonguldak	1992	Devlet
51	Galatasaray Üniversitesi	İstanbul	1992	Devlet
52	Sakarya Üniversitesi	Sakarya	1992	Devlet
53	İzmir İleri teknoloji Enstitüsü		1992	Devlet

1992 yılından günümüze kadar gelen süreçte üniversiteleşmenin vakıf üniversiteleri ağırlıklı olduğu görülmektedir. 1992 yılı gibi 2006 yılı da yeni üniversite sayısı açısından önemli bir yıl olarak dikkat çekmektedir. 2006 yılı 15 üniversitenin birden kurulması ve üniversite sayısının artması açısından önemli bir yıl olarak kayda geçmiştir (Sargın, 2007b: 144).Günümüzde Türkiye’de 129 devlet üniversitesi, 77 vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 206 üniversite faaliyet göstermektedir (www.yok.gov.tr, 2019).

Tablo 6. Türkiye’de 1992’den günümüze kadarki dönemde üniversiteler

	Adı	Kurulduğu Şehir	Kuruluş Yılı	Devlet/Vakıf
54	Osmangazi Üniversitesi	Eskişehir	1993	Devlet
55	Başkent Üniversitesi	Ankara	1994	Vakıf
56	Fatih Üniversitesi	İstanbul	1996	Vakıf
57	Işık Üniversitesi	İstanbul	1996	Vakıf
58	İstanbul Bilgi Üniversitesi	İstanbul	1996	Vakıf
59	Sabancı Üniversitesi	İstanbul	1996	Vakıf
60	Yeditepe Üniversitesi	İstanbul	1996	Vakıf
61	Kadir Has Üniversitesi	İstanbul	1997	Vakıf
62	Atılım Üniversitesi	Ankara	1997	Vakıf
63	Doğuş Üniversitesi	İstanbul	1997	Vakıf
64	İstanbul Kültür Üniversitesi	İstanbul	1997	Vakıf

65	Beykent Üniversitesi	İstanbul	1997	Vakıf
66	Çağ Üniversitesi	Mersin	1997	Vakıf
67	Çankaya Üniversitesi	Ankara	1997	Vakıf
68	Maltepe Üniversitesi	İstanbul	1997	Vakıf
69	Bahçeşehir Üniversitesi	İstanbul	1998	Vakıf
70	Haliç Üniversitesi	İstanbul	1998	Vakıf
71	Ufuk Üniversitesi	Ankara	1999	Vakıf
72	Okan Üniversitesi	İstanbul Üniversitesi	1999	Vakıf
73	İstanbul Ticaret Üniversitesi	İstanbul	2001	Vakıf
74	Yaşar Üniversitesi	İzmir	2001	Vakıf
75	İzmir Ekonomi Üniversitesi	İzmir	2001	Vakıf
76	TOBB Ekonomi ve Tek. Üniversitesi	İstanbul	2003	Vakıf
77	Ahi Evran Üniversitesi	Kırşehir	2006	Devlet
78	Kastamonu Üniversitesi	Kastamonu	2006	Devlet
79	Düzce Üniversitesi	Düzce	2006	Devlet
80	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	Burdur	2006	Devlet
81	Uşak Üniversitesi	Uşak	2006	Devlet
82	Rize Üniversitesi	Rize	2006	Devlet
83	Namık Kemal Üniversitesi	Tekirdağ	2006	Devlet
84	Erzincan Üniversitesi	Erzincan Üniversitesi	2006	Devlet
85	Aksaray Üniversitesi	Erzincan	2006	Devlet
86	Giresun Üniversitesi	Giresun	2006	Devlet
87	Hitit Üniversitesi	Çorum	2006	Devlet

88	Bozok Üniversitesi	Yozgat	2006	Devlet
89	Adıyaman Üniversitesi	Adıyaman	2006	Devlet
90	Ordu Üniversitesi	Ordu	2006	Devlet
91	Amasya Üniversitesi	Amasya	2006	Devlet
92	İstanbul Bilim Üniversitesi	İstanbul	2006	Vakıf
93	Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi	Ağrı	2007	Devlet
94	Batman Üniversitesi	Batman	2007	Devlet
95	Artvin Çoruh Üniversitesi	Artvin	2007	Devlet
96	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi	Bilecik	2007	Devlet
97	Bingöl Üniversitesi	Bingöl	2007	Devlet
98	Bitlis Eren Üniversitesi	Bitlis	2007	Devlet
99	Çankırı Karatekin Üniversitesi	Çankırı	2007	Devlet
100	Karabük Üniversitesi	Karabük	2007	Devlet
101	Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi	Karaman	2007	Devlet
102	Kırklareli Üniversitesi	Kırklareli	2007	Devlet
103	Kilis Yedi Aralık Üniversitesi	Kilis	2007	Devlet
104	Mardin Artuklu Üniversitesi	Mardin	2007	Devlet
105	Muş Alparslan Üniversitesi	Muş	2007	Devlet
106	Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	Nevşehir	2007	Devlet
107	Korkut Ata Üniversitesi	Osmaniye	2007	Devlet
108	Siirt Üniversitesi	Siirt	2007	Devlet
109	Sinop Üniversitesi	Sinop	2007	Devlet

110	Acıbadem Üniversitesi	İstanbul	2007	Vakıf
111	Arel Üniversitesi	İstanbul	2007	Vakıf
112	Özyeğin Üniversitesi	İstanbul	2007	Vakıf
113	Aydın Üniversitesi	İstanbul	2007	Vakıf
114	İzmir Üniversitesi	İzmir	2007	Vakıf
115	Ardahan Üniversitesi	Ardahan	2008	Devlet
116	Bartın Üniversitesi	Bartın	2008	Devlet
117	Bayburt Üniversitesi	Bayburt	2008	Devlet
118	Gümüşhane Üniversitesi	Gümüşhane	2008	Devlet
119	Hakkâri Üniversitesi	Hakkâri	2008	Devlet
120	Iğdır Üniversitesi	Iğdır	2008	Devlet
121	Munzur Üniversitesi	Tunceli	2008	Devlet
122	Şırnak Üniversitesi	Şırnak	2008	Devlet
123	Yalova Üniversitesi	Yalova	2008	Devlet
124	Hasan Kalyoncu Üniversitesi	Gaziantep	2008	Vakıf
125	İstanbul Gelişim Üniversitesi	İstanbul	2008	Vakıf
126	İstanbul Şehir Üniversitesi	İstanbul	2008	Vakıf
127	Piri Reis Üniversitesi	İstanbul	2008	Vakıf
128	İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi	İstanbul	2008	Vakıf
129	Gediz Üniversitesi	İzmir	2008	Vakıf
130	Gazikent Üniversitesi	Gaziantep	2008	Vakıf
131	Melikşah Üniversitesi	Kayseri	2008	Vakıf
132	İzmir Kavram MYO	İzmir	2008	Vakıf
133	Mevlana Üniversitesi	Konya	2009	Vakıf
134	İstanbul Medipol Üniversitesi	İstanbul	2009	Vakıf

135	Turgut Özal Üniversitesi	İstanbul	2009	Vakıf
136	Medipol Üniversitesi	İstanbul	2009	Vakıf
137	Nuh Naci Yazgan Üniversitesi	Kayseri	2009	Vakıf
138	Ted Üniversitesi	Ankara	2009	Vakıf
139	Toros Üniversitesi	Mersin	2009	Vakıf
140	Yeni Yüzyıl Üniversitesi	İstanbul	2009	Vakıf
141	Abdullah Gül Üniversitesi	Kayseri	2010	Devlet
142	Bursa Teknik Üniversitesi	Bursa	2010	Devlet
143	Erzurum Teknik Üniversitesi	Erzurum	2010	Devlet
144	İstanbul Medeniyet Üniversitesi	İstanbul	2010	Devlet
145	İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi	İzmir	2010	Devlet
146	Necmettin Erbakan Üniversitesi	Konya	2010	Devlet
147	Türk Alman Üniversitesi	İstanbul	2010	Devlet
148	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	Ankara	2010	Devlet
149	Avrasya Üniversitesi	Trabzon	2010	Vakıf
150	Bezmialem Vakıf Üniversitesi	İstanbul	2010	Vakıf
151	Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi	İstanbul	2010	Vakıf
152	İstanbul 29 Mayıs Üniversitesi	İstanbul	2010	Vakıf
153	Sabahattin Zaim Üniversitesi	İstanbul	2010	Vakıf
154	Karatay Üniversitesi	Konya	2010	Vakıf

155	Uluslararası Antalya Üniversitesi	Antalya	Antalya	2010	Vakıf
156	Canik Başarı Üniversitesi	İstanbul	İstanbul	2010	Vakıf
157	Faruk Saraç Tasarım MYO	Bursa	Bursa	2010	Vakıf
158	Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi	Adana	Adana	2011	Devlet
159	Alanya Hamdullah Emin Paşa Üniversitesi	Antalya	Antalya	2011	Vakıf
160	Gedik Üniversitesi	İstanbul	İstanbul	2011	Vakıf
161	Altın Koza Üniversitesi	Ankara	Ankara	2011	Vakıf
162	Bursa Orhangazi Üniversitesi	Bursa	Bursa	2011	Vakıf
163	Şifa Üniversitesi	İzmir	İzmir	2011	Vakıf
164	İst. Kemer Burgaz Üniversitesi	İstanbul	İstanbul	2011	Vakıf
165	Türk Hava Kurumu Üniversitesi	Ankara	Ankara	2011	Vakıf
166	Üsküdar Üniversitesi	İstanbul	İstanbul	2011	Vakıf
167	Ankara Bilge Üniversitesi	Ankara	Ankara	2011	Vakıf
168	MEF Üniversitesi	İstanbul	İstanbul	2012	Vakıf
169	Nişantaşı Üniversitesi	İstanbul	İstanbul	2012	Vakıf
170	Yeni Yüzyıl Üniversitesi	İstanbul	İstanbul	2012	Vakıf
171	Ataşehir Adıgüzel MYO	İstanbul	İstanbul	2012	Vakıf
172	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi	Ankara	Ankara	2013	Devlet
173	Anka Teknoloji Üniversitesi	Ankara	Ankara	2013	Vakıf
174	İstanbul Esenyurt Üniversitesi	İstanbul	İstanbul	2013	Vakıf

175	Konya Gıda Tarım Üniversitesi	Konya	2013	Vakıf
176	Sanko Üniversitesi	Gaziantep	2013	Vakıf
177	Yüksek İhtisas Üniversitesi	Ankara	2013	Vakıf
178	Akev Üniversitesi	Antalya	2014	Vakıf
179	Biruni Üniversitesi	İstanbul	2014	Vakıf
180	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi	Antalya	2015	Devlet
181	Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi	Balıkesir	2015	Devlet
182	İskenderun Teknik Üniversitesi	Hatay	2015	Devlet
183	Sağlık Bilimleri Üniversitesi	İstanbul	2015	Devlet
184	Türkiye Uluslararası İslam, Bil. Ve Tek. Üniversitesi	İstanbul	2015	Devlet
185	Ayvansaray Üniversitesi	İstanbul	2015	Vakıf
186	İbn Haldun Üniversitesi	İstanbul	2015	Vakıf
187	İstanbul Rumeli Üniversitesi	İstanbul	2015	Vakıf
188	İstinye Üniversitesi	İstanbul	2015	Vakıf
189	İzmir Bakırçay Üniversitesi	İzmir	2016	Devlet
190	İzmir demokrasi Üniversitesi	İzmir	2016	Devlet
191	Milli Savunma Üniversitesi	İstanbul	2016	Devlet
192	Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi.	Ankara	2016	Devlet

193	Beykoz Üniversitesi	İstanbul	2016	Vakıf
194	Fenerbahçe Üniversitesi	İstanbul	2016	Vakıf
195	İstanbul Kent Üniversitesi	İstanbul	2016	Vakıf
196	Ankara Güzel Sanatlar Üniversitesi	Ankara	2017	Devlet
197	Ostim Teknik Üniversitesi	Ankara	2017	Devlet
198	Antalya Bilim Üniversitesi	Antalya	2017	Vakıf
199	Kapadokya Üniversitesi	Nevşehir	2017	Vakıf
200	Avrupa MYO	İstanbul	2017	Vakıf
201	Alparslan Türkeş Üniversitesi	Adana	2017	Vakıf
202	Lokman Hekim Üniversitesi	Ankara	2017	Vakıf
203	Afyon Sağlık Bilimleri Üniversitesi	Afyon	2018	Devlet
204	G. İslam Bil. Ve Tek. Üniversitesi	Gaziantep	2018	Devlet
205	Kahraman Maraş İstiklal Üniversitesi	Kahraman Maraş	2018	Devlet
206	İzmir Tınaztepe Üniversitesi	İzmir	2019	Vakıf

Ülkemizde zaman içerisinde açılan yeni üniversitelerin kronolojisini inceledikten sonra, bu bölümde araştırmanın konusunu oluşturan “*dördüncü kuşak üniversite*” kavramı ele alınacaktır. Dijital çağın getirdiği bir olgu olarak ortaya çıkan bu yeni üniversite modeli hakkında, Pawlowski (2009) bazı tespitlerde bulunmuştur. Pawlowski, yaklaşımının içeriği henüz tam olarak gelişmemiş olsa da, “stratejik yaklaşımlar” ve “çevreyi proaktif biçimde şekillendirmeleri” açısından üniversitelerin farklılaşacağını belirtmektedir. Bu farklılaşmaların sonucu olarak karşımıza dördüncü kuşak üniversiteler çıkmıştır (Pawlowski, 2009; Koyuncuoğlu, 2018: 46).

2.4. Dördüncü Kuşak Üniversite:

Günümüzde üniversitelerle ilgili yeni bir dönem olan dördüncü kuşağa geçiş, '*girişimci üniversite*' olarak adlandırılan yeni bir kavram ortaya çıkarmıştır. Dördüncü, yani günümüzdeki son kuşak üniversite, girişimci ve yeni ekonomiye uygun üniversiteler olarak ifade edilmektedir. Girişimci üniversite, en geniş tanımıyla; eğitim öğretim vermesinin yanında araştırmacılığı ve girişimciliği teşvik eden yeni tip üniversitelerdir (Etzkowitz ve Leydesdorff, 2000: 110). Girişimci üniversite, özel bir işletmenin girişimcilik özelliklerine sahip olması gibi, üniversitenin de akademik kadrosundan öğrencilerine kadar herkesin girişimci ruhuna sahip olmasını ifade etmektedir (Aktan, 2007).

Girişimci üniversite modeli, 20. Yüzyıl öncesinde ABD'de faaliyet gösteren MIT, Stanford gibi araştırmacı, aynı zamanda yenilikçi üniversitelerde akademik kadronun endüstri veticaret alanında danışmanlık hizmetleri sunması ile başlamıştır. 1990'lı yıllarda Avrupa üniversiteleri de girişimci üniversite sistemini benimsemiş, üniversiteye yeni özellikler ve işlevler eklenmiştir (Sakinç ve Bursalıoğlu, 2012a: 33).

Dünyada bugüne kadar yapılan yeniliklerin bir ihtiyaç neticesinde ortaya çıktığı göz önüne alınırsa son yıllarda yeni bir kavram olarak karşımıza çıkan; '*girişimci üniversite*' kavramının da bir ihtiyaçtan doğduğunu söylemek yanlış olmaz. Üniversitelerin ilk faaliyet gösterdiği dönemlerde misyonu bilgi aktarmaktır. Yani yirmi birinci yüzyıla kadar yükseköğretim kurumlarının temel işlevi eğitimidir. Daha sonraları 19.yy'dan itibaren yavaş yavaş gelişmekte olan araştırma ve uygulama süreci hız kazanmış, bu süreç neticesinde üniversiteler yalnız eğitim vermekle kalmamış; araştırmaların yapıldığı, yeni bilgilerin üretildiği, bu bilgilerin uygulamaya dönüştürüldüğü, rekabetin yaşandığı, yenilik, yaratıcılık ve değişimin merkezi olan kurumlar haline dönüşmüşlerdir (Çetinsaya, 2014). İlerleyen dönemlerde, üniversitelerin edinmiş olduğu bu görevler yenedünya düzeninde beklentileri karşılayamamış ve üniversiteler yeni görevler yüklenmek durumunda kalmıştır. Denilebilir ki; yine bir ihtiyaç doğmuş; üniversitelerin daha etkin hale

gelmesi gerekmiştir. Bu gereksinime sebebiyet veren en önemli olay sanayi devriminin yaşanmasıdır. Sanayi devrimiyle beraber, üniversitelerde araştırma laboratuvarları kurulmuş, teknik bölümler tekrar dizayn edilmiş ve sağlamlaştırılmıştır. Neticesinde mühendislik eğitimi daha profesyonel bir hale gelmiştir. Fakat bu yüzyılın sonlarına gelindikçe büyük ve güçlü şirketler kendi araştırma bölümlerini kurmuşlardır. Üniversitelere nazaran bu araştırma birimlerinde yürütülen Ar-ge projelerinden çok daha hızlı sonuçlar alınmıştır. Bu durum üniversitelerin araştırma çalışmalarına hız vermesi beklentisini beraberinde getirmiştir. Üniversitelerin yapmış olduğu araştırma neticelerini ticarileştirmek üzere yerel, bölgesel, hatta ulusal bazda kalkınmaya fayda sağlamaları beklenmiştir (Yüksel, 2008: 10). “*Rekabetçi Yaklaşım*” şeklinde ifade edilen bu yeni işbirliği modelinde üniversiteler, eğitim ve araştırmadan oluşan mevcut rollerinin yanında sosyal ve ekonomik gelişimde de etkin bir rol yüklenmişlerdir (Özdemir, 2016a: 14). Sanayi alanındaki gelişmelerin yaşanması, günümüzde dünya verisinin yaklaşık %90’ının son iki yıl içerisinde üretilmiş olması ve şirketlerin oluşturduğu enformasyon miktarının her 1,2 senede bir iki katına çıkıyor olması, endüstri 4.0 diye adlandırılan yeni bir kavramın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Sanayideki bu gelişmeye paralel olarak geleneksel eğitim yaklaşımlarının dışına çıkılması gerekliliği doğmuş ve bu alanda da eğitim 4.0 kavramı ortaya çıkmıştır. Eğitim 4.0’ a; anlatım ve ezber odaklı (Eğitim 1.0) süreçten, bilgisayar ve internet odaklı (Eğitim 2.0) sürece, bu süreçten bilgi üretim odaklı (Eğitim 3.0) sürece ve oradan da inovasyon ve üretim odaklı (Eğitim 4.0) sürece geçilerek varılmıştır (Demir, 2018:1).

Endüstri 4.0, ilk olarak 2011 Hannover Fuarı’nda telaffuz edilen bir kavramdır. Fuarda; dünyada üretim alanında bir devrimin yaşandığı, bilişim çağındaki gelişmelerin modern bir yapıya dönüşerek, üretim teknolojisini bir adım öteye taşımakta olduğu dile getirilmiştir. Almanya hükümeti bu durumun ardından, sanayide bir devrim gerçekleştiği değerlendirmesini yapmış ve konu üzerine çalışacak bir ekip kurmuştur (Ebso, 2015a: 7). İçerisinde Siemens gibi dünya markalarının yer aldığı ekip, yapay zekâ üzerine çalışmalar gerçekleştirmiş ve üretim hattında yapay zekâyâ sahip makinelerin kullanıldığı bir fabrika kurarak sistemin çalışmasıyla ilgili ilk denemeleri yapmıştır. Böylece endüstri 4.0 kavramı ilk olarak

Almanya’da hayata geçmiş, kısa süre içinde tüm dünyanın ilgisini çeken bir hal almıştır. Kavramı tanımlamak gerekirse; vasıfsız işgücü gerektiren işleri otomasyonlaştırıp vasıflı işlerde uzmanlaşarak katma değer yaratma anlamına gelmektedir (Sener ve Elevli, 2017: 26). Başka bir ifadeyle; insan gücünün yerine makine gücünün kullanılarak üretim süreçlerini kendiliğinden yönetebilir hale gelmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Bulut, 2017: 53). Günümüzde akıllı evler, akıllı işyerleri gibi ifadeleri sıkça duymaktayız. Hayatımızı kolaylaştıran bu yenilikler sayesinde uzaktan erişim sağlayarak yaşadığımız mekânlardaki elektronik sistemlere ulaşabilmekte ve onları yönetebilmekteyiz. İşte bilgisayar ve internet sayesinde makinelerin kontrol edilebilir hale gelmesi, yeni sanayi devrimini ortaya çıkarmıştır. “Nesnelerin İnterneti” adıyla bilinen bu yeni sistem aracılığıyla üretimde çok ileri seviyelere çıkılmış ve fabrikaların kendini koordine edebilir olması sayesinde ileri düzey teknolojilere geçilmiştir (Ebso, 2015b: 7).

Üretim ve teknolojideki bu gelişmeler bir yandan insanlığı heyecanlandırmakta, diğer taraftan getireceği olumsuzluklar karşısında karamsarlaştırmaktadır. Bu olumsuzluklardan ilki işsizlik oranının artmasıyla ilgilidir. İşgücünün yerini makinelerin aldığı yeni sanayi sisteminde büyük oranda kişinin işini kaybedeceği öngörülmektedir. Ancak bu kaygıların, önceki sanayi devrimlerine geçiş süreçlerinde de yaşandığı göz önüne alınırsa ve geçmişte beklenen olumsuzluklarla karşılaşmadığı düşünülürse yeni sanayi devriminin de bu anlamda korkulacak bir yanı olmadığı aşikârdır. Önceki sanayi devrimlerinde de işsizlik olacak kaygısı yaşanmış; ancak işgücü kaybı konusunda beklenen sıkıntılar yaşanmamıştır. Zira insanların yaptığı pek çok işi makineler yapacak olsa da bu makinelerin programlanması, sistematik hale getirilmesi, sonrasındaki bakım ve denetim yeni iş ve görevlerin ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Dolayısıyla, yeni iş kolları açılacaktır. Endüstriyel yazılım programcılığı, endüstriyel veri analiz uzmanlığı, robot koordinatörlüğü, üretim teknolojileri uzmanlığı, akıllı şehir planlayıcılığı (Sener ve Elevli, 2017: 30-32), açılması olası bu iş kollarından bazılarıdır. Dikkat edilmesi gereken nokta; iş hayatı ve sanayide giderek vasıflı iş gücüne ihtiyaç duyulmasıdır. Bu ihtiyacın karşılanması için vasıflı elemanların yetişmesine ve sayıca arttırılmasına imkân sağlayan bir eğitim sistemine geçiş de

zorunlu hale gelmektedir. Tam bu noktada endüstri 4.0'ın ortaya çıkardığı yeni iki kavram karşımıza çıkmaktadır: “eğitim 4.0” ve “üniversite 4.0”.

Eğitim 4.0 ve üniversite boyutundaki ismiyle üniversite 4.0 (yukarıda bahsedildiği adıyla; “dördüncü kuşak üniversite”) hem; eğitim alanında bilgisayar ve internetten yoğun olarak yararlanan yeni bir eğitim modelini, hem de iş alanındaki yeniliklere uygun ve bu yeni sisteme adapte olabilen, nitelikli, donanımlı bireylerin yetiştirilmesi için yaşanan gelişmelerin ifadesidir. Bir başka deyişle; bir boyutuyla eğitim verirken bilgisayardan yararlanmak, diğer boyutuyla bilgisayar ve makineleri etkin kullanabilen vasıflı elemanlar yetişmesini sağlamak şeklinde iki boyutlu bir kavram olduğu söylenebilir. Üniversite 4.0 kavramı yeni bir üniversite yapısını ifade etmektedir (Dewar, 2017: 41). Özellikle 3. ve 4. sanayi devrimleri sonucu bilişim teknolojilerinin önce bilimsel araştırmalarda kullanılması, ardından 1980’li yıllarda ana kart maliyetlerinin inmesi neticesi, bilgisayar kullanımının yaygınlaşması (ComputerHistoryMuseum, 2017) ile eğitim ve öğretim alanlarında bilgisayar destekli uygulamalar üzerine çalışılmaya başlanmıştır. Bilişim teknolojilerinin hayatın her alanına nüfuz ettiği bu süreç, dijital dönüşüm olarak adlandırılmıştır (Aybek, 2017: 168).

Küreselleşmenin bu dijital dönüşümden ve bilişim teknolojilerinden beslendiği yadsınamaz bir gerçektir. Bilişim teknolojisi, insana bilgiye çok daha kolay ulaşabilme lüksünü sağlar. Bu durum, bilgiye uzaktan, bilgisayar ve internet vasıtasıyla ulaşan insanlara yine aynı enerjiyle alacakları diplomaları sunar. Günümüzde internet sayesinde gerçekleşen eğitimler; e-öğrenme, on-line öğrenme, internetten öğrenme, web tabanlı öğrenme ve uzaktan eğitim gibi farklı isimlerle ifade edilmektedir (Akdemir, 2011: 2). Okul ortamında yüz yüze dersler şeklinde verilen klasik üniversite eğitiminin yerini, öğrencilerin istediği zaman ve mekândan erişebileceği uzaktan eğitim sistemleri almış, böylece bilgiye ulaşmak kolaylaşmıştır. Yine üniversiteler bünyesinde kurulan ve tezimizin konusunu oluşturan kuluçka merkezleri de üniversite 4.0 açısından çok büyük bir öneme

sahiptir. Kuluçka merkezleri sayesinde yeni girişimler ve girişimciler desteklenmekte, özellikle teknolojik yenilikler teşvik edilmektedir.

Kuluçka merkezleri araştırmanın ikinci bölümünde detaylı şekilde ele alınmış olup bu bölümde üniversitelerin kuşaklara göre belirgin özellikleri tabloüzerinde gösterilmiş, sonrasında girişimci üniversite kavramı daha detaylı anlatılmış, fonksiyonları ve yeni görevleri ele alınmıştır. Tabloda Wissema (2009)'nın yapmış olduğu; birinci, ikinci ve üçüncü kuşak ayrımı yer almaktadır. İlave olarak; yaptığımız araştırmalar sonucu 'dördüncü üniversite' kavramı tabloya eklenmiş ve çıkış tarihi, amacı, üstlendiği rol gibi özellikler açısından yaşanan değişim tabloda gösterilmiştir.

Tablo 7. Kuşaklara göre üniversitelerin en belirgin özellikleri

	Birinci Kuşak Üniversite	İkinci Kuşak Üniversite	Üçüncü Kuşak Üniversite	Dördüncü Kuşak Üniversite
İlk Çıkış Tarihi	Ortaçağ	Rönesans devri	20. yüzyıl	<i>21. yüzyıl</i>
Amacı	Eğitim	Eğitim, araştırma	Eğitim, araştırma ve bilgi üretme	<i>Eğitim, araştırma, bilgi üretme ve girişimci düşünce, davranış ve uygulama</i>
Üstlendiği Rol	Gerçeği savunma	Çevreyi keşfetme	Değer yaratma	<i>Refah yaratmak amacıyla ekonomik, sosyal sorunların çözümü</i>
Yöntem	Skolastik	Tek bilim dalı	Bilimler arası	<i>Bilimler arası</i>
Hedef	Evren	Ulus	Dünya	<i>Bölgesel kalkınma ile dünya</i>
Lisan	Latince	Yerel diller	İngilizce	<i>Dünya dilleri</i>
Örgüt Biçimi	Uluslar, fakülteler, kolejler	Fakülteler	Enstitüler	<i>Fakülteler, enstitüler, işletmeler, devlet</i>

Yönetim Şekli	Şansölye	Akademik kadro	Profesyonel kadro	<i>Profesyonel kadro, destekleyici kuruluşlar, mentor ve danışmanlar</i>
----------------------	----------	----------------	-------------------	--

Kaynak: Wissema, H. (2009). Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru: İstanbul, Özyeğin Üniversitesi Yayınları. s.29.

Not: 'Dördüncü Kuşak' sütunundaki bilgiler tarafımızdan eklenmiştir.

2.4.1 Girişimci ve Yeni Ekonomiye Uyumlu Üniversite

Üniversite ve sanayi arasındaki işbirliğin hala tartışıldığı ve bu işbirliğinin beklenen seviyeye henüz ulaşmadığı günümüzde girişimci ve yeni ekonomiye uyumlu üniversite kavramı önemlidir. İlk önce “girişimci üniversite” ve “yeni ekonomi” kavramlarının iyi anlaşılması gerekmektedir. Bunun için de öncelikle girişimci ve girişimcilik kavramları ele alınacaktır.

Kelime kökeni olarak Fransızca ‘*entreprendre*’ kelimesinden türetilmiş olan girişimcilik; İngilizce’de ‘*entrepreneur*’ şeklinde kullanılmakta ve bir işe girişmek, bir işe başlamak anlamına gelmektedir. Girişimci, işi organize eden, yöneten ve mevcut riskleri üstlenen kişidir. Bu tanım günümüzde daha da genişletilmiş, girişimci; fırsatları görüp değerlendiren, bunları geliştirerek pazarlanabilir fikirlere dönüştüren, değer katan, bu fikirleri uygulayabilmek için rekabetçi piyasaların riskini üstlenen ve tüm çabalarının sonucunu nakde dönüştüren kişi olarak ifade edilmiştir (Döm, 2017a: 1).

Fransız asıllı ekonomist Richard Cantillon(1755) tarafından yapılmış olan girişimcilik tanımı, ilk tanımlardan biri olarak göze çarpmaktadır. Cantillon girişimciyi; işi organize eden ve işin riskini üstlenen ve neticesinde kar elde etmeyi amaçlayan kişi olarak tanımlamıştır. Girişimcilikle ilgili tüm tanımlarda risk kavramı göze çarpmaktadır. Ancak risk kavramıyla beraber konuyla ilgili araştırma yapan pek çok araştırmacı zaman içerisinde pek çok yeni kavramı girişimci tanımına ekleyerek tanımı çok daha ileri boyuta taşımıştır. Bu kavramlardan biri de yenilik kavramıdır. Girişimciliği tanımlarken yenilik kavramını geniş kapsamlı olarak tanıma dâhil eden

ilk isim, Schumpeter(1934a) olmuştur ve yapmış olduğu girişimcilik tanımı günümüzde geniş kabul görmüştür. Schumpeter'e göre girişimci; yeni mal veya hizmet üretme, yeni ihracat pazarları bulma, yeni süreç geliştirme, yeni hammadde, yarı mamul, arz kaynakları bulma ya da yeni bir organizasyon yapısı kurma gibi, işletme için yeni modeller oluşturarak var olan ekonomik düzeni yıkan kişidir.

Girişimcilerin sahip olduğu ortak özellikler şöyle sıralanmaktadır (Döm, 2017b: 5):

- Taahhüt, bağlanma,
- Motivasyon,
- Esneklik,
- Problem çözme,
- Azimli olma,
- Amaç yönelimi,
- İnsiyatif alma,
- Güvenilirlik,
- Öz kontrol,
- Gerçekçilik,
- Orta düzeyde risk alma,
- Bütünlük,
- Sonuç odaklı olmak.

Girişimcilik kavramını ve girişimcilerde bulunması gereken özellikleri ifade ettikten sonra bireysel girişimciliğin ötesinde; bir kurumun, bir örgütün girişimci vasfını ifade eden kurumsal girişimcilikten bahsetmek gerekmektedir. Bireysel girişimcilik, literatürde üzerinde çokça durulan bir konu olmuştur. Bill Gates-Microsoft, Steve Jobs-Apple, Jeff Bezos-Amazon.com gibi şirket sahibi bireysel girişimciler yeni sektörler ve yeni servet yaratımının öncüleri olmuştur (Döm, 2017c:

12). Kurumsal girişimcilik kavramı ise bireysel girişimcilik kadar popüler ve gözde bir konu olmamıştır. Bunun sebeplerinden biri; yaratıcılık ve yeniliğe açık olmayan bürokratik yapıların varlığıdır (Sathe, 2003: 1).

Her ne kadar günümüze kadar bireysel girişimcilik kavramına nazaran daha az ele alınan bir konu olmuşsa da, bugün gelinen noktada yadsınamaz bir gerçek vardır ki; kurumsal girişimciliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacın sebeplerini sıralayacak olursak (Danışman ve Erkocaoğlu, 2007: 205-206):

- Rakiplerin hem sayısında, hem de niteliğinde meydana gelen artış,
- Geçmişten günümüze gelen gelenekselleşmiş yöneticilik metodlarına duyulan güvensizlik,
- Ulusal bazda rekabet,
- Uluslararası rekabet,
- Küreselleşme sonucu dünyanın ve büyük şirketlerin küçülmesi,
- Verimliliğin artırılması gereği.

Tüm bu nedenler kurumsal girişimciliğe zemin hazırlamıştır. Günümüzde artık kurumsal girişimciliğin bireysel girişimcilikten daha önemli bir konu olduğu kabul edilir hale gelmiştir. Bu açıdan bir işletmenin kurumsal girişimcilik ortamını oluşturabilmek için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir (Döm, 2017d: 13):

- Yenilikçi şirketler açık, anlaşılır ve net vizyonlara sahip olmalıdır.
- İnovasyonu destekleyici bir ortama sahip olmalıdır.
- Vizyonlarını pazar gerçeklerine göre oluşturmalıdır.
- İşletme yapısını basık ve proje ekiplerini küçük tutmalıdır.
- Yöneticiler birden fazla projeyi teşvik etmeli ve karşılaştırmalar yapmalıdır.

- Fikirlerin tartışılabilmesi ve farklı bölümler arasında etkileşimin sağlanabilmesi gerekmektedir.
- Kurum dışından konusunda yetkin bireylerle çalışmayı istemelidir.

Genel bir ifadeyle kurumsal yenilik; yeni fikirlerin, yeni davranışların üretilmesi, geliştirilmesi ve de uygulanmasıdır. Bu açıdan kurumsal girişimcilik de; işletmenin inovatif becerilerini kazanma gücünü geliştirmeye odaklanmaktadır (Kuratgo ve Hodgetts, 2007: 55).

Üniversiteleri, kurumsal girişimci haline dönüştüren, üniversite ve sanayiye değişime zorlayan, birbirlerine yaklaşımlarınaneden olan birkaç faktör vardır. Bunlardan ilki; araştırma maliyetlerinin hızlı bir şekilde artması ve araştırma yapan öğretim üyelerinin bu maliyetleri üniversite bütçesinden sağlama konusunda zorluk çekmeleri ve alternatif olacak başka finansman çözümleri aramalarıdır. Bu arayışın bir sonucu olarak üniversiteler teknoloji ağırlıklı şirketlerle işbirliği imkânı aramış ve yeni modeller geliştirmişlerdir. Bir başka neden de, şirketlerin ilerideki rekabet güçleri için çok büyük önem taşıdığına inandıkları ana araştırma projelerini tamamen kendilerinin yürütmeleri yerine, yüksek standartları olan; bünyesinde araştırma-geliştirme departmanlarının faaliyet gösterdiği, gerekli makine ve teçhizat donanımına sahip, yüksek beyin gücü barındıran üniversitelerle birlikte çalışma arayışına girmeleridir. Üniversiteler de işgücü yaratma, para kazanma, saha araştırması yapma imkânına sahip olma açısından bu işbirliğinden olumlu kazanımlar sağlamaktadır. Hem üniversiteler açısından, hem de büyük şirketler açısından üniversite-sanayi işbirliği bir gereklilik; hatta zorunluluk haline gelmiştir. Bu zorunluluk neticesinde üniversiteler girişimci üniversite haline dönüşmüştür.

2.4.2. Girişimci Üniversitelerin Özellikleri:

Girişimci üniversite kavramının üç anlama geldiğini söylemek mümkündür (Röpke, www.wiwi.uni-marburg.de):

1. Üniversite kurum olarak kendisibir girişimci olur,
2. Akademik kadro, öğrenciler ve çalışanlar; yani kısaca tüm üniversite üyeleri birer girişimciye dönüşür,
3. Üniversite ve üniversite çevirisinin etkileşimi (üniversite ile bölge arasında oluşan ikili birlikteliği) girişimci yapılanmalar meydana getirir.

Bir üniversitenin girişimci üniversite olabilmesi için, yukarıda sayılan bu üç yapının da mevcut olması gerekmektedir. İkinci maddenin gerçekleşmesi birinciye, üçüncü maddenin gerçekleşmesi ise ikincinin varlığına ve gerçekleşmesine bağlı olmaktadır (Odabaşı, 2006: 92).Girişimci bir modele dönüşebilmek için, kültürel alt yapının değişmesi kadar, örgüt yapısının, bilhassa yönetim yapısının ve birimlerinin de değişmesi gerekmektedir.

Girişimci üniversitelerin özellikleri konusunda yapılan en geniş kapsamlı araştırmalardan biri, Avrupa Komisyonu tarafından OECD adına 2012’de yaptırılan, ‘*A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities*’ çalışmadır. Söz konusu çalışmada girişimci üniversitelerin 7 özelliği aşağıda başlıklar halinde sıralanmıştır. ‘*Kılavuz çerçeve*’ olarak isimlendirilen bu başlıklar üniversitelerde ihtiyaç duyulan kurumsal ve kültürel değişimin etkin bir şekilde hayata geçirilmesi amacıyla tavsiye, fikir ve yönlendirme niteliğindedir ve üniversitelerin kendi durumlarını değerlendirmek için bir çıkış noktası oluşturmak üzere hazırlanmıştır:

- Üniversitenin girişimciliği desteklemek ve geliştirmek için gerekli liderliği yapan bir yönetim kademesine sahip olması gerekmektedir.
- Üniversitenin örgütsel yapısı, yapılması planlanan girişimcilik faaliyetlerini destekleyici yönde düzenlenmeli, iç ve dış paydaşlarının birbirleriyle olan ilişkilerinde birbirlerini destekleyecek biçimde hareket etmelerine önemverilmelidir.

- Üniversite; öğrencilerine, öğretim elemanlarına girişimci bir kafa yapısı oluşturacak şekilde ve onların girişimcilik becerilerini geliştirecek şekilde yapılandırılmalıdır. Girişimcilik eğitimiyle ilgili mümkün olduğunca çok farklı yöntemlerden ve kişilerden yararlanılmalı, bu alandaki yenilikler takip edilmeli ve uygulanan programlara sık sık yansıtılmalıdır.

-Üniversitede girişimciliğin önemi üzerinde durulmalı, iç paydaşlar arasında girişimcilik farkındalığı ve becerileri geliştirilmelidir. İç girişimcilik desteklenmeli, personel ve öğrencilerin girişimcilik tecrübeleri yaşamaları ve fikirlerini icraata çevirebilmeleri teşvik edilmelidir.

-Üniversite endüstri, toplum ve kamu sektörü ile işbirliği ve ortaklıklar kurma yoluyla bilgi alışverişi yapmayı kurumsal politikasının bir parçası haline getirmeli, girişimciliği çoklu paydaş katılımı ile geliştirmenin önemini takdir etmiş olmalıdır. Personel ve öğrenciler girişimcilik faaliyetlerine katılmak için her türlü fırsatı değerlendirmelidir.

-Uluslararası olmak için girişimci bir üniversite olmak ön şart değildir, ancak gerçek bir girişimci üniversite uluslararası üniversite olmalıdır. Bu, üniversitenin öğrenci ve akademisyen açısından uluslararası bir nitelik taşıması, uluslararası projelerde ve networklerde yer alması, faaliyetlerini, eğitim ve öğretim alanındaki çabalarını küresel pazara hitap edecek şekilde çeşitlendirmesi anlamına gelmektedir.

-Girişimci bir üniversite yerel boyuttan küresel boyuta çevre üzerindeki ve iç paydaşlardan dış paydaşlara kişiler üzerindeki etkilerini ölçmeli, buna göre stratejisinde ve girişimcilik eğitim ve öğretiminde gerekli düzenlemeleri yapmalıdır.

Sıralanan bu özelliklere sahip girişimci üniversitelerin pek çok amacı vardır. İlk amacı; yeniliklerin ve değişimin öncüsü olacak girişimcilik kültürü ve düşüncesini benimsemiş öğrenciler yetiştirmektir (Alberti, Sciascia ve Poli, 2004). Öğrencilerine girişimcilik kültürünü, düşüncesini ve becerilerini kazandırmak;

onların okul sonrasında düşüncelerini hayata geçirmeye çalışan iyi birer girişimci olmalarını sağlamaktır. Mezunlarını iş arayan değil, iş kuran ve istihdam sağlayan bireyler haline getirmek; bu arada sanayi ve iş dünyasının da nabzını tutarak ihtiyaçlarını tespit etmek ve bu ihtiyaçları giderecek şekilde programlar hazırlamak kuluçka merkezinin amaçlarıdır. Ayrıca araştırma yaparken yalnızca akademik yayın yapmış olmayı değil, yeni iş fikirleri geliştirmeyi, ekonomidedeğişiklikler yapmayı hedeflemek; hem öğrencilerinin hem de tüm çalışanlarının girişimci bakış açısı kazanmalarını sağlamak da girişimci üniversitelerin diğer amaçlarındandır (Özdemir, 2016: 18).

Sonuç olarak; girişimci üniversiteler, ilk akla gelen görevlerinin (akademik faaliyetlerinin) yanında teknoloji transferi, inovatif çıktılar elde etme, ekonomi ve topluma katkı sağlamak gibi önemli görevleri de yüklenmiştir (Arap, 2010: 6). Girişimci üniversitelerin yerine getirmesi gereken iki yönlü faaliyet vardır. Bunlardan ilki; kendi işini kurabilecek vasıfta ve girişimci ruha sahip öğrenciler yetiştirmektir. Diğeri ise; bünyesindeki kuluçka merkeziyle ve iş dünyası ile ortaklık gibi faaliyetlerle öğrencileri sürece dâhil etmek ve gelecekte iş bulmalarını kolaylaştırmaktır. Girişimci kültüre sahip bir şekilde mezun olabilmeleri için öğrencilerin bazı eğitimleri almış olmaları gerekmektedir. Örneğin: müzakere teknikleri, süreç yönetimi, zaman yönetimi, proje yönetimi, yaratıcılık teknikleri gibi eğitimler. Bu özelliklerin yalnızca belli öğrenciler tarafından değil, bütün öğrenciler tarafından kazanılmış olması ve girişimci kültürün okulun tümünde yerleşmiş olması istenmektedir (Schulte, 2004: 187).

2.4.3. Girişimci Üniversite Modelleri:

Girişimci üniversite denildiğinde ilk akla gelen üniversite ve sanayi işbirliğidir. Ancak bir üniversitenin girişimci üniversite olabilmesi için göz ardı edilmemesi gereken üçüncü ve çok önemli bir ayağını da devlet oluşturmaktadır. Üniversite-sanayi-devlet üçlemesinin bir arada çalışıyor olması beklenmektedir. Bu üç kurumun işbirliği çerçevesinde farklı modeller söz konusudur. Etzkowitz (2002a), üniversite-sanayi-devlet işbirliğini üç farklı biçimde tanımlamaktadır.

- **Devletçi Model:** Bu modelde devletin egemenlik alanı üniversite ve sanayiye kapsamaktadır. Baskın bir devlet yapısı söz konusudur (Etzkowitz, 2002b: 11). En belirgin şekilde görüldüğü ülkeler; devlete ait firmaların yoğun olduğu eski Sovyetler Birliği ve Doğu Avrupa ülkeleriydi (Koç ve Mente, 2007a: 7).
- **Liberal Model:** Üç kurum(üniversite-sanayi-devlet) arasındaki ilişkiyi keskin çizgilerle ayıran, kurumsal ilişkileri kısıtlı ve birbirinden ayırık aktörlerden oluşan bir modeldir (Etzkowitz, 2002c: 11). İsveç politikası bu modele örnek olarak verilebilir (Koç ve Mente, 2007b: 8).
- **Üçlü Sarmal Modeli:** Etzkowitz ve Leydersdorff tarafından DNA yapısındaki çift sarmalşeklinden esinlenilerek oluşturulan üçlü sarmal modelinin ana fikri; üniversite, sanayi ve devletin yenilik yapma sürecinde birlikte yer almasıdır (Etzkowitz ve Leydersdorff, 1997; Göktepe, 2002: 34). Akademik girişimcilik, şirketler arası stratejik birlikler, üniversite-sanayi-devlet araştırma işbirliği, tesislerin ortak kullanımı gibi önemli üçlü ilişkilerin kurulduğu ve bu ilişkilerin aracı kurumlar, ağ yapıları ile etkin organizasyonlara dönüştüğü bir modeldir. Üçlü Sarmal Modeli, mikro açıdan “aktörler”, mezo açıdan “kurumlar”, makro açıdan ise “kanunlar ve regülasyonlar”dan oluşan bir yapı oluşturmaktadır (Viale ve Ghiglione, 1998). Dünya artık bu üç aktörün rollerinin iç içe geçtiği, dayanışma, işbirliği ve sürekli iletişimin etkin olduğu bu modele doğru kaymaktadır (Koç ve Mente, 2007c: 8).

Bu kavramlardan “aktörler”; üniversite akademisyenlerinden, devletten ve sanayiden oluşmaktadır. Model kapsamında akademisyenlerin yaptıkları araştırmaları neticesinde geliştirdikleri teknolojinin girişimcisi olmaları beklenmektedir. Devlet ve sanayinin de bu teknolojiyi desteklemeleri ve geliştirmeleri beklenmektedir. İşbirliği neticesinde meydana gelen “kurumlar”; teknolojik bilgi üretimini ve kullanımını yöneten kurumlardır ve çeşitli şekillerde sıralanabilmektedir:

- **Melez inovasyon yapıları;** üniversite, sanayi ve devlet arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan yapılardır; bilginin doğrudan kullanımı ve üretiminden sorumludur.
- **İnovasyon arayüzleri;** akademi ile sanayi kesimi arasında aracılık işlevi yapan kurumlardır.
- **İnovasyon koordinatörleri;** çeşitli alanlardaki inovasyon çalışmalarının koordine edilmesinden sorumlu olan yapılardır (Sakınç ve Bursalıoğlu; 2012b: 96).

Üçlü sarmal modelindeki üç aktör; üniversite, sanayi ve devletin fonksiyonlarında birbirlerinin rolünü üstlenebildiği bir değişim yaşanmaktadır. Üniversite, kuluçka hizmeti vererek yeni firmaların oluşmasına olanak sağlayabilmekte ve sanayinin rolünü alabilmektedir. Devlet bu alandaki gelişimlere mali destek sağlayarak, yasal açıdan gereken değişiklikleri yaparak sanayinin rolünü alabilmektedir. Sanayi ise; üniversitelerin verdiği eğitim ve araştırma imkânını bünyesinde vererek üniversitenin rolünü üstlenebilmektedir (Leydesdorff ve Etzkowitz, 2001). Öğrenme süreci gerçekten sarsıcıdır. Bu süreçte çeşitli roller üstlenerek yer alan üç aktör, organizasyon yapısı olarak da, düşünce yapısı olarak da büyük değişimler yaşamaktadır (Hof, 2000: 21).

Hayat dinamik bir yapıdadır, her alanda bir değişim ve gelişim söz konusudur. Eğitim süreci de bu değişim ve gelişimden payını almaktadır. Zaman içerisinde sanayi-devlet-üniversite üçlüsünün yeni roller üstlenmesi, belki de bu üçlüye yeni aktörlerin eklenmesi beklenen bir durumdur. Araştırmanın bu bölümünde üçlü sarmal modelinde üniversitelerin vermiş olduğu kuluçka hizmeti üzerinde durulacak, kuluçka merkezi kavramı detaylı bir şekilde incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

KULUÇKA MERKEZİ

1. Kuluçka Merkezi Kavramı

Kuluçka; bir kuşun embriyosunun yumurtada kalarak belli bir sıcaklık ve belli bir sürede gelişme dönemidir (www.turkcebilgi.com, 2018). Kuluçka merkezi de bu gelişme döneminin geçirildiği merkezlerdir. Kuluçka denince ilk akla gelen anlam budur. Tezimizin konusunu oluşturan kuluçka merkezi ifadesi ise buradaki anlamdan hareketle elde edilmiş ve ironik olarak bu isim verilmiştir. Araştırmamızda üzerinde durulacak olan kuluçka merkezleri de, yeni girişimlerin gelişme dönemlerini geçirdikleri yapılardır. Yıllar içerisinde yaygınlaşması neticesinde artık sözlüklerde kuluçka kelimesinin karşısında yer bulmaya başlamıştır. Türk Dil Kurumu'nun sözlüğündeki 2. anlamıyla kuluçka; bilim ve teknolojiye araştırma, geliştirme ve uygulama için hazırlık dönemi olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2018). Tıpkı bir kuşun hayat şartlarına dayanabilecek kapasiteye gelinceye kadar kuluçkada kalması gibi iş hayatına yeni atılan firmalar da kuluçka merkezleri sayesinde zorlu rekabet koşullarına ve diğer risklere hazır oluncaya kadar kuluçka merkezlerinde faaliyet göstermekte; böylece daha sağlam adımlarla işe başlamış olmaktadır. Yeni bir iş kurmak her şeyden önce büyük maliyetler gerektirmektedir. Ayrıca tecrübesizlik de bir diğer önemli risktir. Hukuksal zorunluluklar (Karaman, 2018: 39), giderek artan rekabet koşulları, girişimcilikle ilgili yeterli eğitim ve donanımın olmama, kaynak kullanımındaki sıkıntılar da girişimcilerin karşılaştığı zorluklar olarak ifade edilmektedir. Yeni girişimler genellikle ihtiyaç duydukları yönetim becerileri ve deneyim konusunda yetersiz bir şekilde faaliyete başlamakta ve meydana gelen ani çevresel değişimlerle mücadele etmekte zorlanmaktadır. Kuluçka merkezlerinde; tecrübe ederek öğrenme yöntemi sayesinde bu zorluklarla mücadele edilebilmekte, işlerini etkileyen olumsuzluklara yönelik davranış şekillerini geliştirebilmektedirler (Bruneelvd, 2012: 111). Yapılan araştırmalara göre; yeni kurulan firmaların %25'i ilk bir yıl içerisinde, %50'si ise dört yıl içerisinde başarısızlıkla sona ermektedir (Statistic Brain, 2016).

Türkiye'deki veriler de bu oranlarla paralellik göstermekte; ülkemizde de yeni kurulan girişimlerin yaklaşık %24, %25'i ilk sene kapanarak faaliyetlerine son vermektedir (www.tuik.gov.tr, 2019). Kuluçka merkezleri, girişimcilere kuruldukları andan belli bir süreye kadar ofis, ofis malzemesi, elektrik gibi hizmetler sunarak maliyet açısından yaşayacakları zorlukları ortadan kaldırmaktadır. İnovasyon ve teknolojiyi teşvik ederek yeni girişimlerin yüksek olan başarısızlık ihtimalini azaltmaktadır. Takım halinde, birlikte çalışma fırsatı sağlayacak şekilde dizaynedilmiş kuluçka merkezleri girişimcilerin birbirlerinden fikir alışverişi yapmalarına ve daha hızlı deneyim kazanmalarına olanak sağlamaktadır.

İngilizce “*incubationcenter*” ifadesinden dilimize “*kuluçka merkezi*” olarak çevrilen kavram çeşitli araştırmacılar tarafından araştırılmıştır. Ledgerwood ve Broadhurst (1999: 45)' a göre iş seraları olarak ifade edilen kavram; Udell (1990: 108) tarafından; “*çeşitli hizmetler ve destekler sağlayarak yeni girişimlerin belli bir süre için korunma altına alınmasına yönelik fiziksel kolaylıklardır.*” şeklinde ifade edilmiştir. Aernoudt (2004: 128)'ın; “*ortak ofis, makine-teçhizat, nitelikli personel, tesis ve iş yardımı sunarak girişimcilerin kuruluş anında ve sonrasında gelişimlerini kolaylaştırmak üzere kurulan organizasyonlardır.*” diye tanımladığı kuluçka merkezini, Hackett ve Dilts (2004: 55); “*bir işle ilgili pek çok destek ve hizmet sunarak girişimlerin gelişimini hızlandıran çabaların bütünü*” şeklinde açıklamıştır. OECD (1997); “*kuluçka ortamı, işi destekleme hizmetleri, bir araya toplama, organize etme ve ağ oluşturma fırsatlarını da içeren kapsamlı birçok destek sağlamak suretiyle başarılı girişimlerin yaratılması sürecidir.*” olarak geniş ve kapsamlı bir tanım yapmaktadır. Tüm bu tanımlar ışığında, kuluçka merkezi; “*yeni girişimcilerin, iş hayatının zorlu koşullarına dayanabilecek güçlü yapıya sahip oluncaya kadar belli bir süre katlanmaları gereken maliyetlerinin azaltıldığı, mentorluk, danışmanlık gibi önemli hizmetlerin verildiği; böylece hem maddi açıdan, hem de tecrübe açısından daha donanımlı bir şekilde işe atılmalarını sağlayan yapılardır.*” şeklinde tanımlanabilir.

Kuluçka merkezleri günümüzde önemi giderek artan organizasyonlardır. Bunun sebebi; küçük ve orta ölçekli işletmelerin öneminin artmasıdır. Çalışan sayısı

250'den az olan girişimler KOBİ (küçük ve orta büyüklükteki işletme) olarak tanımlanmıştır (Türkiye İstatistik Kurumu, 2016). Kanunlarımızda geçen ifadeyle KOBİ; “İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüzyirmibeş milyon Türk Lirasını aşmayan mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri” ifade eder (www.resmigazete.gov.tr, 2018). Avrupa Birliği'nin kabul ettiği KOBİ tanımını ise; “Yıllık istihdam edilen çalışan sayısı 250'yi geçmeyen; yıllık net satış hasılatı 50 milyon Avro'nun, yıllık mali bilanço toplamı 43 milyon Avro'nun altında kalan işletmelerdir” şeklindedir (www.kobi.org.tr, 2018). Tüm bu tanımlara bakıldığında bir işletmenin KOBİ vasfını taşıyabilmesinin; çalışan sayısına ve elde ettiği gelir miktarına bağlı olduğu ve bu sayıların yukarıda ifade edilen miktarları geçmemesi gerektiği görülmektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu 2016 verilerine göre; yıl içerisinde yapılan girişimlerin %99,8'i KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmiştir. İstihdamın %73,5'i, ödenen maaş ve ücretlerin %54,1'i ve elde edilen cironun %62'si KOBİ'ler tarafından oluşturulmuştur. Bütün bu sonuçlar KOBİ'lerin ülke ekonomisine ne denli büyük bir katkı sağladığını göstermektedir. Bu büyük katkılarında dolayı; devlet sayılarının arttırılması yönünde pek çok teşvik sağlamaktadır. Kuluçka merkezleri de KOBİ'lerin sayılarını arttırmak için destek sağlayan önemli birer mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. Kuluçka Merkezlerinin Tarihçesi

Geçmişe bakıldığında ilk kuluçka merkezinin 1950'li yıllarda Amerika'da kurulmuş olduğu görülmektedir (Çiçek, 2007a: 28). Bir grup araştırmacı Stanford Üniversitesi öncülüğünde yaptıkları araştırmaları ticarileştirmek istemiş, bu amaç ve yoğun çabaları sonucu ilk kuluçka merkezi 1951'de Kaliforniya'da kurulmuştur. “SiliconValley” (Silikon Vadisi) olarak bilinen ilk kuluçka merkezi dünyadaki en iyi örnektir ve dünya çapında yenilik yapan pek çok ünlü firma ilk olarak burada kurulmuştur (Çabukoğlu, 2015: 32). Başarılı faaliyetler gerçekleştirilmesi neticesinde 1970'lerin sonlarına doğru Amerika'daki kuluçka sayıları büyük artış göstermiştir.

Avrupa’da ise ilk kuluçka merkezi 1975 yılında İngiltere’de çelik fabrikasını canlandırmak maksadıyla kurulmuştur (Akyüz, 2011: 24). Bu amaçla ülkedeki pek çok tarihi bina esnaf ve sanatkârların buraları birer atölye olarak kullanması için yeniden dizayn edilmiş, firmaların oluşturduğu çalışma topluluklarının bu mekânlarda çalışmasına imkân sağlanmıştır. Böylece işsizlik sorunu yaşayan çelik sektöründeki çok sayıda işçi için yeni iş sahaları açılmasına çalışılmıştır (Campell ve Allen, 1987: 13). Sonrasında diğer OECD ülkelerinde (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü’ne üye ülkeler) kuluçkalar kurulmuş ve bunlar yenilikçi ve teknoloji temelli firmaların kurulmasını hızlandırarak bölgesel ve ulusal rekabeti geliştirmenin bir aracı olmuştur. Kuluçka merkezlerinin yapısındaki bu değişim, yüksek eğitim ve kamu araştırma kurumlarıyla daha sıkı irtibat sağlamalarıyla devam etmiştir. 1990’lı yıllara gelindiğinde; kuluçka merkezlerini biyo-teknoloji, bilgi, çevre teknolojileri gibi özel endüstriyel ve teknoloji yoğun bölgelerde toplama doğrultusunda bir eğilim gelişmiştir (Çiçek, 2007b: 28). 1990’ların başında kuluçkaların ilk amacı; girişimcilik, yenilikçilik, iş olanakları yaratma ve büyümeyi teşvik ederek ekonomik kalkınmayı sağlamaktır (Smilor, 1987: 147). 1990’ın ortalarında ise; internetin yaygınlaşmasıyla doğan yeni fırsatlardan dolayı ya belirli bir endüstri alanında, ya da belirli teknoloji türlerinde odaklanmış uzman kuluçkalar ortaya çıkmıştır. Bu tarz kuluçkalar ileri teknoloji merkezli, çoğunluğu üniversiteler ya da özel sektör tarafından kurulmuş yapılardır (Malan, 2002: 33).

Kuluçka merkezleri Amerika ve Avrupa’dan sonra diğer ülkelerde de hızla artmıştır. 1964’te Kanada’da kurulan ‘*Kanada Sheridan Park*’, 1968 ‘*Belçika Louvain-La-Neuve Yeni Teknoloji Merkezi*’, 1973’te Güney Kore’ de açılan ‘*Ulusal Araştırma Laboratuvarları*’, 1980’lerin başında faaliyete geçen ‘*Avustralya Adelaide ve Canberra Bilim Parkları*’, 1980 ‘*Tayvan Hsinchu Bilim Parkı*’, 1982’de açılan ‘*İtalya TeknopalisNovusOrtus*’, 1983’te hizmete giren ‘*Hollanda Groningen Bilimsel Araştırma Parkı*’, aynı yıl Almanya’da kurulmuş olan ‘*Berlin Yenilik Merkezi*’, yine 1983’te kapılarını açan iki merkez ‘*İsveç İdeon Park*’ ve ‘*Singapur Bilim Parkı*’, 1984 ‘*Japonya Tsukuba Bilim Kenti*’ ve 1988’de Çin’de kurulmuş olan pek çok sayıdaki inkübatörler dünyadaki başarılı kuluçka merkezlerine örnek olarak gösterilebilir (Yalçınkaya, 1995: 43).

Kuluçka merkezlerinin ülkemizdeki gelişimi ele alınacak olursa; 1980’li yıllarda başlayan dışa açılma hareketliliğinin önemli bir etken olduğu söylenebilir. Türkiye o tarihlerde dışa açılmak ve uluslararası pazarlarda rekabet etmek istemiş, bunun için de kendi teknolojisini kendi üretmesi gerektiği daha belirgin bir şekilde anlaşılmıştır. Bu durum; dünyada sayıları hızla artan başarılı oluşumlar olan kuluçka merkezlerinin ülkemizde de kurulması için ilk adım olmuştur (Çakmakçı, 2006:). Teknolojinin geliştirilmesi amacıyla; teknoloji kökenli firmaların kurulmasını sağlamak, yenilikçi firmaların nitelik ve niceliklerini arttırmak, akademik bilgiyi ticarileştirmek, bilim ve sanayi sonuçlarının sanayiye aktarılmasına imkân sunmak, kısacası sanayi-üniversite işbirliğini tesis etmek için bazı önemli çalışmalar başlatılmıştır (Keleş ve Tunca, 2010: 5). Kuluçka merkezi, teknopark veya teknokent kavramı ilk olarak Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)’nin 1984-1989 dönemini kapsayan Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda gündeme gelmiştir. Planın, *‘Bilim-Araştırma-Teknoloji’* başlıklı, XV. Bölümü’nde; *“uzun dönemli plân, hedef ve stratejilerine ve ülkenin ekonomik, sınıî ve sosyal amaçlarına uygun bir Bilim ve Teknoloji Plânı hazırlanacaktır, bu Ana Plân’ın hazırlanmasında 1983 yılında sonuçlandırılan Türk Bilim Politikası: 1983-2003 konulu çalışma bir hareket noktası olarak kabul edilecektir.”* denmiştir (DPT, Türkiye’nin Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1985). Daha sonraki tarihlerde düzenlenen kalkınma planlarında da Türkiye’de kuluçka merkezi kurulması ve geliştirilmesine dair konulara yer verilmiştir (Özbay, 2000: 113). Teknopark kurma amacıyla konu ile doğrudan bağlı olarak hazırlanan ilk belge; Bakanlar Kurulu’nca 2 Ekim 1987’de onaylanan *‘Üniversiteler, Araştırma Kurumları ve Endüstri Arasındaki Bağları Geliştirme Projesi’* dir (Demir, 2013: 85).

1990-1995 yıllarını kapsayan altıncı beş yıllık kalkınma planında Ar-ge çalışmalarının arttırılmasına yönelik maddelere yer verilmiştir. Bu amaçla araştırmacı personel sayısının iki kat daha arttırılması ile 10.000 kişiye düşen araştırmacı sayısının 15 kişiye ulaştırılması ve Ar-ge harcamalarının GSMH’nin %1’ine çıkarılması hedeflenmiştir (Gürol, 1993: 14). Yine altıncı beş yıllık kalkınma planında; *“Üniversite ve sanayi arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi amacıyla, ilgili mevzuatta gerekli değişiklikler yapılacak ve bu alanda faaliyet gösteren teknoparklar*

teşvik edilerek yaygınlaşmaları sağlanacaktır.” hükmüne yer verilmiştir(DPT, Türkiye'nin Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1990). 1990 yılında Birleşmiş MilletlerKalkınma İçin Bilim ve Teknoloji Fonu (UNFSTD) ile dönemin Türkiye hükümeti arasında ‘*Türkiye’de Teknoparklar Kurulması İçin Program*’ başlıklı proje için imzalar atılmıştır. Bu bağlamda beş kuluçka merkezi kurulmuştur. İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ), Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ), Ege Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi ve TÜBİTAK MAM Teknoparkları kurularak faaliyete başlanmıştır (Demir, 2013: 87). TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi (MAM) kendi bünyesinde, diğer dört üniversite ise KOSGEB ile ortaklaşa olarak ilk aşama merkezlerini kurmuşlardır. Bu merkezlerde firmalar açısından yeter sayıya ulaşan ODTÜ ve TÜBİTAK MAM,1996 yılında teknokent projelerini yapmış; böylece yatırım programlarındaki ikinci aşamaya geçmeyi başarmıştır (Sarıhan, 1998: 152). 2000’li yıllara kadar bu merkezler faaliyetlerine devam etmiştir. 2002 yılında 4691 sayılı kanunun ve 635 sayılı kararnamenin 27. maddesine dayanılarak;‘*Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği*’ çıkarılmıştır (www.resmigazete.gov.tr, 2018). Resmi gazetede yayınlanarak 37 üniversitede kuluçka merkezleri kurulmuştur. Bunların bazıları hemen aktif hale gelirken bazılarının firma kabulü için hazırlıkları zaman almış ve ilerleyen zamanlarda faaliyete geçirilmiştir (Keleş ve Tunca, 2010: 6). Bugün Türkiye’de gerek üniversiteler bünyesinde kurulmuş, gerek bankalar ve diğer kuruluşlar tarafından kurulmuş çok sayıda kuluçka merkezi vardır. Bu araştırmanın konusu üniversite bünyesindeki kuluçka merkezleri olduğu için, daha çok bunun üzerinde durulacaktır. Aşağıdaki tabloda ülkemizde aktif olan ve kurulma aşamasında olan üniversite kuluçka merkezleri yer almaktadır.

Tablo 8. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (Faaliyette Olan Bölgeler)

Sıra No	Bölge Adı	Üniversite	Bulunduğu İl	Kuruluş Yılı
1	ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Ortadoğu Teknik Üniversitesi	ANKARA	2001

2	TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi Teknoparkı	TUBİTAK-TTGV	KOCAELİ	2001
3	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Bilkent Üniversitesi	ANKARA	2002
4	İzmir Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	İZMİR	2002
5	GOSB Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Sabancı Üniversitesi	KOCAELİ	2002
6	Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Hacettepe Üniversitesi	ANKARA	2003
7	İTÜ Arı Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İstanbul Teknik Üniversitesi	İSTANBUL	2003
8	Eskişehir Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anadolu Üniversitesi	ESKİŞEHİR	2003
9	Selçuk Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Selçuk Üniversitesi	KONYA	2003
10	Kocaeli Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Kocaeli Üniversitesi	KOCAELİ	2003
11	Yıldız Teknik Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Yıldız Teknik Üniversitesi	İSTANBUL	2003
12	İstanbul Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İstanbul Üniversitesi	İSTANBUL	2003
13	Batı Akdeniz Teknokenti Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Akdeniz Üniversitesi	ANTALYA	2004
14	Erciyes Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Erciyes Üniversitesi	KAYSERİ	2004
15	Trabzon Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Karadeniz Teknik Üniversitesi	TRABZON	2004
16	Çukurova Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Çukurova Üniversitesi	ADANA	2004
17	Mersin Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Mersin Üniversitesi	MERSİN	2005

18	Göller Bölgesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Süleyman Demirel Üniversitesi	ISPARTA	2005
19	Ulutek Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Uludağ Üniversitesi	BURSA	2005
20	Erzurum Ata Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Atatürk Üniversitesi	ERZURUM	2005
21	Gaziantep Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Gaziantep Üniversitesi	GAZİANTEP	2006
22	Ankara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Ankara Üniversitesi	ANKARA	2006
23	Gazi Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Gazi Üniversitesi	ANKARA	2007
24	Fırat Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Fırat Üniversitesi	ELAZIĞ	2007
25	Pamukkale Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Pamukkale Üniversitesi	DENİZLİ	2007
26	Cumhuriyet Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Cumhuriyet Üniversitesi	SİVAS	2007
27	Dicle Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Dicle Üniversitesi	DİYARBAKIR	2007
28	Trakya Üniversitesi Edirne Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Trakya Üniversitesi	EDİRNE	2008
29	Sakarya Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Sakarya Üniversitesi	SAKARYA	2008
30	Tokat Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	TOKAT	2008
31	Boğaziçi Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Boğaziçi Üniversitesi	İSTANBUL	2009
32	Bolu Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	BOLU	2009
33	Malatya Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İnönü Üniversitesi	MALATYA	2009

34	Kütahya Dumlupınar Tasarım Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Dumlupınar Üniversitesi	KÜTAHYA	2009
35	İstanbul Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İstanbul Ticaret Üniversitesi	İSTANBUL	2009
36	Samsun Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	SAMSUN	2009
37	Düzce Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Düzce Üniversitesi	DÜZCE	2010
38	Harran Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Harran Üniversitesi	URFA	2010
39	Kahramanmaraş Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Sütçü İmam Üniversitesi	K.MARAŞ	2011
40	Namık Kemal Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Namık Kemal Üniversitesi	TEKİRDAĞ	2011
41	Muallimköy Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Gebze Teknik Üniversitesi	KOCAELİ	2011
42	Çanakkale Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Onsekiz Mart Üniversitesi	ÇANAKKALE	2011
43	İzmir Bilim ve Teknoloji Parkı Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İzmir Ekonomi Üniversitesi	İZMİR	2012
44	Yüzüncü Yıl Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	VAN	2012
45	Celal Bayar Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Celal Bayar Üniversitesi	MANİSA	2012
46	Çorum Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Hitit Üniversitesi	ÇORUM	2012
47	Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Dokuz Eylül Üniversitesi	İZMİR	2013
48	Bozok Teknoloji Geliştirme Bölgesi Bozok Üniversitesi	Bozok Üniversitesi	YOZGAT	2013
49	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi MAKÜ-BAKA Teknoloji	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	BURDUR	2013

	Geliştirme Bölgesi			
50	Kırıkkale Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Kırıkkale Üniversitesi	KIRIKKALE	2013
51	Niğde Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Niğde Üniversitesi	NİĞDE	2013
52	Marmara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Marmara Üniversitesi	İSTANBUL	2014
53	Ege Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Ege Üniversitesi	İZMİR	2014
54	Ankara Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	ANKARA	2014
55	OSTİM Ekopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Ankara - Hacettepe - Atılım - Çankaya - Başkent - TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversiteleri	ANKARA	2014
56	Hatay Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Mustafa Kemal Üniversitesi	HATAY	2014
57	Afyon-Uşak Zafer Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Afyon-Uşak Üniversitesi	AFYON-UŞAK	2015
58	Konya Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Selçuk- Necmettin Erbakan- AksarayKaramanoğlu Mehmet Bey -KTO Karatay Üniversiteleri	KONYA	2015
59	Adnan Menderes Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Adnan Menderes Üniversitesi	AYDIN	2016
60	Zonguldak Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Bülent Ecevit Üniversitesi	ZONGULDAK	2017
61	Gaziantep OSB Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Hasan Kalyoncu Üniversitesi	GAZİANTEP	2017
62	Kapadokya Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	NEVŞEHİR	2018

63	Gebze Teknik Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Gebze Teknik Üniversitesi	KOCAELİ	2018
----	---	---------------------------	---------	------

(www.btgm.sanayi.gov.tr, 2018)

Tablo 9. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (Altyapı çalışmaları devam eden)

Sıra No	Bölge Adı	Üniversite	Bulunduğu İl	Kuruluş Yılı
1	ASO Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi	ANKARA	2008
2	Balıkesir Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Balıkesir Üniversitesi	BALIKESİR	2014
3	Finans Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Boğaziçi Üniversitesi	İSTANBUL	2014
4	Karaman Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi	KARAMAN	2015
5	Muğla Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Sıtkı Koçman Üniversitesi	MUĞLA	2015
6	Batman Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Batman Üniversitesi	BATMAN	2017
7	Osmaniye Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi - Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi	OSMANİYE	2017
8	Karabük Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Karabük Üniversitesi	KARABÜK	2017
9	Antalya OSB Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Akdeniz Üniversitesi -	ANTALYA	2018

		Antalya Bilim Üniversitesi		
10	İstanbul Sebahattin Zaim İZÜ Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi	İSTANBUL	2018
11	Sağlık Bilimleri Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Sağlık Bilimleri Üniversitesi	İSTANBUL	2018
12	İstanbul Medeniyet Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Medeniyet Üniversitesi	İSTANBUL	2018
13	Dudullu OSB Boğaziçi Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Boğaziçi Üniversitesi	İSTANBUL	2018
14	Mersin Tarım Gıda İhtisas Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Mersin Üniversitesi	MERSİN	2018
15	Çankırı Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Çankırı Karatekin Üniversitesi	ÇANKIRI	2018
16	Kastamonu Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Kastamonu Üniversitesi	KASTAMONU	2018
17	Kırklareli Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Kırklareli Üniversitesi	KIRKLARELİ	2018
18	Teknohab Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Gazi Üniversitesi	ANKARA	2018
19	İskenderun Teknik Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İskenderun Teknik Üniversitesi	HATAY	2019
20	Giresun Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Giresun Üniversitesi	GİRESUN	2019

(www.btgm.sanayi.gov.tr, 2018)

3. Kuluçka Merkezi Amaçları

Kuluçka merkezlerinin kurulmasındaki amaçlar ülkelere, hatta bölgelere göre bazı farklılıklar göstermekle beraber; uluslararası rekabetin artırılması, teknoloji

gelişiminin hızlandırılması, üniversite ve diğer araştırma kuruluşlarının potansiyelinin etkin kullanılması, yerel yönetimlerin ekonomik kalkınmaya etkilerinin arttırılması, kuluçka merkezlerinin temel amaçları arasında sayılabilmektedir (Güçlü, 1991: 13).

Madde, madde amaçları sıralamak gerekirse:

- Üniversite ve şirketler arasındaki bilgi ve teknoloji akışını yönetmek ve artması için teşvikte bulunmak.
- Girişimciler ve teknik uzmanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırmak,
- Şirketler ve araştırma kurumlarının yanı sıra girişimcilere ve bilgi işçilerine odaklanmak,
- Yenilik, icat ve kalite kültürünün gelişimine yönelik ortam sağlamak,
- Kuluçkalar ve buluşlara dayalı şirketlerin mekanizmaları ile yeni işletmelerin kurulmasını kolaylaştırmak, KOBİ'lerin büyümesini hızlandırmak,
- Dünya çapındaki yenilikçi firma ve araştırma kurumlarının toplandığı küresel bir yapı içinde çalışmak, yerel şirketlerin uluslararası yapıya kavuşmasını sağlamak (www.iasp.ws/the-role-of-stps-and-innovationareas,2019).

4. Kuluçka Merkezi Çeşitleri

Kuluçka merkezi çeşitlerini anlatmaya başlamadan önce bu kavramın farklı ülkelerde, farklı bölgelerde, hatta ülkemizde farklı şekillerde kullanımı olduğunu söylemek gerekmektedir. Kuluçka merkezleri; bazı kaynaklarda iş kuluçkası, bazı kaynaklarda İŞGEM, bazılarında bilim parkları ya da teknoloji parkları, bazı kaynaklarda teknopark, bazılarında ise teknokent gibi kavramlarla anılmaktadır. Ancak kuluçka merkezi kelimesinin yerine kullanılmaya çalışılan bu ifadeler kuluçka merkezinin bir çeşidini ifade etmekte ve aslında kavramı tam olarak karşılamamaktadır. Araştırmamızda literatür taraması sonucu elde edilen bilgilere ilave olarak konu hakkında yetkili kişilerle mülakat yapılmış, Güney Marmara Kalkınma Ajansı'ndan ve Balıkesir KOSGEB'ten yetkililerle, ayrıca Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Balıkesir İl Müdürü'yle yüz yüze görüşmeler

gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki sınıflandırma bu görüşmeler neticesi elde edilen veriler ışığında yapılmıştır.

4.1. Ön Kuluçka Merkezi:

Ön kuluçka merkezi, bir iş fikrine sahip yeni girişimcilere danışmanlık, mentorluk, ofis gibi hizmetler sağlayan yapılardır. Bir başka ifadeyle; girişimcilere stratejik ve katma değerli bir izleme ve iş danışmanlığı hizmeti sunmak amacıyla kurulmuş ortak bir ofis çalışma tesisidir (Hackett ve Dilts, 2004). Ön kuluçkadan faydalanan girişimciler henüz firmasını kurmamış, bireysel olarak desteklerden yararlanmaktadır. İlk aşama kuluçka merkezi olarak da ifade edilmektedir. Bazı üniversitelerde kuluçka merkezlerine ilave olarak ön kuluçka merkezleri de hizmet vermektedir.

Araştırmamızda mülakat yapmak amacıyla gidilen kuluçka merkezlerinde, ön kuluçka ofislerinin genellikle açık ofis tarzında kurulmuş olduğu görülmektedir. Sakarya Teknokent ve Uludağ Teknopark yetkililerinin ifadesiyle; ön kuluçka merkezlerinde faaliyet gösteren girişimcilerden herhangi bir aidat ya da kira bedeli alınmamaktadır.

4.2. Kuluçka Merkezi:

Yeni bir iş fikrine sahip girişimcilere danışmanlık, mentorluk, ofis gibi hizmetler sağlayan yapılardır. Ön kuluçka merkezlerinden farkı; bünyesinde barındırdığı ve hizmet verdiği kişilerin artık birer firma sahibi olmasıdır. Daha açık ifade etmek gerekirse; kuluçka merkezlerinin imkânlarından yararlanmak isteyen girişimci henüz firmasını kurmadıysa ön kuluçka merkezinde, firmasını kurduysa kuluçka merkezinde faaliyet göstermektedir.

Gerek ön kuluçka, gerekse kuluçka merkezlerinden alınan ofis, makine-techizat ve diğer destekler karşılığında girişimciler belli bir bedel ödemekte; ancak bu bedel oldukça düşük bir seviyede olduğu için girişimcilere maliyet avantajı sağlamaktadır. Ayrıca kuluçka merkezlerinden yararlanan firmalar vergi indirimi ya da vergi muafiyeti gibi bazı avantajlardan da yararlanma şansına sahiptir. Bursa

ULUTEK'teki yetkilinin ifadesiyle; kuluçka merkezlerinden kira alınmadığı, ayda yalnızca 200 TL gibi düşük bir aidat bedeli alındığı söylenmektedir. Sakarya Teknokent yetkilisi de, normal firmalara göre kuluçka firmalarına %30 indirimli kira uygulandığını ifade etmektedir.

Kuluçka merkezlerinin dört unsurdan meydana geldiği söylenebilir (Bergek ve Norrman, 2008: 22):

1. Normal şartlardaki kira bedellerinden çok daha uygun kiralanabilen ortak ofis alanı,
2. Girişimcilerin giderlerini azaltmak amacıyla destek hizmetlerinden oluşturulan ortak havuz,
3. Profesyonel iş desteği, mentorluk hizmetleri,
4. Hem içeriden hem de dışarıdan sağlanan iş ağı desteği.

Kuluçka merkezlerinin temel amacı kendi belirledikleri kriterler kapsamında başarılı olan, inovasyona ve bölgesel kalkınmaya fayda sağlayabilecek konuma gelmiş şirketler üretmektir. Kuluçka süreci boyunca finansal olarak ayakta kalabilen ve özgür hareket edebilme yetisine sahip hale gelen işletmeler kuluçka merkezlerinden ayrılmaktadır. Bir anlamda kuluçka merkezinden mezun olmaktadır (Özdoğan, 2016: 2). Kuluçkada kalma süreleri değişiklik göstermekle birlikte, genelde bütün kuluçka merkezlerinde bir ila iki yıl arasında değişmektedir. Bu bilgi, mülakat için ziyaret edilen Bursa, Çanakkale ve Sakarya'daki kuluçka merkezi yetkilileri tarafından da dile getirilmiştir. Kuluçka merkezinin iç yapısı, firmaların sektörel açıdan yoğunluğu da farklılık arz etmektedir. Bir üniversitenin kuluçka merkezi daha çok yazılım, bilişim sektörlerine yoğunlaşmışken bir diğeri daha somut ürünler elde eden sektörlerle yönelebilmektedir. Bu aslında üniversitenin bünyesindeki eğitim bölümleri ve fakültelerle ilgili bir durumdur. Fen bilimlerinin ağırlıklı olduğu üniversiteler ile sosyal bölümlerin ağırlıklı olduğu üniversitelerin kuluçka merkezlerinin aynı yapıda olmadığını söylemek mümkündür.

Kuluçka merkezleri ülkemizdeki mevzuatlar gereği bağlı olduğu kurum açısından üçe ayrılmaktadır:

4.2.1. Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER):

KOSGEB tarafından kurulan, desteklenen ve denetlenen yapılardır. KOSGEB; Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı, tüzel kişiliğe haiz ve tüm işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi olan bir kamu kurumudur. Kuruluş amacı; küçük ve orta ölçekli işletmelerin daha modern, daha teknolojik, daha verimli ve karlı hale gelmelerine yardımcı olmak ve dünya pazarlarında rekabet edebilir seviyeye ulaşmalarını sağlamaktır. Çok önemli bir diğer görevi de; ülkemizde girişimciliğin gelişmesine katkıda bulunmaktır (Aydemir, 2005: 103).

KOSGEB'in kuruluş amacı ve görevleri; 20.04.1990 tarih ve 20498 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan; *“Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun”*da belirtilmiştir. Kanunun birinci maddesine göre kurumun kuruluş amacı: *“ülkenin sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarının karşılanması açısından küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin payının ve etkinliğinin artırılması, rekabet edebilirliklerinin ve rekabet düzeylerinin yükseltilmesi, sanayide entegrasyonun ekonomik gelişmelere uygun şekilde gerçekleştirilmesi”* şeklinde ifade edilmiştir (www.resmigazete.gov.tr, 2019).

KOSGEB, bilgi ve teknolojinin sağlanması, mevcut teknolojilerin geliştirilmesi ve girişimciliğin desteklenmesi olmak üzere üç temel faaliyette bulunmaktadır. Bunun için de pek çok destek hizmeti yürütmektedir. Bu hizmetleri sunarken hizmet sunduğu bölgelerle ilgili; *‘Kalkınmada Öncelikli Yöreler’*, *‘Normal Yöreler’* ve *‘Gelişmiş Yöreler’* şeklinde bir öncelik sıralaması yapmaktadır. Sektörel açıdan da bazı öncelikler söz konusudur. Bunlar sırasıyla; metal eşya/ makine imalatı, gıda, savunma sanayi, yazılım, elektrik/elektronik, medikal, nanoteknoloji ve kimya şeklinde sıralanmaktadır. Ölçek açısından öncelikler ise; 1-9 arası çalışanı bulunan, 10-49 arası çalışanı bulunan, 50-99 arası çalışanı bulunan ve 100'den fazla çalışanı bulunan şirketler olarak belirlenmiştir. Yine ürün grupları açısından da bir öncelik sıralaması yapılmıştır. Buna göre; iç ve dış pazar potansiyeli yüksek olan ürünler, ekonomik katma değer yaratan ve teknolojik gelişme potansiyeli yüksek olan ürünler, kalite standartları yüksek olan ürünler, esnek üretim sistemine uygun

ürünler, istihdam potansiyeli yüksek ürünler ve çeşitlendirilebilme özellikleri olan ürünler şeklinde sınıflandırılmıştır (KOSGEB 2004).

Balıkesir KOSGEB Müdürü ile yapılan görüşme sonucu edilen bilgiye göre: *“TEKMER; KOSGEB, üniversite ya da kurum ve kuruluşlar (Sanayi ve Ticaret Odası, teknokent, teknopark, araştırma kurumları, vs...) arasında işbirliği protokolü imzalanarak kurulur ve KOSGEB’in koordinasyonunda görev yapar. TEKMER’ler KOSGEB’in koordinasyonu altında üniversitelerle KOBİ’lerin bir araya gelip Ar-Ge çalışmalarında ortak bir platform oluşturdukları yerlerdir.*

TEKMER’de sunulan hizmetler:

- 2+1 yıl süreyle çalışma mekânı (işlik) temini,
- Ofis hizmetleri (fotokopi, faks, sekreteryaya..),
- Danışmanlık hizmetleri (teknik, idari, mali...),
- İnternet hizmetleri,
- Ortak kullanım mekânları,
- Konferans ve toplantı salonu,
- Üniversite olanaklarından yararlanma,
- Ar-Ge, inovasyon ve endüstriyel uygulama projelerinin desteklenmesi” dir.

TEKMER kuruluşunun daha hızlı olması açısından diğer kuluçka merkezlerine nazaran daha avantajlı olmaktadır. Bu avantajına rağmen, araştırma örneklemini oluşturan Doğu ve Güney Marmara’daki beş kuluçka merkezinde de TEKMER kurulmamış, tercih edilmediği görülmüştür.

4.2.2. Teknoloji Transfer Ofisi (TTO):

Resmi gazetede yayınlanan ilgili madde gereğince teknoloji transfer ofisi; yükseköğretim kurumlarının, Ar-Ge ve yenilikçilikle ilgili olarak kamu ya da özel sektörle işbirliği yapmak, üretilen bilgi ve buluşları fikri mülkiyet kapsamında koruma altına almak ve uygulamaya dönüştürmek üzere -Yükseköğretim Kurulu’ndan önceden izin alınması şartıyla- yükseköğretim kurumu, yönetim

kurulunun kararıyla kurabilecekleri sermaye şirketini ifade etmektedir (www.resmigazete.gov.tr, 2019).

Teknoloji Transfer Ofisleri (TTO); akademik araştırma sonuçlarının hızlı ve etkin bir şekilde ticarileşmesine ilişkin faaliyetlerin yürütüldüğü organizasyonlardır. Üniversiteler, araştırma merkezleri veya özel sektör arasında; araştırmacılar ile girişimcilerin, yatırımcılar ile sanayicilerin ihtiyaç duyduğu gerekli bağlantıların sağlanması yönünde faaliyet gösterirler.

TTO'ların temel amaçları:

- Bilimsel araştırma yapanların karşılaştıkları zorlukları azaltan stratejiler geliştirmek,
- Sanayici ve yatırımcıların araştırmacılarla bir araya gelmesini sağlamak ve sanayiye know-how aktarımını arttırmak.
- Girişimcilik, inovasyon, Ar-Ge ve fikri mülkiyet hakları konusunda eğitimler vermek,
- Nitelikli elemanlar yetişmesini sağlamak,
- Şirketler arasında ilişki kurulmasını sağlamak,
- Girişimcilere yurt içi ve yurt dışı patent belgelerinin temin edilmesi hususunda yardımcı olmak,
- Patent, fikri mülkiyet hakkı, lisanslama akademik tabanlı şirketlerin kurulmasını teşvik etmek, pazar araştırmaları yaparak üretim sektörleri ve üniversiteleri buluşturup, ihtiyaca göre yönlendirmektir (www.turktekteknoloji.com.tr, 2019).

Üniversite, sanayi ve devletin oluşturduğu üçlü yapının ekonomik büyümeyi hedefleyen önemli bir etkisi vardır. Üniversite-sanayi işbirliği zordur; ancak ulusal kalkınma açısından en faydalı teknoloji transfer yöntemlerinden bir tanesidir.

TÜBİTAK, Bilim Teknoloji Yüksek Kurulu'nun kararı (Üniversitede yenilikçi ve girişimcilik faaliyetlerinin tetiklenmesi amacıyla politika araçlarının geliştirilmesi [2011/104]) ile “*Teknoloji Transfer Ofislerinin Desteklenmesi*” konusunda görevlendirilmiştir. Şu ana kadar TÜBİTAK tarafından 1513 programı çerçevesinde destek kapsamına alınmış 25 TTO çeşitli üniversitelerde faaliyet

göstermektedir.1601 destek programı çerçevesinde TTO hazırlık süreci desteklenen 9 TTO da üniversitelerde yakında hizmete girmek üzere çalışmalarına devam etmektedir (www.tubitak.gov.tr, 2019).

4.2.3. Teknopark ya da Teknokent:

Yeni veya ileri teknoloji mal üretmek isteyen girişimcilerin, sanayi ve ticari faaliyetlerini üniversitelerin yanında ya da yakınında yürütebilmelerine ve bu üniversitelerden faydalanabilmelerine olanak vermek için kurulan üniversite ile sanayi işbirliğinin somutlaştığı birer teknoloji siteleridir (Paçacıoğlu, 2007: 364). Teknoparklarda teknoloji alanında çalışan firmalar filizlenmekte ve bu firmalar, devlet tarafından desteklenmektedir (Keleş, 2007: 94). Teknoparklar, ileri teknoloji kullanan ya da ileri teknolojiyi kullanmayı hedefleyen şirketlerin bir üniversitenin, araştırma-geliştirme merkezinin veya enstitünün imkânlarından yararlanarak teknolojik bir fikri, bir buluşu ticari ürün, yöntem veya hizmet haline dönüştürmek; ya da var olan bir ürünü/hizmeti geliştirmek için faaliyet gösterdikleri, aynı üniversite ya da araştırma kurumu içinde veya yakınındaki alanı ifade etmektedir (Akgün, 2007: 9). Teknopark ya da diğer adıyla teknokentlerde, inovatif bir fikrin kuluçkaya alınması söz konusu olmaktadır. Firma, geliştirmek istediği fikirle ilgili proje hazırlayarak başvuruda bulunmakta, proje teknopark/teknokent tarafından belirlenen kurul tarafından onaylanırsa firma projesini tamamlamak üzere teknopark ya da teknokent bünyesinde faaliyetlerine başlamaktadır. Yapılan mülakatlar neticesinde görülmüştür ki; teknoparkta/teknokentte yer alan firmalar ofisler için belli bir kira bedeline katlanmaktadır. Hatta Bursa ULUTEK'teki yetkili, bünyelerindeki ofislerin kiralarının normalden yüksek olduğunu belirtmektedir. Yüksek kira bedellerine rağmen vergi avantajları dolayısıyla firmalar tarafından, teknoparklar/teknokentler oldukça büyük talep görmektedir.

Yapılan mülakatlar sonucu, elde edilen bilgilere göre teknoparkların/teknokentlerin amaçları:

-“*Kent çevresinin canlandırılması,*

- *İleri teknoloji kullanılan sektörlerde istihdamın arttırılmasını sağlamak,*

- Uzun vadeli istihdamın arttırılması amacıyla teknoloji kökenli küçük işletmelerin ve ortaklıkların ortaya çıkarılmasını sağlamak,
- Bölgelerarası gelişmişlik farkını en aza indirmek,
- Ar-Ge çalışmalarının bölgesel ve yerel ekonomide yeniden yapılanmasına katkı sağlamak,
- Bölgeyeyüksek teknolojili firmalarkazandırmak,
- Yerel yönetimleri teknolojik gelişmede aktif hale getirmek,
- Bölgesel yenilik çabaları için altyapının oluşturulmasını sağlamak,
- Ürün yeniliğinin oluşmasına ortam hazırlayarak, sanayinin canlandırılmasını ve modernleşmesini teşvik etmek”tir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNOVASYON

1. İnovasyon Kavramı

İngilizce ‘innovation’ kelimesinin Türkçe’imizdeki söyleniş biçimi ‘inovasyon’ şeklindedir. Sözlükteki karşılığı; yenilik ya da yenileşim olarak ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr, 2019). Ancak inovasyon kelimesini tek bir sözcükle karşılamak ve ifade etmek mümkün değildir. Son yıllarda çok sık kullanılmaya başlanmış ve iş hayatının gündemine yerleşmiştir. Bu konuda uluslararası çalışmalar yapılmış, kitaplar yazılmış, akademik araştırmalar gerçekleştirilmiş; ancak bütün çabalara rağmen bu kavramın anlamı ve tanımı konusunda ortak bir nokta bulunamamış; inovasyon kavramının tanımı noktasında bir görüş birliğine varılamamıştır. (İpek, 2015: 4). Keith ve Theodore (1984),inovasyonu bir buluş ile başlayan, bu buluşun geliştirilme süreciyle devam eden ve pazara yeni bir ürün ya da hizmet olarak girmesiyle sonuçlanan bir süreç olarak tanımlamaktadır. OECD ve Avrupa Birliği’nin ortaklaşa hazırladığı Oslo Kılavuzu’nda inovasyon; yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün, mal, hizmet veya sürecin; “*yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonelyöntemin uygulanmasıdır*” şeklinde açıklamıştır (OSLO Kılavuzu, 2005). Avrupa Birliği Komisyonu’nun başka bir belgesinde inovasyon; bir fikri süreç olarak pazarlanabilir bir ürün veya hizmete, yeni bir imalata ya da geliştirilmiş dağıtım yöntemine dönüştürmeyi ifade etmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse; inovasyon, süreç sonunda elde edilen “*pazarlanabilir yeni veya geliştirilmiş ürün, hizmet ve dağıtımı*” anlamına gelmektedir(EuropeanCommission, GreenPapers, 1995:4). Tanımı yaparken kullanılan ‘*pazarlanabilirlik*’ ifadesi oldukça dikkat çekicidir. Buradan her yeniliğin inovasyon olmadığı anlaşılmaktadır. Yeniliğin inovasyon kabul edilebilmesi için pazarlanabilir olma özelliğini taşıması gerekmektedir. Çalışmamızda Türkçe; ‘*yenilik*’ kavramı yerine inovasyon kelimesinin seçilmesindeki sebep de budur. Kırım (2007)’a göre; eğer kendi dilimizde, Türkçe olarak ifade etmek gerekirse yalnızca yenilik ya da yenileşim

kelimeleriyle değil; ‘*pazarlanabilir yenilik*’ şeklinde izah etmek daha doğru olmaktadır.

Latince ‘*innovatio*’ kökünden gelen inovasyon kelimesi ilk olarak 1588 öncesinde İngiltere’de kullanılmaya başlanmıştır (Açıklan ve Saltık, 2007: 7). Tarihsel gelişimine bakıldığında özellikle 19. yüzyılın ürünü olan ve yeni buluş, yeni icat şeklinde değerlendirilen teknik bir kavram olduğu görülmektedir. Girişimcinin tanımını yaparken kavramı ilk kez yenilik kavramıyla beraber kullanan ve girişimciyi yenilik yapan kişi olarak ifade eden Avustralya’lı iktisatçı ve siyaset bilimci Joseph Schumpeter, inovasyon konusunu da ekonomik bakış açısıyla değerlendiren ilk araştırmacı olmuştur. İnovasyon kelimesini ilk kez 1911’de yazdığı bir kitapta kullanmış ve “kalkınmanın itici gücü” şeklinde bir tanımlama yapmıştır. Schumpeter (1934b), “*Girişimcinin kar elde etmesini sağlayan ve teknolojik gelişmeler neticesinde ortaya çıkan her şey*” olarak tanımladığı inovasyonla girişimci arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir.

1990 yılı sonrası ifadelerde inovasyon kavramı, tamamen yeni bir ürün, hizmet ya da süreci ifade ettiği gibi; aynı zamanda firma için yeni bir ürün, hizmet ya da süreç yenilik olarak kabul edilmektedir. Ayrıca firmaların yalnızca başka firmaları değil, kendi kendilerini bile aşmalarıyla tanımlanan inovasyonun, günümüz pazarlarında bir zorunluluk haline geldiği vurgusu yapılmaktadır (İrmiş ve Özdemir, 2011: 139). Teknoloji ve yenilik alanında etkin isimlerden olan Birch ve Clegg (1997), inovasyonun iş hayatında, yalnızca değişim amaçlı bir yaklaşım değil, işimizi ve ürünlerimizi rakiplerimizden ayırt ederek farklılaştırmaya veya geçmişten günümüze uzanan belli başlı yolları takip etmekle çözülemeyen problemleri çözmeye yarayan bir araç olduğunu belirtmiştir.

2. İnovasyon Süreci:

Literatür taramasında inovasyon süreci, yeni bilginin oluşumu ile başlayan, yeni ürünlerin ve süreçlerin keşfedilmesiyle devam eden ve bunların ticari

kazanımlar ile sonuçlanması ile son bulan faaliyetler bütünü olarak ifade edilmiştir (Toraman vd. 2009, 102). Bir yeniliğin inovasyon kabul edilebilmesi için '*pazarlanabilir*' vasfına sahip olması gerektiğine yukarıda değinilmiştir. Bir yeniliğin pazarlanabilir olması; başka bir ifadeyle bir fikrin başarılı şekilde ticari hale gelmesi için çeşitli kademelerin tamamlanması gerekmektedir. Her biri bir öncekinden daha zor olan bu beş kademe şu şekildedir (Ayhan, 1999: 12):

2.1. Fikrin gerçekleştirilmesi dönemi

İnovasyona doğru teknik bir gelişme sağlanabilmesi için pazar imkânlarının önceden sezilebilmesi ve fırsatların iyi değerlendirilmesi gerekmektedir.

2.2. Kuluçka dönemi:

Fikir olarak ortaya çıkan yeniliğin ticari hale getirilip getirilemeyeceğini; yani bir inovasyon olup olamayacağını ölçen teknolojinin geliştirilmesi gerekmektedir.

2.3. Sunum dönemi

Fikrin somut hale getirildiği ilk modelleri, yani prototiplerini oluşturmak ve yatırımcılardan görüşlerini almak gerekmektedir.

2.4. Pazarlama dönemi

Sunum dönemindeki olumlu dönüşler neticesinde inovasyon olarak kabul edilen ticari çıktılar pazara adapte edilmeli ve kabul ettirmeye çalışılmalıdır. Bunun için doğru pazarlama ve reklam stratejilerinin gerçekleşmesini sağlamak gerekmektedir.

2.5. Sürekliliği sağlama dönemi

İnovasyonu tutundurma faaliyetleri ile piyasada mümkün olduğunca uzun süre kalmasını sağlamak gerekmektedir.

Bu sürece dair yapılan araştırmalar incelendiğinde; işletmelerin en çok zorlandıkları aşamaların fikir üretimi ve ticarileştirme olduğu görölmektedir. İnovatif fikirler, inovasyon sürecinin başlangıcını oluşturmakla birlikte, inovasyonun hayata geçirilmesi ve pazarlanabilmesi için yeterli olmamaktadır (Toraman vd. 2009, 102). Bununla beraber pek çok yeni fikir ticarileştirme aşamasına gelmeden önce bazı problemlerle karşılaşmaktadır (Mentor, 2009: 16). Yapılacak inovasyonun kopyalanması kaygısı, gerekli Ar-Ge çalışmalarının ek maliyetlere yol açacağı düşüncesi ya da zaman kaybı olarak görülmesi bu problemlerden bazılarıdır. İnovatif ürün ya da hizmet, eğer pazarlanabilirlik açısından yüksek bir değere sahipse, firmaya aynı oranda yüksek getiri sağlamaktadır. O yüzden inovasyon çalışmalarını bir zaman kaybı olarak görmek, yüksek getiri olasılığını ortadan kaldırmak anlamına gelmekte ve rasyonel açıdan iyi bir karar olmamaktadır. Ek maliyet getireceği düşüncesi de asılsız bir düşünce olarak değerlendirilebilir. Çünkü inovasyon kavram olarak sıkça karıştırılan icat kavramından farklı bir terimdir. İcat, yeni bir teknik disiplinin keşfedilmesi süreci olup bilim insanları tarafından yürütölmektedir (Oğuztürk, 2003: 225). Bu açıdan bakıldığında gerçekten maliyetli ve oldukça zaman alan bir işlem gerektirmektedir. İnovasyon ise, icat gibi bir ürünü sıfırdan ortaya koymak değil, küçük dokunuşlar ve ilavelerle bir fikri, bir icadı ticari hale getirme işlemidir. İnovasyon çoğunlukla çok büyük maliyetler gerektirmez. Hatta bazen çok küçük maliyetlerle yapılan inovasyon sayesinde çok büyük gelirler elde edilebilmektedir. Bununla birlikte, inovasyonla ilgili karşılaşılan problemler arasında sayılan kopyalanma ve çalınmaya kaygısı bazı hukuksal haklar sayesinde güvence altına alınabilmektedir. İnovasyon faaliyetlerinin korunması ve güvenliğinin sağlanması açısından en önemli araç uluslararası geçerliliği bulunan patent sistemidir. Patent, sınırlı bir süre için, sahibine, patentli icadın sadece kendisi tarafından kullanılması hakkını tanımaktadır. Aynı zamanda daha geniş sosyal kullanıma olanak sağlayacak biçimde inovatif çıktıların detaylarını ifşa etmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005, 26). Yapılan araştırmalarda patentlerin bilgiyi koruduğu ve firmaların inovasyon yapma kapasitelerinin artması için güven ortamı oluşturduğu belirtilmektedir (Subramaniam ve Youndt, 2005: 452-457). Ayrıca patentlerin bir başka faydası da; inovasyon performansını ölçerken inovasyon çıktısı olarak patent sayılarına başvurulmasıdır (Torun, 2016: 21).

Patentlerden sonra, marka ve ürünler için en önemli güvencelerden biri de marka tescilidir. Ülkemizde uygulanan bir koruma sistemi olan marka tescilini yaptırmak için; gerekli yasal harç ve ücretler Türk Patent Enstitüsü'ne yatırılarak başvuru gerçekleştirilmektedir.

3. İnovasyon Türleri

Yapılan literatür taramasında inovasyon türleri açısından farklı sınıflandırmaların olduğu, bazı araştırmalarda iki ya da üç tane inovasyon türüne yer verildiği görülmektedir. Bu yüzden yapılan bu çalışmada birçok ülkede geçerliliği olan, güvenilir kaynak kabul edilen Oslo Kılavuzundan (2005, 51) yararlanılmış, en geniş kapsamlı tür ayırımına gidilmiştir.

3.1. Ürün İnovasyonu

İsminden de anlaşılacağı üzere ürün üzerinde yapılan bir inovasyon türüdür. Bir ürünün, var olan özellikleri ya da öngörülen kullanımına göre varsayılan özellikleri üzerinde gerçekleşen yenilik veya önemli derecede iyileştirme işlemlerini kapsayan süreçtir. Bu; ürünün teknik özelliklerinde, malzemelerinde, birleştirilmiş yazılımda, kullanım kolaylığında ve diğer özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir (OECD, 2005: 52). Bayus (2008)'a göre; ürün inovasyonlarının başarısı yeni geliştirilen ürünlerin tüketiciler tarafından talep edilebilir, kitlesel pazar açısından olanaklı ve satılabilir olmasına bağlıdır; ayrıca müşteri ihtiyaçlarını anlamak yeni ürün geliştirme sürecinde oldukça önemli olmaktadır.

3.2. Süreç İnovasyonu

Bir ürün ya da hizmetin ortaya çıkarılması belli bir takım işlemler sonucu olmaktadır. Mamul, yarı mamul gibi girdiler, insan ve makine gibi bazı faktörler tarafından şekillendirilerek, çeşitli yöntemler kullanılarak çıktı haline

dönüştürülmekte ve istenilen nihai ürün ya da hizmet elde edilmektedir. Tüm bu işlemlere üretim ya da imalat süreci denmektedir. Süreç inovasyonu da bu süreçte yapılan yenilikleri ifade etmektedir. Oslo Kılavuzu (2005, 52)'nda süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek olarak tanımlanmaktadır. 'Tam zamanında üretim' sistemi, süreç inovasyonunaverilebilecek güzel bir örnektir. 'Tam zamanında üretim' sistemiyle ihtiyaç duyulan ürünler ve parçalar, ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilmektedir. Sistem, eldeki stok miktarını en alt seviyede tutarken verimliliği arttırmakta ve değişikliklere hızla cevap verme esnekliği kazandırmaktadır (Elçi, 2006: 9).Endüstri 4.0 ile beraber teknolojide yaşanan gelişmeler, makine ve robotlarınfabrikaların üretim safhalarında çok daha yaygın kullanım alanları bulmasına yol açmıştır. Yaşanan bu gelişmeler de süreç inovasyonu açısından oldukça güzel bir örnektir ve bu alanda bir çığır niteliği taşımaktadır. Önümüzdeki günlerde Endüstri 4.0'ın süreç inovasyonu açısından çok daha büyük yenilikler getireceği beklenmektedir.

3.3. Organizasyonel İnovasyon

Buraya kadar ifade edilen diğer inovasyon türleri ürünlerin üretimi safhasını içermekteyken organizasyonelinovasyon yönetimle ilgili yenilikleri içermektedir. Organizasyonelinovasyon; firmanın organizasyon yapısındaki gelişim ve yenileşim faaliyetlerini ifade etmektedir. Firmanın ticari uygulamalarında, firma içi ve firma dışı ilişkilerinde yeni bir yöntemin uygulanmasını kapsamaktadır. Organizasyonel yeniliklerin, idari maliyetleri ve işlem maliyetlerini azaltmak, işyeri memnuniyetini arttırmak, ticari olmayan varlıklara ulaşım kolaylığı sağlamak ya da araç/gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansını artırması beklenmektedir(Oslo Kılavuzu, 2005, 51).

3.4. Pazarlama İnovasyonu

Bir ürün ya da hizmetin pazarlama aşamasında gerçekleşen inovasyon olarak ifade edilmektedir. Oslo Kılavuzu (2005, 52)'ndaki tanıma göre; ürün tasarımı veya ambalajlanması, ürün konumlandırılması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırılmasında bir takım etkin değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama

yöntemidir. Pazarlama inovasyonu, firmanın satışlarını yükseltmek amacıyla, müşteri ihtiyaçlarını daha başarılı şekilde karşılayabilmeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir.

3.5. Keşfedici İnovasyon

Literatürde, Jansen ve diğerleri (2006b)'nin dile getirdiği ve üzerine bir ölçek geliştirdiği çiftustalık kavramı, inovasyon açısından değerlendirildiğinde pek çok farklı ayırım yapılabilmekte; ancak bunlardan en çok kullanılan ayırım işleme ve keşfetme inovasyonu olarak ifade edilmektedir.

Öncelikle çiftustalık kavramını izah etmek gerekmektedir. Çiftustalık; bir kişinin iki elini de eşit bir biçimde kullanabilme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (Bodwell ve Chermack, 2010: 5). Örgütsel seviyede kavramın kendisinde yer alan çift sözcüğü birbirini tamamlayan iki yeteneğe ya da potansiyele işaret etmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse; çiftustalık birbirini tamamlayan iki beceri veya potansiyelin çalışanlar, gruplar veya örgütler tarafından dengeli bir şekilde ve eşzamanlı olarak kullanılma potansiyelidir (Duncan, 1976: 167). Çiftustalık, işleme ve keşfetme aktivitelerinin bir girişim tarafından dengeli bir biçimde kullanılmasını simgelemektedir. İşleme becerisi dışlandığında keşfetme becerisi çok fazla ham fikrin yaratımına yol açmakta ve yeterli ayrıcı yetkinliklerin geliştirilmesine mani olmaktadır. Tam tersi durumda; yani, keşfetme becerisinin dışlanması durumunda da bir girişimin '*yetkinlik tuzağına*' düşmesine sebebiyet vermektedir (March, 1991a). İşleme; arıtma, seçim, üretim, etkinlik, ayırma, uygulama, yürütme gibi faaliyetleri içermektedirken, keşfetme; araştırma, çeşitlendirme, risk alma, deneyimleme, oyun, esneklik, buluş, inovasyon gibi faaliyetlerle ilgili olmaktadır (March, 1991b). Buradan hareketle denilebilir ki; işleme, var olanın üzerine eklemeler yaparak bir ürün, hizmet ya da süreci geliştirme anlamı taşımaktayken; keşfetme, yeni bir ürün, hizmet ya da süreç bulma, bunun için risk alarak, deneme yanılma yöntemiyle deneyimler kazanarak bir inovasyon elde etmek anlamına gelmektedir.

4. Türkiye’de İnovasyona Yönelik Teşvik Politikaları

Ülkelerin bilim ve teknoloji politikaları, uluslararası rekabetin en üst safhada yaşandığı günümüz dünyasında ülkelerin kalkınma hedeflerine ulaşmaları açısından çok önemli bir gösterge haline gelmiştir. Öyle ki ülkelerin gelişme düzeyinin göstergesi ve uluslararası piyasadaki rekabet edebilirlik gücünün tek belirleyicisi, sahip olduğu ileri teknoloji ve bu teknoloji neticesinde ürettiği ürün ve yöntemlerdir (MÜSİAD Araştırma Raporu, 2012: 30). Bu gerçeğin farkında olan gelişmiş ülkeler inovasyonu ulusal politikalarının merkezine konumlandırmakta ve inovasyon için en uygun ortamı oluşturmak adına bir dizi müdahalede bulunmaktadır. Bu kapsamda hükümetler işletmelerin etkin bir şekilde inovasyon yapmalarını sağlayacak önemli stratejiler geliştirmektedir (Elçi, 2007a: 51). Çeşitli teşvikler uygulayarak inovasyon sayısını arttırmaya çalışmaktadır.

Bilim ve teknoloji inovasyonun önemli bir girdisidir; ancak araştırma ve geliştirme inovasyonu destekleyen faaliyetlerdir. Önemli olan Ar-Ge sonuçlarının inovasyona, dolayısıyla ekonomik ve toplumsal bir faydaya dönüştürülmesidir (Elçi, 2007b: 20). Bilginin, yeni ürünlere veya yöntemlere dönüştürülmesi için girişilen sistemsel çalışmalara araştırma ve geliştirme adı verilmektedir (Alptekin, 2006: 6). Ar-Ge faaliyetleri bilgi dağarcığı seviyesinin yükseltilmesi için gerçekleştirilen, bilimsel özellikler barındıran, sistematik yapıda ve yaratıcı etkinlikler şeklinde ifade edilmektedir (Aras ve diğerleri, 2014: 47). Ar-Ge giderlerinin GSYH içindeki payı günümüzde ülkelerin bilim ve teknolojiye, dolayısıyla rekabetteki yerini belirlemektedir. Her ülkenin bilim ve teknoloji politikası, üzerinde durmuş olduğu konulardaki farklılıklar; sahip olduğu ekonomik, sosyal ve siyasi etenler nedeniyle, o ülkeye özgü olmaktadır (Göker, 1998: 4). Ayrıca ülkelerin ulusal planları çerçevesinde bir takım ana hedefleri ve stratejileri bulunmaktadır. Örneğin Amerika’da savunma, sağlık, enerji, çevre ve uzay konuları öncelikli alanlar olarak seçilmiş; özel sektör teknoloji üretimine yöneltirken kamu sektöründe finansal kaynakların kullanımını bu alanlarda yoğunlaştırmıştır (Yücel, 1997: 60). AB 1984 yılından bu yana beşer yıllık ‘Çerçeve Programları’ uygulamakta; bu programlar ile ülkelerin bilimsel araştırma ve teknolojik gelişim kapasitelerinin artırılması amaçlanmaktadır. Öte yandan bu programlar ile iktisadi ve toplumsal gelişimi olumlu yönde

etkileyerek ülkelerin güçlenmesinin sağlanması ve ülkeler arası işbirliklerinin özendirilmesi hedeflenmektedir. Son zamanlarda İsrail, Kore, Güney Asya ülkeleri bilim ve teknoloji politikaları uygulamalarında önemli başarılar elde etmiş ülkeler olarak gelişmiş ülkeler tarafından örnek gösterilmektedir (Kavak, 2009: 620).

Ülkemizdeki teşvik sistemine yönelik eleştiriler hep süre gelmiş ve bu yüzden son yıllarda teşvik sisteminin yapılandırılması konusu gündeme getirilmiştir. Konuya ilişkin ilk somut adım Ar-Ge teşvikleri olmuştur. 2008 yılı, 26814 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “*Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun*”la birlikte getirilen düzenlemelerle bu teşvik etkin bir araç haline getirilmiştir(Çelebi ve Kahrıman, 2011: 46). Genel olarak bakıldığında ise Ar-Ge faaliyetlerine yönelik vergisel teşvikler 5746 sayılı “*Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun*”da yer almaktadır (www.resmigazete.gov.tr, 2019). Yasalarımızdaki bu kanun gereği; Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmak suretiyle inovasyona yönelik çalışmalar yapan firmalara; ‘*Ar-Ge vergi indirimi*’, ‘*gelir vergisi stopajı teşviki*’, ‘*damga vergisi istisnası*’ gibi bazı muafiyetler ve indirimler sağlanmaktadır. Amaç; yüksek maliyetlerden dolayı işletmelerin üzerinde durmaktan imtina edindiği Ar-Ge konusunda destek ve kolaylıklar sağlamak ve ülkemizdeki inovasyon sayısının artırılmasına imkân sunmaktır.

Türkiye’deki teşvikler yalnızca işletmeler özelinde olmamaktadır. Yeni işletmelerin kurulması, istihdamın artırılması ve daha önemlisi; yeni ürün ve teknolojilerin geliştirilebileceği sektörlerin oluşabilmesi için yeni girişim ve girişimcileri destekleyen bazı kurum, kuruluş ve yapılar oluşturulmaktadır. KOSGEB bünyesinde verilen kredi ve hibe desteklerinin yanında, pek çok bölgede faaliyete geçen Kalkınma Ajansları ve araştırmamızın konusunu oluşturan Kuluçka Merkezleri (Teknoloji Geliştirme Bölgeleri), oluşturulan bu yapılardan en önemlileridir. Türkiye’de, ‘*Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu (TGBK)*’ ile 2001 yılından itibaren teknoparklarda yer alan girişimcilere, bu bölgelerde çalışmak isteyen akademik personel ve diğer kamu personeline ve bölge yönetici şirketlerine önemli avantajlar sağlanmaktadır. İlk yıllarda, bu bölgelerin yalnızca yasanın

sağladığı teşvikler nedeniyle şirketleri çektiği, zaman içerisinde buraların cazibe merkezi olmaktan çıkacağı yönünde fikirler dillendirilmişse de, bugün gelinen noktada bu görüşlerin çok da doğru olmadığı söylenebilmektedir (Çilingir, 2011: 211). Teknoparklarda faaliyette bulunan gelir ve kurumlar vergisi mükellefleri 4691 sayılı Kanun'da yer alan teşviklerden bütün halinde yararlanabilmektedir. Söz konusu mükellefler, Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında BKK7 kapsamında Yatırım Teşvik Belgesi alması halinde Ar-Ge, bilişim teknolojisi, yazılım geliştirme, elektronik sanayi ve TÜBİTAK tarafından belirlenecek öncelikli teknoloji alanlarında yapacakları yatırımlar sonucu gümrük vergisi muafiyeti, KDV istisnası, faiz desteği, sigorta primi işveren hissesi desteği, vergi indirimi ve yatırım yeri tahsisi gibi teşviklerden de yararlanabilmektedir (www.btk.gov.tr, 2019). Girişimciler teknoparktaki Ar-Ge faaliyetleri sonucu elde ettikleri teknolojik ürünü yine bu bölgede üretmek amacıyla (teknopark yönetici şirketinin uygun görüşü ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının izni ile) yatırım yapabilmektedir. Bu yatırımlar sonucu sağlanan kazançlar ve burada çalışacak personel bölge dışındaki işletmeler gibi vergilendirilmektedir. Başka bir ifadeyle girişimciye sağlanan istisna, Ar-Ge ve yazılım sonucu elde edilen prototip ürünün üretimine kadar olmaktadır. Proje başarı ile sonuçlanır, seri üretime geçilirse istisna uygulaması sona ermektedir.

Teknopark girişimcilerinin yararlanabildiği bir başka teşvik de sigorta primi işveren hissesi desteğidir. Bu destek kapsamında bölgede çalışan ve ücreti gelir vergisinden istisna edilmiş personelin, gelir vergisinden istisna tutulan ücretleri üzerinden hesaplanan sigorta primi işveren hissesinin yarısı, her bir çalışan için beş yıl süre ile Maliye Bakanlığı bütçe ödeneğinden karşılanmaktadır. Bölge girişimcilerinin yararlanabildiği diğer teşvik araçları ise; bölgedeki ofis, kuluçka merkezi, teknoloji transfer ofisi, teknoloji geliştirme merkezi, girişimcilerin ortak ihtiyaçlarına tahsis edilen laboratuvar ve test cihazı temini gibi fiziki altyapı sağlanmasına yöneliktir. Arıtma tesisi olan teknoparklarda belediyelerce atık su bedeli alınmamaktadır. Bütün bu avantajların yanında teknopark yönetimince patent desteği, eğitim, seminer ve proje pazarı gibi fırsatlar da bölgedeki girişimcilerin yararlanabildiği imkânlar olarak sayılabilmektedir (Demirli, 2014: 102).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MENTORLUK

1. Mentorluk Kavramı

Türk Dil Kurumu web sayfasından (tdk.gov.tr) sözlük anlamına bakıldığında, ancak ‘yönder’ şeklinde tek bir kelimeyle karşılanmaya çalışılan, günlük yaşamda kullanıma son yıllarda girmiş olan ve yeni bir kavram olduğu düşünülen ‘mentorluk’un geçmişi aslında Yunan mitolojisine kadar dayanmaktadır. Rivayetler muhtelif olmakla birlikte bir Yunan mitine göre; Ithaca Kralı Ulysses Truva savaşına katılmadan önce oğlu Telemachus’u en yakın arkadaşı olan Mentor’ a emanet etmiştir. Savaş 20 yıl sürmüştür; Mentor, babasından ayrı kalan kralın oğluna tüm bildiklerini aktararak, prensin her alanda gelişmesini ve iyi bir insan olmasını sağlamıştır. Kral dönünce oğlunun çok iyi yetiştirildiğini görmüş; bunun üzerine arkadaşı Mentor’a ‘bilge’, ‘güvenilen danışman’, ‘nasihatçi’ gibi üstün lakaplar vermiştir. Zaman içerisinde mentor kelimesi tüm bu olumlu özellikleri karşılayan bir kavram olarak kullanılmaya başlanmıştır (Mueller, 2004).

İsmi mentorluk olarak geçmese de tarihe bakıldığında Türk kültüründe de benzer uygulamalar olduğu görülmektedir. Osmanlı İmparatorluğu’nda asırlar boyunca uygulanan, şehzadelerin eğitmeni ve danışmanı olarak adlandırılan; ‘Lalalık’ aynı mantık üzerine kurulmuş bir sistemdir (Kavraz, 2006: 1). Yine Türk kültürüne dayalı bir uygulama olan Ahilik ile benzer özellikler taşımaktadır (Cantimer, 2008: 18). Roma, Çin, Hint ve Afrika medeniyetlerinde de yine ismi mentorluk olarak geçmese de aynı uygulamalar mevcuttur (Esas, 2013: 28). Aslında bu, toplu halde yaşayan insanların bir ihtiyacıdır ve bu ihtiyaç üzerine böyle bir kavram ortaya çıktığı aşikârdır. İnsanlık tarihinin ilk yıllarından bu yana, insanlar tehlikelerden korunabilmek ve hayatta kalabilmek için her gün yeni bilgiler, diğerlerinin hayatını idame ettirebilmesi için bu bildiklerini etrafındakilere aktarmış, tecrübelerini paylaşmış ve yol göstermiştir. Günümüzde de günlük dilde akıl hocalığı, zanaatta usta-çırak ilişkisi olarak adlandırılan kavramlar aslında bir çeşit ‘mentorluk’ faaliyeti olarak adlandırılabilir. Öğrenmenin en etkili yollarından biri

olan usta-çırak ilişkisinde insanlar işi bir usta gözetiminde öğrenmektedir. Usta, çırağına işle ilgili tüm tecrübelerini aktarırken, bir taraftan çırak işin nasıl yapıldığıyla ilgili gözlem ve pratik yapma şansını da bulmaktadır. Usta gözetiminde olmak, işin çok daha kolay, doğru ve yerinde öğrenilmesini sağlamaktadır (www.ustabelgelendirme.com.tr, 2019).

Mentorluk kavramı; “*daha deneyimli ve genelde yaş olarak daha kıdemli bir kişi tarafından; kendisinden daha deneyimsiz genç bir kişinin, kişisel ve kariyer gelişimine yardımcı olmak amacıyla aralarında kurdukları gelişimsel ilişki*” şeklinde tanımlanmaktadır (İbrahimoglu, 2008: 8). Tıpkı usta-çırak ilişkisinde olduğu gibi, mentorlukta de; mentor-mentee ilişkisi bulunmaktadır. Mentorluk, usta-çırak ilişkisinin akademik anlamdaki karşılığı olarak kabul edilmektedir (Kocabaş ve Yirci, 2011). Literatürebakıldığında mentorluk, genel anlamda bir kişinin (mentor) bilgi ve deneyimlerini paylaşarak diğer bir kişinin (mentee) gelişimine katkı sunduğu bir süreç olarak ifade edilmektedir. Mentorluk, deneyimli bir organizasyon üyesinin, daha az deneyimli bir üyeye tavsiye ve rehberlik sağladığı bir süreçtir (Langton ve Robbins, 2006, 273). Mentorluk, öğrenme diyalogları ve rol modelleme yoluyla, tecrübeli olan kişiden tecrübesiz kişiye beceri ya da bilgi aktarımını konu edinen ya da eş konumdaki iki kişi arasındaki öğrenim ortaklığı niteliğinde gelişimsel bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Kadılar, 2014). Bir başka tanıma göre mentorluk, yetişkin bir süpervizör ile iş yaşamında, akademik alanda veya kişisel gelişim anlamında kendini geliştirmek isteyen ve buna henüz yeni başlayan birey arasındaki iki ögeli, yüz yüze ve uzun süreli ilişki olarak açıklanmaktadır (Donaldshon ve diğerleri, 2000: 234). Ancak bu tanımda geçen ‘yüz yüze’ ifadesi, mentorluk kavramının da teknolojik gelişimlerden nasibini almasıyla anlamını yitirmiş; ileriki konularda mentorluk türleri içerisinde ele alınacak olan e-mentoring yöntemiyle uzaktan mentorluk hizmeti de verilir hale gelmiştir.

Tüm bu tanımlar birlikte değerlendirildiğinde, mentorluğun; yetenekten ve deneyimden faydalanılarak kurulan bir öğrenme ortaklığı olduğu sonucuna varılmaktadır (Klasen ve Clutterbuck, 2002: 2). Bu ortaklık bazen kendiliğinden oluşurken, bazen bilinçli bir sürecin neticesinde olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında,

mentorluk sürecinde iki temel yaklaşım vardır. Bunlardan ilki; herhangi bir planlamanın olmadığı doğal gelişen, diğer bir ifadeyle; yapılandırılmamış (informal) mentorluktur. İkincisi ise; belli bir program dâhilinde gerçekleştirilen, amaç ve süresi düzenlenmiş; yani yapılandırılmış (formal) mentorluktur (Çavuşoğlu, 2015: 68). Bu iki yaklaşımı geleneksel ve modern mentorluk olarak ayırmak da mümkündür. İnfomal ya da geleneksel mentorluk, en çok kullanılan mentorluk biçimidir. Kişinin gelişim sürecinde kendisine yardım edecek, deneyimlerinden istifade edebilecek birini belirlemesi ile başlamaktadır. Uzun süreli ve etkili bir yöntemdir. Ancak formal bir sistemin parçası olmadığından gönüllülük esasına dayanmaktadır (Polater, 2003). Bu tür mentorluk geçmişten günümüze, özellikle iş ortamında; işe yeni başlayan çalışanın, kendinden daha deneyimli ve büyük olasılıkla yaş itibarıyla de daha olgun bir başka çalışandan yardım alması, gözlem yaparak adaptasyon sürecini kolaylaştırmasıdır. Formal ya da modern mentor kavramı ise, yeni çalışan açısından beklenen sonuçların elde edilmesinde aracı, gelişim ve kazanç olanakları sağlayıcı, çok yönlü etkileşimler yapan, bu etkileşimi yapmak için önceden araştırma ve hazırlık yapan, yeni fikirler geliştirmek için teşvik edici, bu fikirleri denemek için fırsatlar yaratan kaynak kişi olarak tanımlanmaktadır. Formal mentorluk; teknik, kişilerarası ve politik beceri yeteneklerinin geliştirilmesine de yardımcı olmaktadır (Mullen ve diğerleri, 1999: 233).

Literatürde formal ve informal mentorluk olarak bir ayırım yapılması noktasında kesin bir görüş olmasa da, bilgi vermek açısından, çalışmamızda bu ayırma da değinilmiştir. Ancak mentorlüğün bilinçli ve planlı bir eylem olduğu göz önüne alınarak, mentorluk denilince, formal mentorluk ifade edilmiş olacaktır. Formal mentorluk sürecindeki taraflar (mentor ve mentee), bir üçüncü kişi aracılığıyla kurumsal çerçevede bir araya gelmektedir. Zaman ve sürecin içeriği de bu çerçevede yapılandırılmaktadır (Kocabaş ve Yirci, 2011). Buradan hareketle bilinmelidir ki; mentorluk kasıtlı ve istendik bir süreçtir. Mentorluk olgusunun bir besleme süreci vardır ve tecrübeli kişiden yardım alan kişinin tam potansiyeline ulaşmaya dek bu süreç devam etmektedir. Ayrıca mentorluk içe dönük bir süreçtir; yani mentorün bilgeliğinin faydalanan kişi tarafından edinilip uygulanması söz konusudur.

2. Mentorluk Aşamaları:

Yapılandırılmış (formal) mentorluk süreci, genel olarak dört aşamadan oluşacak şekilde düzenlenmelidir (Kochan ve Pascarelli, 2005):

2.1. Hazırlık Aşaması

Başlangıç ya da işe giriş aşaması olarak da adlandırılan bu aşamada mentorluk ilişkileri şekillenmektedir. Bu aşama mentor (deneyimli kişi) ve menteenin (deneyimsiz kişi) birbirlerini tanımak için kurdukları gelişimsel ilişki süreci olarak ifade edilmektedir. Öncelikle menteelerin hazırlığı ile ilgili bilgilendirme, hedeflerinin belirlenmesi gibi işlemler yer almaktadır. Mentorluk sürecinde başarılı sonuçlar alınabilmesi için, mentor ve menteler çeşitli ön eğitimlere tabi tutulmaktadır.

2.2. Eşleştirme ya da Kültürleme Aşaması

Bu aşama mentorlukteki en temel aşamadır. Mentor ve menteenin doğru şekilde eşleştirilmesi, sürecin etkin bir şekilde işlemesi için en önemli adımdır. Eşleştirmede göz önüne alınacak konular; iki tarafın yaş, cinsiyet gibi nesnel özelliklerinin yanı sıra, bu ilişkide daha önemli etkisi olacak olan kişilik özellikleri ve öğrenme stilleridir.

2.3. Etkileşim Aşaması:

Deneyimin paylaşıldığı aşamadır. Uygun eşleştirmenin ardından mentorluk yapılacak konuda mentor yeteneklerini, tecrübelerini menteeye aktarmaktadır. Deneyimi daha az çalışanın yetiştirilme aşamasıdır. Tarafların birbirleri hakkında daha çok şey öğrendikleri, mentorluk ilişkisine katılımında karşılıklı faydaların sağlandığı, mentorluk işlevinin en üst seviyeye çıktığı aşamadır. Mentor bu aşama esnasında çalışanın performansını, potansiyelini, örgüt içinde kendini ifade edebilmesini sağlamakta ve kariyer gelişimi için yardımcı olmaktadır.

2.4. Sonlandırma Aşaması

Ayrılık aşaması olarak da bilinen bu aşama mentor ve mentee ilişkisinin bittiği ya da başka yeni bir aşamaya (yeniden tanımlama) taşındığı aşamadır. Mentor müdahalesi dozu azaltılarak mentorluk işlevleri ile duygusal (psikolojik) ve ilişkisel (yapısal) açıdan bir ayrılık sağlanmaktadır. Aradaki ilişki hem nitelik, hem nicelik olarak azaltılmaktadır. Sonlandırma aşaması; çalışanın meslek kimliğinin, özgüveninin, yetkinliğinin ve yeterliliğinin arttığına göstergesi kabul edilmektedir. Ayrıca, bu aşamada mentor ve mentee somut bir yarar elde etmektedir. Ayrılık, fizyolojik, psikolojik veya bu iki etmenin ikisinin birden gerçekleşmesiyle olabilmektedir (İbrahimoglu, 2008: 12).

Mentorluk süreci başlamadan önce, taraflar karşılıklı bir şekilde sürecin ne zaman biteceğini belirlemeli ve bilmelidir. Bununla beraber yapılandırılmış mentorluk sonrası taraflar eğer isterse mentorluk sürecini informal olarak devam ettirebilmektedir (Zachary, 2005).

3. Etkin Bir Mentorluk Süreci İçin Gerekenler

Mentorluk sürecinde mentor, mentee, örgüt yapısı gibi üç boyut vardır ve bu üç boyutta da karşılanması beklenen bir takım özellikler söz konusu olmaktadır. Hem mentorluk hizmeti verenin, hem bu hizmeti alan kişinin, hem de bu mentorluğun gerçekleştiği ortamın, mentorluğun başarısı üzerinde etkisi çok büyüktür. Bu yüzden etkin bir mentrolük için gerekenler, bu üç boyut üzerinden değerlendirilmektedir.

3.1. Örgüt Ortamı ve Genel Bir Bakış Açısıyla Olması Gerekenler

Her örgütün, her kurumun kendi dinamiği, kendine özgü bir yapısı vardır. Kurulacak mentorluğun, kurumun yapısına uygun olması en önemli faktördür. Mentorluk programı, kurum kültürüne ve işin özelliklerine uygun olmalıdır. Programın hedefleri açık ve net bir şekilde belirlenmelidir. Amacının ne olduğu ve program sonunda hangi sonuçların beklendiği de açıkça belirlenmelidir. Mentorlukte

yer alacak tarafların; mentor-mentee eşleştirilmesinin dikkatli yapılması gerekmektedir. Eşleştirme ve seçimin temel kıstası isteklilik olmalıdır. Çünkü tarafların birbirini anlayabilmesi ve uyum içinde çalışmaları, süreç için çok önemli olmaktadır. Mentorluk sürecinde tarafların fayda sağlamaları, sürecin devamlılığı için önemlidir. Bu yüzden, ilişki düzeyi ve sağladığı gelişme yakından takip edilmelidir. Mentorluk ilişkisinin yalnızca menteeye yarar sağladığı düşünülmektedir. Oysa mentor olarak görev alan kişiler de bu süreçten fayda sağlayacaklarını; ayırdıkları süre zarfında kendi gelişimlerini de olumlu yönde etkileyeceğini bilmeleri sağlanmalıdır. Mentorluk programına alınacak kişinin gerçekte neye ihtiyaç duyduklarını anlamak için geniş çaplı bir analiz yapılmalıdır(Barutçugil, 2004: 73).

3.2. Mentörde Bulunması Gereken Özellikler

Mentorluk ilişkisi uzun süreli bir ilişkidir. Bu yüzden her şeyden önce, her ikili ilişkide bulunması gereken güven kavramının mentor-mentee arasında da olması gerekmektedir. Mentorluk yapacak kişinin karşısındakine güven vermesi bilgi ve deneyim paylaşımı açısından önemli bir konudur. Bununla beraber mentorün istekli olması ve buna zaman ayırabileceğinden emin olması gerekmektedir. Deneyimsiz olan mentee'yi sabırla dinleyebilmeli, yardım alan kişiyle iyi bir ilişki kurabilmelidir. Kendine yetme duygusuna sahip olmalı, yeterli bir zaman dilimi oluşturabilmelidir. Kendisini karşısındakinin yerine koyabilmeli; yani empati yapabilmeli ve yapıcı olabilmelidir. Mentorün, insan odaklı olması, insanları ve kendisini sevebilmesi, kendisiyle barışık olması gerekmektedir. Belirsizlik ve hatalara hoşgörülle yaklaşmalıdır. Esnek ve yaratıcı olmalıdır. İletişim becerisi gelişmiş, aktif ve empatik dinleme yetisine sahip olmalıdır (Çınar, 2007: 21-24).

Buraya kadar sayılanlar mentorün sahip olması gereken kişisel özelliklerdir. Bunlarla beraber, bazı kurumsal yetenekleri de taşıması beklenmektedir. İyi bir planlama yapabilmesi, kayıt tutabilmesi, zaman yönetimi konusunda etkin olabilmesi, sözleşmeler yapabilmesi, değerlendirme ve raporlama yapabilmesi, inceleyici olabilmesi ve öncelikleri belirleyebilmesi gibi pek çok özelliğe sahip

olması gerekmektedir (McKimm ve diğeri, 2003: 4). Kendinde bu vasıflar olursa menteeye de tüm bu kurumsal yetenek gerektiren konularda yardımcı olabilmektedir.

3.3. Mentee’de Bulunması Gereken Özellikler

Dürüstlük kavramı mentee açısından da geçerlidir. Bir kişinin deneyimlerini paylaştığı kişiye güven duymak istemesi oldukça doğaldır. Bu yüzden mentorluk ilişkisinde yardım alan kişinin güvenilir bir insan olması gerekmektedir; mentor tarafından, öğrendiği bilgi ve deneyimleri kötü niyetli kullanmayacak, bu bilgileri istismar etmeyecek olgunlukta ve dürüstlükte olması beklenmektedir. Böylece mentor ona tüm bildiklerini çekinmeden, samimiyetle aktarabilecek, tam bir yarar sağlayabilecektir. Bunun yanında menteenin etkili bir mentorluk ilişkisine hazır olması, gönüllü ve istekli olması gerekmektedir. Planlı ve paylaşımcı olmalı, öğrenmeye istek duymalı, yeni şeyler öğrenme konusunda gerektiğinde risk alabilmelidir. İyimser olmalı; ancak iyimserlikle etkili problem çözme arasındaki dengeyi kurabilmelidir (Yirci, 2009: 45).

Bu üç boyut açısından gereken özellikler karşılandığında etkin ve faydalı bir mentorluk sürecinden bahsedilebilmektedir. Mentor ve mentee arasındaki bağ ve ilişki ne kadar kuvvetli olur, mentorluk ortamı ne kadar uygun olursa o kadar başarılı neticeler alınabilmektedir. Mentor ve mentee arasındaki ilişkinin iyi olması konusunda, Dreher (1996)’ın ‘*Kişisel Çekicilik ve Benzerlik Kuramı*’na göre; fiziksel yakınlık, dış görünüş, olumlu yaklaşım gösterme, köklü ilişkiler kurulmasına sebep olan; ancak açıktan ifade edilmeyen duygu ve düşünceler bireylerde karşılıklı cazibe etkisi yaratmaktadır. Bunun sonucu olarak da bu kuram; kişilerin, kendilerine benzeyen kişilerden veya başkaları ile çok yönlü ve etkin ilişkiler kurabilen kişilerden etkilendiklerini, onlara karşı bir yakınlık hissettiklerini ortaya koymaktadır.

4. Mentorluk Biçimleri

Değişen ve gelişen dünyada hiçbir şey yoktur ki bu değişimden etkilenmesin. Popülerliğini ilk kazandığı yıllarda; iki kişinin bilgi ve deneyimlerini paylaştığı bir kavram olan mentorluk zaman içerisinde pek çok farklı yöntemle yapılmaya olanak sağlayacak hale gelmiştir.

4.1. Bire bir (Yüz yüze) Mentorluk

Mentorluk deyince ilk akla gelen haliyle, klasik ve en temel mentorluk biçimidir. Daha deneyimli kişinin mentor olarak bilgi ve tecrübesini, daha deneyimsiz olan mentee ile bir araya gelerek doğrudan paylaşmasıdır. Yeni yöneticilerin yetiştirilmesi için, özellikle iş dünyasında sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Crisp & Cruz, 2009).

4.2. Grup Mentorluğu

Takım mentorluğu olarak da adlandırılan grup mentorluğu, farklı özelliklere sahip en az 4-5 kişinin etkileşim halinde olduğu bir süreçtir. Etkileşimi ve paylaşımı arttırmak açısından tercih edilmektedir. Bu tür mentorlukta, gündemin hazırlanması sorumluluğu, grubun ve grup mentorünün işidir. Bir mentor, pek çok kişiye mentorluk yapmaktadır. Bu yüzden grup üyeleri özenle seçilmeli; pozisyon düzeyi, fonksiyonlar, ırk, cinsiyet ve kariyer amaçları örgütsel çeşitliliği yansıtacak şekilde olmalıdır (Lawsen, 2008: 9). Mentor, grup üyelerini, olaylara karşı geniş bakış açısıyla bakabilmeleri ve geleneksel düşünce kalıplarını yıkarak, eleştirel ve stratejik düşünceleri konusunda teşvik etmelidir. Buradaki kritik kavram; '*düşünme*'dir. Mentorün görevi grup üyelerinin düşüncelerine imkân tanımak, bu konuda yaratıcılıklarını geliştirmek, arkadan itip destek vererek konu hakkında gerçekten düşüncelerini sağlamaktır.

Bir mentorün pek çok kişiye mentorluk yapması etkinlik açısından sıkıntılar yaşanmasına ve bire bir mentorluk kadar iyi sonuçlar alınamamasına neden

olmaktadır. Bunun için grup mentorlüğünde bazen birden fazla mentor, mentorluk yapmaktadır. Ancak yine de yönetilebilirlik ve kontrol açısından yaşanan zorluklar, geri bildirim, takip, dikkat gibi, bir iletişimde olmazsa olmaz, imkânların pek çoğu sağlanamamaktadır (Brown, 2002: 154). Buna rağmen; aynı süre zarfında pek çok sayıda çalışanı geliştirmeye imkân vermesi, maliyetinin daha düşük olması ve zamanın daha ekonomik kullanılması açısından sıklıkla tercih edilmektedir. Grup içindeki bireyleri yakınlaştırması, çalışanların etkileşim yoluyla sosyal becerilerinin geliştirilmesi, mentorlere, liderliği geliştiren kişiler olarak bakılması, mentore de; menteelerin ihtiyaçlarıyla ilgili geniş bir bakış açısı kazandırması gibi faydalarından dolayı tercih edilen bir mentorluk biçimi olmaktadır (Doğan, 2011: 44).

4.3. Akran Mentorluğu

Akran mentorluğu, benzer şart ve imkânlarla sahip akranların öğrenme sürecinde birbirine destek olması demektir. Bir diğer ifadeyle; örgüt içinde, iki eşit düzeydeki ya da aynı statüdeki insanlar arasında ortaya çıkan mentorluk uygulamasıdır (Ward ve diğ, 2004: 37). Genellikle informal yapıda kurulmuş bir mentorluk türüdür, bu yüzden mentor ve mentee yer değiştirebilmektedir. Mentor olarak deneyimlerini paylaşan bir birey, başka bir zaman yardım alan mentee haline dönüşebilmektedir. İş ortamlarında sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Aynı ortamda, aynı statüde çalışan kişiler, özellikle belli bir program üzerinde yoğunlaşmış çalıştıkları dönemlerde; birbirlerine destek olmak, beyin fırtınası yapmak, amaçların gerçekleştirilebilmesi için birlikte hareket etmek ve birbirlerinin deneyimlerinden yararlanarak sonuca daha çabuk ulaşmak için bu mentorluk yöntemine sıklıkla başvurulmaktadır. Uzun süreli olan akran mentorluğu örnekleri olsa da, genelde kısa süreli ve belli bir proje için söz konusu olmaktadır

4.4. E-Mentorluk

Teknolojik gelişmelerin, bilgisayar ve internetin yaygın kullanımının kaçınılmaz sonucu olarak ortaya çıkan bir mentorluk biçimidir. Araştırmanın önceki bölümlerinde detaylıca anlatılan endüstri 4.0 ile beraber hayatımıza giren eğitim 4.0

kavramı çok farklı eğitim yöntemleri sunmakta; uzaktan eğitim, on-line eğitim gibi imkânlar sağlamaktadır. Teknolojinin bu imkânlarından mentorluk konusunda da yararlanılmaktadır. Mentor ve mentee bilgisayar ortamında bir araya gelerek bilgi paylaşımında bulunmaktadır. Zaman tasarrufu, maliyet düşüklüğü, mesafelerin önemini yitirerek her an ulaşılabilirlik, içe dönük bireylerin katılımını arttırmak, esnek zaman kullanımı, acil yanıt verme zorunluluğunun olmayışı, farklı bakış açıları ve düşünceleri olan bireylerin katılımını kolaylaştırmak gibi pek çok avantajı vardır (Welsh, 2004, akt. Doğan, 2011: 43).

Diğer yandan bazı dezavantajlara da sahiptir. Bunlar; teknolojik bağlantı aksaklıklarından doğan iletişim güçlükleri, uygun bir maliyet analizinin yapılamaması, herkesin eşit şartlarda teknolojiyi kullanma becerisine sahip olmayışı, iletişimin kayıt altına alınarak başka kişilerle paylaşılma riski, sanal eşleştirme yapmanın güven açısından doğurduğu olumsuzluklardır.

5. Mentorluğun Faydaları

Mentorluk üç boyut olarak hem mentor, hem mentee, hem de kurum açısından pek çok fayda sağlamaktadır. Bunlar ayrı başlıklar halinde ele alınacaktır:

5.1. Mentor Açısından Faydaları

- Deneyimlerini paylaşan mentorün kendine güveni artar,
- Benlik imajı gelişir,
- Eleştirme ve eşleştirme bilincini geliştirir.
- Bilgi birikimini ve tecrübelerini paylaşma imkânı sağlar,
- Analitik öğrenme ve yansıtıcı becerileri geliştirmeyi sağlar,
- Profesyonel kabul ve gerekli olma duygusunu geliştirir,
- Empati yapma yeteneği kazandırır.

5.2. Mentee Açısından Faydaları

- Mesleki ve kişisel gelişimi hızlandırır,

- Kişisel destek sağlanır,
- Kabul yeteneği gelişir, böylece eleştirilere açık olur,
- Olaylara farklı açıdan bakma imkânı sağlar,
- Performans, verimlilik ve motivasyonu artırır,
- Kaynak, bilgi toplama ve bilgiye ulaşma yollarını öğretir,
- Yardım ve geri bildirim alma imkânı sağlar,
- Liderlik yeteneklerini geliştirir ve farkındalığı artırır,
- Kendine duyduğu güvenin yükselmesini sağlar,
- Risk alıp sosyalleşmesine yardımcı olur.

5.3. Kurum Açısından Faydaları

- Kuruma duyulan güven ve sadakat duygusunu artırır,
- Kurum kültürünün aktarılmasına yardımcı olur,
- Kendi öz kaynaklarına yönelerek geleceğin kadrolarının oluşturulmasını sağlar,
- Kültürel farklılıktan doğan sorun ve çatışmaları azaltır,
- Kurum içerisindeki moral, iş tatmini ve verimliliğin artmasını sağlar,
- Nitelikli elemanların kurumdan ayrılmasını engeller,
- Nitelikli elemanların kurumu tercih etmesine sebep olur,
- Bireyler ve bölümler arası ilişkileri güçlendirir.

(Kaynak: Allen ve diğerleri, 2004; Tükeltürk ve Balcı, 2014: 21)

6. Kuluçka Merkezlerindeki Mentorluk

Mentorluk üzerine buraya kadar anlatılanlar, genelde bir kurum içerisinde duyulan mentor ihtiyacının, kurum tarafından karşılanarak çalışanlarının mentorluk sürecine dâhil edildiği bir modeli anlatmaktadır. Bu mentorlukte deneyim kazanılması istenilen çalışanların, kurum tarafından yapılan eşleştirmeler neticesinde deneyimli bireylerden yardım alması söz konusudur. Araştırmamızın temel konusunu oluşturan kuluçka merkezlerinin üstlenmiş olduğu misyonlar arasında en

önemlilerinden biri de firmalara mentorluk hizmeti vermektir. Burada firmalara dışarıdan bir mentor desteği sağlanmaktadır. Firmalar ilk kuruldukları andan itibaren; mentorluk desteğinden yararlanma avantajları nedeniyle bir kuluçka merkezi bünyesinde faaliyetlerine başlamaktadırlar. Bu durumda Sipahi (2018)'nin, '*girişimcilik alanında mentorluk*' şeklinde ifade etmiş olduğu bir mentorluk biçimi söz konusudur.

Henüz firmasını kuramamış; ama güzel bir iş fikrine sahip tecrübesiz girişimciler, iş hayatına ön kuluçka merkezlerinde başlayarak merkezdeki mentorluk faaliyetlerinden yararlanmaktadır. Böylece firmalaşma sürecinde karşılaşacakları zorlukları bir mentor desteğiyle daha kolay aşabilmektedir. Buradaki mentorluk biçimi; merkezdeki mentorla bire bir veya yüz yüze mentorluk şeklinde olmaktadır. Kira yardımı, ofis ve malzeme kullanımı gibi faydalarına ilaveten; alanında yetkin bir mentorle sürekli diyalog halinde olmak ön kuluçkadaki girişimcinin, hızla yol almasını ve olgunlaşarak ön kuluçka evresinden çıkmasını sağlamaktadır. İş planı yazma, firma açarken gereken belgeler, firma olmanın getirdiği sorumluluklar gibi konularda mentor girişimciyi bilgilendirmektedir. Bununla beraber önceki bölümlerde; üniversite bünyesindeki ön kuluçka merkezlerinin genellikle açık ofis tarzında yapılmış olduğundan bahsedilmişti. Birbirleriyle sürekli iletişim halinde olmayaelverişli olan bu açık yapı, girişimciye grup mentorlülüğü veakran mentorlülüğü imkânı da sağlamaktadır. Aynı deneyim düzeyi ve aynı şartlara sahip, genelde aynı yaş aralığındaki genç girişimciler, iş fikirleriyle ilgili bilgi alışverişi ve beyin fırtınası yapma olanaklarına da sahiptir.

Ön kuluçka merkezinden farklı olarak, kuluçka merkezinden, firmasını kurmuş girişimcilerin faydalandığına önceki bölümlerde değinilmişti. Bu yapı içerisinde de merkez uygun bir mentor eşleştirmesi yaparak firmaya her konuda destek sağlamaktadır. Ancak ön kuluçkaların açık yapısından ziyade kapalı ofis tarzında faaliyetlerine devam eden firmalar grup mentorlülüğü biçimininden pek fazla yararlanamamakta; aldıkları mentorluk hizmeti genelde bire bir mentorluk şeklinde olmaktadır. Bu durumun altında, firma olmanın getirdiği rekabet anlayışı yatmakta,

firmalar birbiriyle çok fazla fikir alışverişi yapmak istememektedir. Kuluçka merkezi ve bünyesinde kurulmuş olduğu üniversite tarafından firmalara sürekli bir mentorluk hizmeti sağlanmakla beraber; zaman zaman hazırlanan projelere özel proje bazlı mentorluk desteği de verilmektedir. Her projenin kendi kıstasları ve şartları vardır. Mentor bu konuda firmaya yardımcı olmakta ve proje hazırlama konusunda da destek sağlamaktadır. Mentorler, kuluçka merkezindeki alanında yetkin kişiler olabileceği gibi; verilecek yardımın özelliklerine göre üniversitedeki akademisyenler ya da protokol imzalanarak anlaşma yapılmış, tecrübeli bir başka kuluçka merkezinin mentorleri de olabilmektedir.

Teknopark ya da diğer adıyla teknokentlerde, bir Ar-Ge veya inovatif projeyi geliştirmek üzere belirli süreler için bulunan tecrübeli firmalar faaliyet göstermektedir. Bu yüzden bu firmalara verilecek mentorluk desteği ön kuluçkadaki girişimciler ya da kuluçkadaki firmalardan farklı olmaktadır. Buradaki mentorluk süreci proje üzerine odaklanmaktadır. Proje üzerinde çalışan firma herhangi bir tıkanma yaşadığı takdirde teknoparktan destek isteyebilmektedir. Verilecek destek için doğru eşleştirmeler yapılmakta; mentor kimi zaman teknoparkın tecrübeli bir ismi, kimi zaman üniversite akademisyeni, kimi zaman da alanında başarılı bir iş adamı olmaktadır. İş adamlarının sürece dâhil olduğu noktalarda '*melek yatırımcılık*' kavramı karşımıza çıkmaktadır. Melek yatırımcılık da bir tür mentorluktur.

Melek yatırımcılar, "*yüksek risk ve büyüme potansiyeli gösteren firmalara, kuruluşlarının ilk dönemlerinde yatırım yapan özel bir yatırımcı modeli*" şeklinde ifade edilmektedir. İnovasyonun girişimciliğe dönüşmesinde çok önemli rol oynamaktadırlar. Gelecek vaat ettiklerine inandıkları inovatif iş fikirlerine yalnızca sermaye sağlamak şeklinde değil, sahip oldukları sektörel ve mesleki deneyimlerini, iş bağlantılarını da girişimcilerle paylaşarak bir projeyi hayata geçirmekte önemli rol oynamaktadırlar. Finansman yardımı yanında girişimcilere sağlanan ve finansman kadar önemli olan bu mentorluk ve networking desteği sayesinde girişimcilerin başarı şansını arttırmayı amaçlamaktadırlar (www.startupnedir.com, 2019).Başarılı

olacağına inandıkları projelere yatırım yapmakta; böylece başarılı olan projeler neticesinde kar elde etmeyi de hedeflemektedirler.

Ülkemizde melek yatırımcılığın hukuki alt yapısı ilk olarak 4059 sayılı Hazine Müsteşarlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Kanunu'na 13.06.2012 tarihinde ilave edilen; '*Bireysel Katılım Sermayesi*' başlıklı, Ek Madde 5 ile kurulmuştur (www.resmigazete.gov.tr, 2019). Söz konusu madde; yüksek risk içermesi sebebiyle finansmana erişimde zorluk yaşayan, başlangıç ya da büyüme aşamasındaki girişimciler için finansal bir araç olarak bireysel katılım sermayesinin desteklenmesine, bireysel katılım yatırımcılarının ve bu maddeye tabi olan kişi, kurum ve kuruluşların faaliyetlerinin izlenmesine, denetlenmesine ve de sona erdirilmesine ilişkin konuları düzenlemektedir. İlave olarak aynı maddede Hazine Müsteşarlığı'na geniş bir düzenleme yetkisi verilmiştir. Müsteşarlığa verilen bu yetki çerçevesinde, 15.02.2013 tarih ve 28560 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan; '*Bireysel Katılım Sermayesi Hakkında Yönetmelik*' ile melek yatırımcılık şeklinde ifade edilen bu işbirliği modeli, daha da geniş kapsamlı şekilde düzenlenmiş, hukuki altyapısı pekiştirilmiştir. Yönetmelikte, '*Melek Yatırımcı*' kavramı; '*Bireysel Katılım Yatırımcısı (BKY)*' şeklinde ifade edilmiştir. Yönetmelik ile melek yatırımcılığı teşvik edici bazı düzenlemeler yapılmış; yönetmelikte yer alan şartların sağlanması durumunda BKY'lerin vergi desteğinden yararlanmasına ilişkin hükümlere yer verilmiştir (www.lbfpartners.com, 2019).

Amerika ve diğer gelişmiş ülkelerde melek yatırımcılık oldukça yaygın bir mentorluk yöntemi olmasına rağmen, ülkemizde henüz yeni bir kavramdır ve insanlar bu kavrama ön yargıyla yaklaşmaktadır. Ülkemizdeki bölgeler arasında sanayi açısından en gelişmiş bölge olan Marmara Bölgesi örneklemimizi oluşturmaktadır. Buna rağmen yapılan mülakatlarda Bursa, Sakarya, Çanakkale gibi sanayi şehirlerinde girişimcilerin, melek yatırımcılık konusunda pek destek alamadıkları anlaşılmaktadır. Devletin bu konuda büyük firmaları bilgilendirmesi gerekmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

DEĞER YARATMA KATKISI

1. Değer Kavramı

Değer kelimesi sözlük anlamı olarak; bir şeyin gerekliliğini, önemini belirlemeye yarayan saymaca ölçü; bir şeyin değdiği, ona denk diye düşünülen, kabul edilen karşılık; kıymet olarak ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr, 2019). Değer, bir sosyal grubun ya da bir toplumun kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak için üyeleri tarafından doğruluğu ve gerekliliği kabul edilen; ortak duygu, düşünce, amaç ve menfaatini yansıtan genelleştirilmiş temel ahlaki ilke ve inançlardır (Kızılcılık ve Erjem, 1996: 128). Değerler, bir kültüre veya bir topluma anlam ve önem veren ölçütlerdir (Fichter, 2006: 167). Ekonomik faaliyetler açısından bakıldığında değer, satın alınan ürünün faydası ve maliyetinin birbirine oranıdır. “Ödenebilir kalite, kalitenin doğru fiyatla satın alınması” da değeri tanımlayan başka ifadelerdir (Desarbo, Jedidi ve Sinha 2001: 846). Bir başka tanıma göre değer; müşterilerin zihinlerindeki bir algıdır. Bu açıdan bakıldığında, kişiden kişiye değişebilen öznel bir kavramdır. Bir ürün, bir hizmet ya da bir marka bir müşterinin nezdinde çok kıymetli, çok yüksek değere sahipken bir başka müşteri açısından bu kadar kıymetli addedilmeyebilir. Burada kişilerin beklentilerinin farklılığı söz konusudur. Müşteri alacağı üründen ne gibi bir fayda sağlamayı beklemekteyse ve ürün bu beklentiye ne kadar yüksek karşılıyorsa onun açısından ürünün değeri o kadar yüksek olmaktadır. Tersine bir şekilde eğer ürün beklenileni karşılama noktasında yetersizse, değeri de müşteri açısından düşük olmaktadır. Değer, bir bütün olarak ele alınmalı; ürün, hizmet, müşteri ya da işletme için değer üretmenin tek başına yeterli olmayacağı anlaşılmalıdır (Pehlivan, 2017: 43). Değer oluşturma sürecinin tüm bu kavramları kapsayan bir bütün şeklinde ele alınması gerekmektedir. İşletmelerin başarılı olması için, başarılı bir değer yönetimi stratejisi kullanmaları beklenmektedir. Bununla birlikte değer kavramı ölçülebilir niteliktedir ve somut özellikler taşımaktadır. Değer kavramı bir işletme açısından ele alındığında pazarlama fonksiyonunun bir konusu olduğu ve üç alanda sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu alanlar, rekabetçi değişkenler olarak işletmenin alım-satım

faaliyetlerinde değeri en iyi şekilde nasıl ifade edebileceği ve müşterilerin katlanmış olduğu maliyet ile elde etmiş olduğu yarar arasındaki karşılaştırma sonucundaki algılamalar üzerinde yoğunlaşmaktadır(Liu, 2006; 31). Bu üç sınıflandırma şu şekildedir:

1.1. Tüketim Değeri

Hirschman ve Holbrook (1982), bir tüketicinin satın alma sonrası tüketim deneyiminin, rasyonel tüketim değeri (problem çözme ve ihtiyaç tatmini gibi) kadar tecrübe tüketim değerini de (estetik, zevklilik, sembolik tüketim yapısı) kapsadığını iddia etmektedir. Holbrook müşteri değerini çeşitli türlerde (etkinlik, kalite, eğlence gibi) sınıflandırmıştır. Ona göre, tüketim değerini belirleyen faktörler; etkinlik, kalite, eğlence, görsellik, işlevsellik gibi tüketim açısından fayda sağlayan kriterlerdir.

1.2. Algılanan Değer

Algılanan değer, “müşterilerin bir ürün ya da hizmetin faydasını toplam olarak değerlendirmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Erk, 2009: 24). Bu açıdan müşteriye değer sağlama; işletmenin sunduklarıyla değil, müşterilerin aldıkları ve algıladıkları ile bağlantılı olmaktadır. Müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin değerini arttırmak için iki farklı yöntem vardır: faydaların artırılması ya da maliyetlerin aşağı çekilmesi (Altıntaş, 1999: 67). Algılanan değer kavramının bir başka tanımı ise; “alışverişte, alınan ve verilen konusunda müşterilerin bir bütün olarak yaptığı değerlendirmelerdir” şeklindedir. Müşterilerin algıladığı maliyetler içine sadece para değil, zaman ve çaba gibi parasal olmayan değerler de girmektedir. Algılanan değer algılanan kaliteyle birlikte; ortam, davranış, nezaket gibi diğer iç veya dış nitelikleri de kapsamaktadır. Genelde literatürdeki çalışmalar değerin fiyat ve kalite arasındaki değişimini incelemektedir. Değer, satın alma talebini artıran ve değişim davranışını cesaretlendiren bir niteliktedir (Aydeniz ve Yüksel, 2007: 98).

1.3. Müşteri Değeri

Müşteri değeri ile ilgili yapılan çalışmalara göre değer, “müşterilerin, sunulan ürün ya da hizmetin ihtiyaçlarını karşılamadaki etkinliğine yönelik algısı”, “performans ile maliyet arasında yapılan bir kıyaslama” olarak tanımlanmaktadır (Doyle, 2003: 151).Müşteri değeri, toplam faydadan, bir ürün veya hizmet elde ederken katlanılan maliyetleri çıkartarak bulunmaktadır. Buna göre değer, müşterinin ödediği bedel karşılığında, elde etmiş olduklarının fazla olması durumunu ifade eden bir kavramdır (Tekin ve Çiçek, 2005: 66).

2. Değer Yaratma

Değer, karşılaştırmalı olarak *‘faydalı’* ya da *‘talep edilir olma’*nın bir ölçüsüdür. Değer yaratma da, genel bir bakış açısıyla; fayda ve talep edilir olma miktarını arttırmak anlamına gelmektedir (Peçen ve Kaya, 2013: 99).Firma için değer yaratma, paydaşlarının değerini arttırma veya belli oranda geliştirme anlamına gelmektedir. Bu ifadede, paydaşlar için daha çok güç veya daha kuvvetli ilişkiler, toplumsal ya da sosyal durumda iyileşme gibi konular ön plana çıkmaktadır (Oladele, 2013: 90). Değer yaratım sürecine yalnızca üst düzey yöneticilerinin değil, alt düzey çalışanlarının da dâhil olması gerekmektedir. Bu süreç; strateji geliştirme, hedef belirleme, uygulama planları ve bütçe, performans ölçümü ve teşvik sistemleri şeklindedir (Koller ve diğerleri, 2010: 109).Öncelikle firmanın yaratacağı değer hangi kitleyi hedef aldığı belirlenmesi gerekmektedir. Paydaşlara yönelik mi, müşteri odaklı mı ya da daha geniş kapsamlı küresel ölçekte bir değer mi oluşturulmaya çalışıldığı belirlenmelidir. Sonrasında bu hedefi gerçekleştirmek için stratejiler geliştirilmeli, firma tüm çalışanlarıyla beraber değer yaratma sürecinde etkin rol oynamalıdır. Bu arada belirlenen hedefe ne kadar ulaşıldığıyla ilgili performans ölçümü yapılmalı, gerekirse yeni stratejiler bulunarak süreç başarılı bir şekilde tamamlanmalıdır.

Firmaların üretmiş olduğu değer müşteriler tarafından tercih edilmesi firma açısından oldukça önemlidir. Diğer taraftan, müşteriler açısından da; firmalar

tarafından oluşturulan değerlerin müşteri tercihine uygun olması büyük önem taşımaktadır (Karacaer, 2010: 52). Ayrıca firma tarafından üretilen, müşteri tarafından algılanan ve talep edilen ‘değer’in ülke ekonomisine yapmış olduğu katkı da bir başka önemli konudur. Tüm bu bakış açılarıyla birlikte ele alındığında; değer yaratma kavramı, firmalar kapsamında dar boyutuyla (mikro ekonomik) ve ulusal, hatta uluslararası boyutuyla (makroekonomik); iki alt başlık altında toplanarak incelenecektir.

2.1. Mikroekonomi Açısından Değer Yaratma

Günümüz işletmeleri açısından rekabetçi üstünlük; müşterilere, onların beklentilerini karşılayan değerleri sunma anlamına gelmektedir. Her geçen gün artan rekabet, firmaları müşterileriyle karşılıklı bir fayda ilişkisi içinde, diğer firmaların müşterilerine yönelik rakiplerinden daha fazla “değer” sunmaya zorlamaktadır (Yükselen, 2007: 35). İşletme fonksiyonlarında yaşanan değişimler neticesinde artık en temel pazarlama stratejilerinden birini, müşterilere değer yaratmaya dayalı faaliyetler oluşturmaktadır. Müşteri için değer yaratma, müşterinin bir ürün ya da hizmetten ne kazandığı ile ürün ve hizmeti elde ederken ne gibi ödünlere bulunduğu arasındaki değiş-tokuşu kapsamaktadır. Yaratılan değer, müşteri odaklı olmazsa, çok fazla bir anlam ifade etmemektedir. Yaratılan değer, müşteri ile firma arasında duygusal bir bağın kurulmasına olanak sağlamalıdır. Yani müşteri elde ettiği değer neticesinde firmaya bir yakınlık hissetmeli, daimi müşterisi haline gelmelidir; yaratılan değer müşteri sadakati sağlamalıdır. Müşteri açısından algılanan değer, sadece somut faydalardan oluşmamaktadır. Bazı müşteriler için, ürünün oluşturduğu duygusal yararlarından, imaj ve itibardan da söz edilebilmektedir. Güven duyma, ün ve ilişkinin düzeyi bu konuda üzerinde durulması gereken kavramlardır (Güler, 2009: 64).

Değer yaratma, son zamanlarda dünya ekonomileri açısından giderek önem kazanmaktadır. Değer yaratma kavramı müşteri açısından değerlendirildiğinde, müşterinin katlandığı bedel karşılığında beklentisinden fazlasına sahip olabildiği zamanki durum ve anlam ele alınmıştır. Müşteriler için değer yaratma, ne talep

ettikleri ve satın alıp kullandıkları ürün neticesinde ne elde ettikleri ile ilgili yaklaşımdır (Odabaşı, 2006: 18). Bununla birlikte değer yaratma, firma değeri ile aynı anlamı taşımaktadır. Çünkü değer yaratımı olmadan ekonomik faaliyette bulunan bir firmanın ticari firma olarak adlandırılması söz konusu değildir (Ekim, 2017: 8). Değer yaratmanın önemi, müşteri değerinin sağladığı rekabet avantajında ortaya çıkmaktadır. Firmaların değer yaratıcı stratejik unsurları, güçlü bir marka yaratma, stratejik ilişkiler geliştirme, fark yaratarak üstünlüğe ulaşma, müşteri tatmini ve sadakatini sağlamalıdır. Müşteri sadakati ise güvene dayalı ilişkiler kurmakla mümkün olabilmektedir ve bu ilişki; paylaşılan değerler oluşturarak, etkin iletişim kurarak ve sorun çözerek kurulabilmektedir (Savaşçı ve Günay, 2008: 14). Firmalar, müşterilerine daha çok değer sunarak, talep ve beklentilerini daha çok karşılamakta, onları tatmin etmekte; böylece müşteri sadakatini sağlayıp rekabet üstünlüğü elde etmektedir. Şüphesiz rekabet üstünlüğü, firmaların diğer firmalara göre daha çok tercih edilmesini ve uzun vadede avantaj elde etmelerini sağlamaktadır. Müşteri değerinin yaratılması bu açıdan firma ve hissedarlarına kar olarak geri dönmektedir (Savaşçı ve Günay, 2008: 253).

Fiyat, hız, benzersizlik, kalite, tasarım hala firmalar için rekabette etkili faktörlerdir. İlave olarak, yenilikçi süreçler sayesinde piyasaya yeni, inovatif ürünler sunmak da büyük önem arz etmektedir (Denton, 1999: 83). Bununla birlikte rekabet, teknolojik gelişimlerin yaşanmasına sebep olmakta, gelişen yeni teknolojiler yeni fırsatlara yol açmakta ve piyasalar artan talebi karşılayabilmek için yeni ürünler üretmektedirler. Kısaca ifade etmek gerekirse; ekonomide yaşanan değişim ve gelişmeler çok büyük ölçüde teknolojiye bağlı olmaktadır.

Yüksek teknolojinin hızla gelişmesi, giderek artan küresel rekabet ve bu rekabette üstün olmaya çalışma zorunluluğu uluslararası ekonomilerdeki yapısal değişimin en büyük nedenlerinden biridir (Kurtulmuş, 1996: 124). Bu yüzden firmalar sürdürülebilir rekabet ve değer yaratma açısından rakiplerine ve de kendilerine üstünlük sağlamak için Ar-Ge ile ilgili altyapılarını oluşturmalıdır (Başaran, 2005: 31).

2.2. Makroekonomi Açısından Değer Yaratma

İnovasyon, Ar-Ge ve entelektüel sermaye kavramlarının ışığında değer yaratma kavramını yalnız mikro açıdan değil, makro açıdan da değerlendirmek gerekmektedir. Bu bakımdan firmaların değer yaratımı yalnızca müşteri yönlü değil, bölgesel, ulusal, hatta küresel bazda olmaktadır. Değer yaratmaya yol açan iki koşul vardır. Bunların ilki; paranın değişim değerinin, değişime konu olan ürün ya da hizmetin maliyetinden daha yüksek olması, diğeri ise; müşterilerin hedefleri ve müşteri için firma tarafından yeni yaratılan değer arasındaki farka sebep olan performansın belirlediği, ödenen para miktarıdır (Salehi ve diğerleri, 2011: 3867). Burada karşımıza katma değer kavramı çıkmaktadır. Katma değer; elde edilen net kardan, yatırılan sermayenin, cari faiz oranları üzerinden elde edilen faiz miktarının çıkarılması neticesinde bulunan değerdir (Ercan ve Öztürk, 2003: 69). Başka bir ifadeyle; kullanım değeri ile değişim değerinin toplamına katma değer denilmektedir. Kullanım değeri kavramı ile '*ürün ve hizmetlerden sağlanan yarar*' ifade edilmeye çalışılırken, değişim değeri ile '*kullanım değeri üzerinden işlem gerçekleştiği esnada firma ve müşterileri veya tedarikçileri arasındaki alışverişin parasal miktarı*' ifade edilmektedir. Şöyle ki; kullanım değeri, herhangi bir makine, teçhizat, bina, yazılım, sistem ve yerine getirilmiş görevler (hizmet ve faaliyet gibi) şeklindeki insan girdilerinden meydana gelmektedir. Kullanım değeri, maddi ya da maddi olmayan bütün varlıkları içermektedir. Bu durum, bir ürün veya hizmet satışı yapıldığı zaman kullanım değerinin değişim değerine dönüşmüş olduğu anlamına gelmektedir (Bowman ve Ambrosini, 2010: 481).

Günümüzde firmalar yalnızca maddi olanaklarıyla değil, üretebildikleri bilgi ve teknoloji ile rekabet edebilir gerçek güç haline gelmektedir. OECD (1993) tarafından yapılan araştırmada, bir firmanın maddi olmayan varlıkları; yapısal (organizasyonel) sermaye ve insan sermayesi şeklinde iki kategori olarak ele alınmıştır. Bu iki sermaye türünün ekonomik değeri olarak entelektüel sermaye kavramı ortaya çıkmıştır. Firmalar üç çeşit sermaye kullanarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Bunlar; fiziksel sermaye (bina, makine, mamül vb.), finansal sermaye (nakit, yatırımı alacak vb.) ve entelektüel sermayedir. Bu sınıflandırmada

entelektüel sermayeyi yalnızca patentler, mülkiyet hakları, telif hakları gibi soyut varlıklar olarak ifade etmek yeterli değildir. Entelektüel sermaye, daha yüksek değerde çıktılar üretmek için şekillendirilmiş, elde edilmiş ve güçlendirilmiş entelektüel maddelerdir (Klein ve Prusak, 1994: 4; Demirkol, 2006a: 58). Stewart (1997) entelektüel sermayeyi, değer yaratmak amacıyla kullanılabilir bilgi, tecrübe ve entelektüel varlıklar gibi her çeşit entelektüel materyal olarak tanımlamaktadır. İnsan sermayesi, entelektüel sermaye modellerinin temel bileşeni olarak kabul edilmektedir. Firmanın yaratmış olduğu toplam değer; finansal değer ve entelektüel sermayenin toplamından oluşmaktadır. Entelektüel sermaye iki alt boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar; yetenek, davranış ve entelektüel çeviklikten oluşan insan sermayesi ve ilişki, organizasyon ve yenilik-gelişimden oluşan yapısal sermayedir. Görüldüğü üzere; entelektüel sermaye, statik bir varlık değil, firmanın gereksinimlerine uygulandığı takdirde katma değer yaratan dinamik bir unsurdur (Demirkol, 2006b: 50).

Bir ekonomide, piyasa değişkenleri karşısında verimlilik kazançlarının sağlanması; bu amaçla piyasa dinamiklerinin yönetilmesi önemlidir. Verimlilik kazançlarının yaratılması ve kullanımı beş şekilde gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki ölçek ekonomilerinin yaratılmasıdır. İkincisi firmalar arasındaki iş birliğinin geliştirilmesidir. Üçüncüsü, yeni ve etkin fabrika ve makine donanımının sağlanmasıdır. Dördüncüsü, iş gücünün verimliliğini arttırmaya yönelik eğitim programlarının hazırlanmasıdır. Sonuncusu ise, ürün kalitesi ve tüketici tatminini arttıracak yeniliklerin yapılmasıdır (Petit, 2001: 167).

Girişimciliği tanımlarken ilk kez yenilik kavramından bahseden ve girişimciyi “*yenilik yapan kişi*” olarak ifade eden Schumpeter (2000), girişimciyi ekonomide başlıca aktör olarak değerlendirmiştir. Girişimcinin fonksiyonunu; yeni ürün üreten ya da aynı ürünü yeni yöntemle üreten ve bu açıdan bir devrim yaratan olarak gören Schumpeter, girişimciyi yeniden tanımlamıştır. Schumpeter girişim faaliyetini, daha önceki ekonomistlerin yoğunlaştığı denge ve optimizasyon anlayışını yıkan ‘*yaratıcı bir yıkıcı*’ olarak değerlendiren ilk ekonomisttir. Onun bu görüşü, radikallik

özelliğiyle girişimcilik ve yaratıcılık arasındaki bağı göstermesi açısından, ayrıca; ekonomik gelişim döngüsünde devrimsel süreci ve girişimci arasındaki bağı kurması açısından önemlidir (Bjerke ve Hultman, 2002: 53).Yeni bir değer yaratımı, yaratıcı ve girişimci sürecin çıktısı olarak tanımlanmaktadır. Değer yaratmaya ekonomik gelişme açısından bakıldığında karşımıza 'yenilik' kavramı çıkmaktadır. Girişimcilik, yenilik ve değer kavramları birbirleriyle sıkı ilişki içerisinde (Smith ve diğerleri, 2007: 23). Hills ve LaForge (1992) da girişimciliği, fırsatları değerlendirmek üzere yeni kaynakların bir araya getirilerek değer yaratılması süreci şeklinde tanımlamıştır. Bu açıdan bir girişimcinin değer yaratması ve yarattığı değerle toplumsal refaha katkıda bulunması, girişimciliğin Bjerke ve Hultman'ın üzerinde durduğu toplumsal yönünü göstermektedir. Girişimci her şeyden önce yenilik yapmalı, yenilik yapmak üzere Ar-Ge altyapısını sağlamalı, teknolojik ve inovatif çıktılar elde etmeli; böylece müşteriler açısından tercih edilebilir seviyeye gelmeli ve ülke ekonomisine 'değerli' katkılar sağlamalıdır.

Rekabetin kurallarını yeniden yazabilecek faktörlerin içinde en güçlü olanı hiç şüphe yok ki teknolojik değişimdir. Ancak bu önemine rağmen teknolojik değişim ile rekabet arasındaki ilişki genelde yanlış algılanmaktadır. Mevcut sistemde rekabetin tipi değil; ürünün ortaya çıkışı, bir tekniğin, bir kaynağın ya da yeni bir organizasyon şeklinin doğması, masraf ve kalite bakımından kesin bir üstünlüğe dayanan ve sadece kar seviyeleriyle marjinal üretim değil, firmaların varlıklarına, temellerine hücum eden bir noktanın doğuşu önemlidir.

Bununla beraber artan talebi karşılamak üzere arzı arttırmalı, artan arzı karşılamak üzere de iş gücü alımı yapmalıdır. Burada karşımıza istihdam kavramı çıkmaktadır. Yani Ar-Ge ve dolayısıyla yenilik yapan girişimciler sadece müşterileri açısından değer yaratmakla kalmayıp ekonomi açısından da "istihdam" değeri yaratmış olmaktadır. Ancak bu noktada üzerinde durulması gereken konu Ar-Ge faaliyetlerinin çok yüksek maliyetli oluşu ve bu açıdan işletmeleri zorlayacak bir niteliğe sahip olmasıdır. Girişimcilik, yenilik ve Ar-Ge tüm dünyada ve ülkemizde önemi giderek artan konulardır. Bu gerçeği gören hükümetler, işletmelerin yüksek

maliyetlere katlanmak zorunda kalmaksızın Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirebilmesi için, pek çok teşvikler sunmakta, pek çok kurum, kuruluş ve destekleyici yapılar meydana çıkarmaktadır. Kuluçka merkezleri ve teknoparklar son dönemlerde bu yapıların en gözde olanlarıdır. Ar-Ge birimini kendi bünyesinde kurabilecek imkâna sahip olmayan firmalar çeşitli aşamalardan geçerek, kuracağı firma ya da yenilikçi bir fikir üzerine hazırladığı projesi hakemler tarafından onay aldığı takdirde kuluçka merkezinde ya da teknoparkta faaliyete başlamaktadır. Böylece inovatif ürün ve hizmet çıktısı elde ederek hem müşteri açısından hem de küresel anlamda katkı sağlayarak ülke ekonomisinde bir değer yaratmış olmaktadır.

3. Ar-Ge Kavramı

Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme), işletmelerin bilim ve teknolojiyi kullanarak inovatif ürünler, süreçler veya hizmetler geliştirmek için yaptığı faaliyetleri anlatmak üzere kullanılan bir kavramdır. Teknik açıdan Ar-Ge faaliyetleri; mevcut bilgileri ortaya çıkarmak veya yeni bilgiler elde etmek ve gerekli olduğunda bu bilgileri uygulamaya çevirmek maksadıyla yapılan sistematik bilgi toplama, analiz etme ve yorumlamayı kapsayan çalışmalardır (www.bilgininadresi.net, 2019). Ar-Ge; temel araştırma, uygulamalı araştırma ve geliştirme olmak üzere üç aktiviteyi kapsamaktadır. Temel araştırma, henüz özel bir uygulaması ya da kullanımı bulunmayan gerçeklere ait yeni bilgiler edinmek için yapılan teorik ve pratik çalışmalardır. Uygulamalı araştırma, yeni bilgi edinmek maksadıyla yürütülen özgün bir araştırmadır. Belli ve özel bir ihtiyacın giderilmesi amacıyla yöntem tanımlamak üzere bilginin üretilmesini amaçlamaktadır. Geliştirme, farklı boyutların bir araya gelmesinden oluşan bir döngüdür. Bunlar prototip ya da makine üretimini amaçlayan tasarım, prototip ve test yapma, mühendislik, kurulum, bakım ve satış sonrası servistir (Murat, 2010: 17). İşletmelerde Ar-Ge, işletmenin varlığını sürdürmesi bakımından oldukça önemli bir fonksiyondur. Bu fonksiyon, işletmenin diğer tüm fonksiyonlarında rol oynamaktadır. İşletmeyi değişen zorlu rekabet koşullarına hazırlayan, sorunlarına çözümler bulan, varlığını sürdürüp büyüme ve gelişmesini sağlayan etkin bir özellik göstermektedir (www.msxlabs.org, 2019). Ar-Ge bir ülkenin sosyo-ekonomik kalkınma hedeflerini gerçekleştirme ve bu hedefleri

en üst seviyeye çekmeye yöneliktir (Sarıhan, 1998: 50). Günümüz dünya konjonktründe kalkınmışlığın ve gelişmişliğin en önemli göstergesi Ar-Ge harcama düzeyleridir (Ayhan, 2002: 179). Ülkeler hem sosyal hem ekonomik açıdan kalkınma sağlamak, gelişmiş ülkelerle arasındaki teknolojik farkı kapatmak, refah seviyelerini yükseltmek için Ar-Ge faaliyetlerine gereken önemi vermek ve bu faaliyetler için ayrılan kaynakları artırmak zorundadır (Şimşek, 1993: 281).

3.1. Ar-Ge Kavramının Çeşitleri

Araştırma, geliştirme süreci kapsam ve özellik açısından üç çeşit şekilde ele alınmaktadır (Özcan, 2010: 11-13).

3.1.1. Temel Araştırma

Temel araştırmalar, mevcutta herhangi bir uygulaması ya da özel bir kullanımı olmayan, öncelikle olgu ve gözlemlenebilir gerçeklerin temellerine ait yeni bilgileri edinmek amacıyla yapılan deneysel veya teorik çalışmalardır (Frascati Klavuzu, 2005: 30). Uygulaması olmayan sahalarda gerçekleştiriliyor olduğundan elde edilen çıktılar herhangi bir kar getirisi sağlayamayacak niteliktedir. Ayrıca temel araştırmada; yeni bilgi, varsayımlar, genellemeler, kuram ve hipotezler öne sürülmektedir. Bu çalışmalar büyük araştırma yatırımları gerektirmektedir. Bu yüzden kar amacı güden kuruluşlar, firmalar tarafından tercih edilen bir araştırma yöntemi değildir ve ancak kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşların, ileri teknoloji enstitülerinin ya da üniversitelerin yönemiş olduğu araştırma çeşididir.

Ekonomik koşullar ile sosyal gelişme arasındaki nedensellik ilişkisinin incelenmesi, ailenin geçmişte ve günümüzde farklı uygarlıklardaki rolünün incelenmesi, ulusal iktisadi kalkınmayı etkileyen uluslararası etkenlerin incelenmesi, bu araştırma çeşidine örnek olarak verilebilmektedir. Yapılan bu tez çalışması da temel araştırma yöntemine örnek teşkil etmektedir.

3.1.2. Uygulamalı Araştırma

Bu araştırma türünde, temel araştırma neticesinde elde edilen verilerden yararlanarak çözüm üretme amacı vardır. Belirli uygulama ve ticari kazanıma yönelik mamul ve üretim süreçleri üzerinde gerçekleştirilen ve yeni bilgilere ulaşılmasına imkân sağlayan araştırmalardır. Bir örnekle ifade etmek gerekirse; *“tarımı desteklemek, sanayi bölgelerindeki çatışmayı engellemek üzere, tarım çalışanlarının kırsal bölgelerden büyük şehirlere göçünü durduracak bir program hazırlamak için, bu göçün altında yatan sosyal ve ekonomik nedenlerinin araştırılması”* konulu bir çalışma yapıldığını var sayalım. Bu araştırma sonucunda amaç, yalnızca göçün altındaki nedenlere ait hipotezler, kuramlar elde etmek değil; bunun ötesinde bu nedenleri bularak göçe engel olabilmektir. Bir başka ifadeyle göç sorununa çözüm bulmak amacıyla gerçekleştirilen bir araştırma söz konusudur. Bu yöntemde araştırmacı, belirli bir pratik amaca ya da hedefe yönelmiştir. Temel araştırmayla kıyaslandığında, daha pratik sonuçlar elde edilebilen ve ekonomik faydası daha yüksek olan bir araştırma türüdür. Bu yönüyle de firmalar tarafından daha çok tercih edilmektedir.

3.1.3. Deneysel Geliştirme

“Büyük şehirlere doğru gerçekleşen kırsal göçü engellemek amacıyla finansal bir yardım programının geliştirilmesi ve test edilmesi.” Deneysel geliştirme uygulamasına bir örnek olarak verilen bu araştırmada; belli bir amaca, belli bir çözüm getirebilmek üzere pratik uygulamaların gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu örnekten hareketle; deneysel geliştirme, araştırma ya da pratik tecrübelerden elde edilen bilgiden faydalanarak yeni malzemeler, yeni ürün ya da hizmetler, yeni süreç ya da sistemler oluşturmaya ve var olanlarını önemli ölçüde geliştirmeye yönelik sistemli çalışmalardır. Genel hatlarıyla ayrılmaya çalışılan Ar-Ge çeşitleri arasında keskin hatlar bulunmamakla beraber, gerçekleştirilen faaliyetlerin amaçları ve bu amaçlara ulaşmak üzere kullandıkları yöntemler açısından aralarında pek çok ortak nokta bulunmaktadır.

Ar-Ge faaliyetlerinin temel fonksiyonları, teknolojik gelişme ve yeniliği sağlamak, rekabet gücü ve verimliliği arttırmak, beşeri sermayenin gelişimine katkı sağlamak, en önemlisi de ekonomik büyüme ve kalkınmaya imkân sunmak olarak sayılabilmektedir.

4. İnovasyon, Ar-Ge ve Entelektüel Sermayenin Değer Yaratma Etkisi

Mevcut ekonomik sistemin asıl amacı, mal veya hizmet üretmek değil, değer yaratmaktır. Geçmişteki üretim odaklı anlayış yerini pazarlama odaklı anlayışa bırakmıştır. Pazarlama tanımının zaman içerisindeki değişimine bakıldığında; 1950’lerde pazarlama; *“mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye ya da kullanıcıya doğru akışını yönlüten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi”* şeklinde tanımlanmaktaydı. Pazarlamanın satış ve mübadele fonksiyonu üzerinde durulmaktaydı (Mucuk, 2004: 3). 1970’li yıllara kadar bu tanım geçerliliğini korurken, pazarlama kavramının yalnızca kar amacı güden kurumlar için var olduğu düşüncesi hâkimdi. 1970’lere gelindiğinde bu düşünce yerini; pazarlamanın sosyal yönünü de içine alan yeni bir bakış açısı ve pazarlama tanımına bırakmıştır. Zaman içerisinde değişen kavram; *“tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, uygun dağıtım, uygun fiyat ve uygun iletişim (tutundurma) kanallarının kullanılarak; uygun ürün veya hizmetlerin müşteri yönlü hareketini etkin biçimde sağlayan eylemlerdir”* olarak ifade edilmiştir (Odabaşı, 2001: 9). 2000’li yıllara gelindiğinde bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve küreselleşmenin iş dünyasının her alanında kendini derinlemesine hissettirmesi neticesinde, pazarlama kavramı da değişime uğramış ve tanımına yeni kavramlar dâhil olmuştur. Pazarlama konusunda en geniş tanımlardan olan ve Amerikan Pazarlama Birliği (2004) tarafından yapılan tanıma göre; pazarlama, müşteriler için değer yaratmayı, bu değeri en güzel şekilde sunmayı, firma ve ortaklarının yararına olacak şekilde müşteri ilişkilerini yönetmeyi hedefleyen bir fonksiyon ve süreçler dizisidir.

Tanımdaki, *‘değer yaratma’* ifadesi bu araştırmanın konusu açısından çok önemlidir. Tanımın yapıldığı tarihten günümüze, değer yaratma kavramı pazarlama açısından çok daha büyük önem kazanmış, başarılı olmak isteyen firmalarda *‘değer temelli pazarlama’* anlayışı hâkim olmuştur. Değer temelli pazarlama anlayışını

benimseyen firmalar için, bu pazarlama anlayışında çok büyük getiriler sağlayan önemli stratejiler vardır. Bu stratejilerden bir tanesi, ürün liderliği stratejisidir. Bazı firmalar, en son teknolojiyi ve en yenilikçi ürünleri sunarak müşterileri kendine çekmektedir. Sony, Microsoft ve Intel bu firmalara örnek olarak verilebilir. Bu strateji, firmalara finansal avantajlar sağlayarak yüksek fiyatlı ürünler satabilmelerine imkân sağlamaktadır. Uygulanabilecek diğer bir strateji, hizmet liderliği stratejisidir. Bazı kişiler daha üst seviyede hizmet almak isterler. Örneğin; British Airways, American Express bu firmalara örnektir ve bu firmaların kar marjları çok yüksektir. Değer temelli pazarlama kapsamında uygulanabilen bir başka strateji, müşteri yakınlığı stratejisidir. Bu strateji, *'bire bir pazarlama'* olarak da anılmaktadır. Amazon.com, Federal Express ve Hertz gibi firmalar bu stratejiyi etkin bir şekilde uygulamaktadır. Uygulanabilecek son strateji; marka liderliği stratejisidir. Bazı markalar insanların zihninde ve gönlünde ayrı bir yerdedir. Örneğin; McDonald's ve Coca Cola gibi markalar, sunmuş oldukları ürün veya hizmet performansı ile açıklanamayan duygusal değerlere sahip bulunmaktadır. Marka liderliği; firmalara karar verme risklerini azaltma, pazar payını arttırma, yüksek oranda tercih edilme ve çok yüksek fiyatlarla satılabilme avantajlarını sağlamaktadır (Doyle, 2003:153-154).

Son dönemlerde hızla gelişen ve yaygınlaşan bilişim teknolojilerinin de etkisiyle, dünya ekonomisinde yaşanan değişim ve küresel rekabetin yol açtığı ivme, firmaları yeni iş yapma yöntemleri geliştirmeye, kabiliyetlerini arttırmaya ve daha stratejik düşünmeye zorlamaktadır. Bu anlamda; yeni pazarlama stratejileri ele alınırken verilen firma örnekleri ve uyguladıkları stratejiler araştırma konumuz açısından çok dikkat çekicidir.

'Yeni değer yaratımı', yaratıcı ve girişimci sürecin bir çıktısı olarak ifade edilmektedir. Yeni değer yaratımı konusu, ekonomik gelişim kapsamında ele alındığında karşımıza 'yenilik' kavramı çıkmaktadır. Bu anlamda girişimcilik, yenilik ve değer kavramları sıkı bir ilişki içerisindedir (Smith ve diğerleri, 2007). Ülkelerin teknolojik alanda yarattığı yenilikler, kendilerini diğer ülkelerden ayırıp ön

plana çıkmalarını sağlamakta ve küresel pazarda bu ülkelere üretim ve rekabet gücü kazandırmaktadır.

Bu kapsamda; Ar-Ge yatırımı yapan ve bu yatırımlardan pozitif sonuçlar alan ülkeler, makro açıdan ekonomik büyümeyi, mikro açıdan da karlarının ve pazar paylarının artmasını sağlamaktadır. Serbest piyasa ekonomisi içinde ekonomik gelişme ve kalkınma, ancak uluslararası pazarlara satılabilir nitelikte mal veya hizmet üretimiyle mümkün olmaktadır (Özcan, 2010: 15).

Değer yaratma ve entelektüel sermaye, dünya ekonomileri açısından son zamanlarda çok önemli kavramlar haline gelmiştir. Aynı zamanda; farklı disiplinlerle ilişkileri nedeniyle bu kavramlarla ilgili çeşitli tanımlar geliştirilmiştir. Bu durumu göz önüne alan bazı yazarlar; ekonomi, finans, muhasebe ve yönetim alanlarındaki geleneksel teorilere karşı modern teoriyi temel alan görüşler sunmuşlar ve bu farklı bakış açısı ile firmaların iyi performans gösterip göstermeyeceğinin anlaşılmasında ciddi bir rol oynamışlardır (Tseng ve Goo, 2005: 188-190). Son on senede, firmaların entelektüel sermayenin önemini büyük bir hızla anlaması, firmaların yönetim şekillerini değiştirmesi ve performans değerlendirme tekniklerini geliştirmesi ile sonuçlanmıştır. Yöneticiler, firma değerine etki eden bu yeni kavrama çok daha fazla önem vermeye başlamıştır (Demirkol, 2006c: 47).

Uluslararası Marka Değerlendirme Kuruluşu Brand Finance'in, "*Dünyanın En Değerli 500 Markası*" araştırmasında Amazon ilk sırayı alarak dünyanın en değerli markası olmuş, öte yandan listede hiç Türk markası yer alamamıştır. Amazon liderliğini sürdürmekle kalmayıp geçen seneki değerini de %25 arttırmıştır. Listedeki ilk 10 firma şöyledir (www.brandingturkiye.com):

1. Amazon (187,9 milyar Dolar)
2. Apple (153,6 milyar Dolar)
3. Google (142.8 Milyar Dolar)
4. Microsoft (119.6 Milyar Dolar)

5. Samsung (91.3 Milyar Dolar)
6. AT&T (87 Milyar Dolar)
7. Facebook (83.2 Milyar Dolar)
8. ICBC (79.8 Milyar Dolar)
9. Verizon (71.2 Milyar Dolar)
10. China Construction Bank (69.7 Milyar Dolar)

Listedeki markalara dikkat edilecek olursa, yeni pazarlama stratejileri uygulayan örnek firmalar arasındaki firmalar olduğu görülmektedir. Bu firmalar entelektüel sermayenin önemini kavrayan, Ar-Ge çalışmalarına büyük yatırımlar yapan ve yenilikçi, inovatif ürün ya da hizmetler sunan ve bu sayede ‘değer’ yaratmış olan dev firmalardır. Bu listeden anlaşılacağı gibi; bir firmanın rekabetçi üstünlüğe sahip olabilmesi, rakiplerinden daha fazla değer yaratmasıyla mümkün olmaktadır. Değer üretilmesi, değer yaratmaya elverişli ortamların tasarlanmasını ve bunların her birinin belirli bir duruma uygulanmasını gerektirmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, yaratılan değerın müşteriler açısından anlamlı olması gerekmektedir. Şüphesiz bu noktada, yaratılan değerın benzersiz ve fonksiyonel olması çok önemlidir (Papatya, 2003: 24). Değeri yaratan etki, firma ile rakipleri arasındaki farkın büyüklüğüdür. Zirveye çıkan ve rakipleriyle arasındaki farkı açan firma değer savaşını kazanmaktadır. Farklılık yaratmadan zirveye çıkılamayacağını kavramak gerekmektedir (Tüfekçi ve Tüfekçi, 2006: 173).

‘Dünyanın En Değerli Markaları’ listesindeki firmalara bakıldığında, bir başka dikkat çekici husus; Google, Apple, Intel gibi dev markaların, dünyanın ilk ve en iyi kuluçka merkezi olma özelliği taşıyan Amerika’daki Silikon Vadisi’nden çıkmış olmasıdır. Aslında bu durum; araştırmanın konusunu oluşturan kuluçka merkezlerinin inovatif değer yaratımıyla ilgili somut bir delil olarak kabul edilebilir. İnovasyon, Ar-Ge çalışmaları ve entelektüel sermayenin değer yaratımıyla çok yakından ilgisi vardır. Kuluçka merkezlerinin, firmaların inovatif çıktı elde etmeleri için Ar-Ge çalışmaları yapmasına imkân sağlamak üzere kurulmuş olduğuna daha

önceki bölümlerde değinilmiştir. Entelektüel sermaye kavramının pek çok soyut kavramı içerdiği, bunlar arasında tecrübe, marka değeri gibi önemli faktörlerin olduğu da üstünde durulan bir başka konu olmaktadır. Kuluçka merkezlerinin bu açıdan, vermiş olduğu mentorluk hizmetleri sayesinde firmalara yol gösterici ve tecrübe edinmeleri açısından etkin olduğu anlaşılmaktadır. Değer yaratan çok sayıda çalışan insan kaynağı olduğundan, firma entelektüel sermayeyi düzenlemek ve yönetmekle yükümlüdür. Katma değer ve entelektüel sermaye arasındaki ilişki, firmaların değerini arttırmak amacıyla, tüm çalışanlarını eğitmek ve kalıcılığı sağlamak için teşvik edilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Buradan hareketle; firmanın girdi ve çıktıları arasındaki fark, katma değer olarak ifade edilirken, firmanın katma değeriyle entelektüel sermayesi arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Entelektüel sermaye soyut bir kavramdır ve tüm çalışanların yarattığı değer olan katma değerın firmanın değerinin bir parçası gibi finansal sonuçlarına dâhil edilmesi gerekmektedir (Macerinskiene ve Survilaite, 2011a: 186).

ALTINCI BÖLÜM

YÖNTEM

1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, dünyada ve ülkemizde önemi ve sayısı her geçen gün artan kuluçka merkezlerinin hem bünyesindeki firmalar hem ülke ekonomisi için nasıl bir fayda sağladığının, nasıl bir inovatif değer yarattığının anlaşılması amacıyla yapılmıştır. Bu projede üniversitelerde faaliyet gösteren kuluçka merkezlerinin bulunduğu şehir ve bölge açısından girişimcilerde yarattığı değer belirlenmesi amaçlanmıştır. Kuluçka merkezinde bulunan firmaların girişimcilerinin merkezden ne gibi destekler aldığı ve bu desteklerin firmalarının gelişimini ve yenilikçi ürün ya da hizmetler ortaya koymasını ne derecede etkilediği, nasıl bir katkı sağladığı öğrenilmeye çalışılacaktır.

2. Araştırmanın Örneklemi

Örnekleme olarak Doğu Marmara Bölgesi ve Güney Marmara Bölgesi'ndeki üniversiteler bünyesinde kurulan kuluçka merkezleri seçilmiştir. Bu anlamda Bursa Uludağ Üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren Ulutek Teknopark, Sakarya Üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren Sakarya Teknokent, Kocaeli Üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren KOU Teknopark, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren Çanakkale Teknopark ve Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi bünyesindeki Teknoloji Transfer Ofisi örnekleminizi oluşturmaktadır.

2.1. Bursa Ulutek Teknopark Tarihçe

Ulutek Teknoloji Geliştirme Bölgesi, 2005 yılında; 25930 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2005/9310 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur. Uludağ Üniversitesi, Görükle Kampüsü'nde; 1.374 m²'si kapalı alan olmak üzere

471.230 m²'lik geniş bir alana sahiptir. Türkiye'nin 17. Teknoloji Geliştirme Bölgesi olarak 2016'da; Türk otomotiv sanayinin önde gelen kuruluşu TOFAŞ'ın iştiraki Platform Araştırma Geliştirme Tasarım ve Ticaret A.Ş.'yi ilk firması olarak kabul etmiş ve faaliyetlerine başlamıştır (www.ulutek.com.tr, 2019).

Firmaların yoğun talepleri neticesinde yeni bir binada hizmet verebilmek amacı ile Ulutek, iki sene gibi kısa bir zaman içerisinde (2008) ikinci binasını açmıştır. Şu anda yaklaşık 16,000 m² bina içerisinde 7,000 m² kiralanabilir alanda %95 doluluk kapasitesi ile hizmet vermektedir.

Bölgenin kuruluş amacı; üniversiteler ile araştırma kurum-kuruluşları ve üretim sektörlerinin işbirliğini sağlamak, ülke sanayisinin uluslararası rekabet edebilirliğini ve ihracata yönelik bir yapıya kavuşturulması amacıyla teknolojik bilgi üretimini arttırmaktır. Üründe ve üretim yöntemlerinde yenilik geliştirmek, ürün ve tasarım kalitesini yükseltmek, verimliliği artırmak, üretim maliyetlerini düşürmek, teknolojik bilgiyi ticarileştirmek, teknoloji yoğun üretim ve girişimciliği desteklemek, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yeni ve ileri teknolojilere uyumunu sağlamaktır. Ayrıca teknoloji transferine yardımcı olarak ileri teknoloji sağlayacak yabancı sermayenin ülkeye girişini hızlandıracak, AR-GE yeteneği ve geleneğine sahip uluslararası firmaların bölgede AR-GE yapabilmeleri için gerekli teknolojik altyapıyı sağlamaktır.

2.2. Sakarya Teknokent Tarihçe

Sakarya Teknokent A.Ş. Bakanlar Kurulu'nun 27.08.2008 tarih ve 26980 sayılı Resmi gazete kararı uyarınca 2009 yılında kurulmuş ve 2010 yılında faaliyetlerine başlamıştır.

Sakarya Teknokent A.Ş.'nin Ortaklarını; Sakarya Üniversitesi, Sakarya Büyükşehir Belediyesi, Adapazarı Belediyesi, Serdivan Belediyesi, Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası, Sakarya Ticaret Borsası ve Sakarya Üniversitesi Vakfı oluşturmaktadır. Sakarya ilindeki tek Teknoloji Geliştirme Bölgesi olan Sakarya Teknokent, Sakarya Üniversitesi sınırları içinde Teknoloji Geliştirme Bölgesi olarak ayrılan yaklaşık 50.000 m² alan içerisinde üç ayrı binada hizmet vermektedir. A, B

ve D bloklarında Ar-Ge firmalarının kullanımında toplamda 86 ofisin yanı sıra 1 konferans salonu, 2 VIP toplantı salonu, 2 toplantı salonu, 3 idari ofis, 1 sergi alanı, 1 restoran bulunmaktadır. Kuluçka merkezi olarak hizmet veren ROSEM binasında ise toplam 32 ofis, 1 toplantı salonu, 1 konferans salonu yer almaktadır. Dört binanın toplam kapalı hizmet alanı yaklaşık 5,659 m²'dir (www.sakaryateknokent.com, 2019).

Sakarya Teknokent 'in amacı; üniversite-sanayi ilişkilerinin somut işbirliklerine dönüşmesi sağlamak, teknoloji tabanlı yeni şirketlerin kurulmasını, küçük ve orta büyüklükteki şirketleri büyümesini sağlamak, ekonomik ve teknolojik düzeyin artırılmasını sağlamak, ülkemiz firmalarının uluslararası rekabet gücünün artırılmasını sağlamak, bünyesinde bulunan firmaların teknolojik tabanlı projelerde bir araya gelerek ortak çalışmalarını sağlamaktır.

Sakarya Teknokent A.Ş. Ar-Ge faaliyetlerini kontrol etmek ve Teknokent'te ihtiyaç duyulan işletme hizmetlerinin verilmesini sağlamakla yükümlüdür. Sakarya Teknokent 'in en temel hizmeti, Ar-Ge faaliyeti yürütmek isteyen firmalara düşük fiyatlarla nitelikli ofis sağlamak ya da yap-işlet-devret modeline göre kendi binasını yapacak olan firmalara arsa tahsisi yapmaktır. Sakarya Teknokent, bünyesindeki Ar-Ge kuruluşlarına güvenlik, ısıtma, elektrik ve gaz dağıtım vb. işletme hizmetlerinin yanı sıra; ihtiyaç duydukları zaman danışmanlık, eğitim gibi destek hizmetleri de sunmakta ve üniversitenin kaynaklarından yararlanılması konusunda aracılık yapmaktadır.

Sakarya Teknokent binasındaki ofislerin doluluk oranları %100'e ulaşmıştır. Yoğun talebi karşılayabilmek ve daha çok firmaya hizmet verebilmek için 2017 yılı içerisinde 1. Organize Sanayi Bölgesinde Teknokent şube binasının yapımı için görüşmeler başlatılmış olup, çalışmalar devam etmektedir.

2.3. Çanakkale Teknopark Tarihçe

Çanakkale Teknoloji Geliştirme Bölgesi A.Ş. 31.05.2012 tarihinde kurulmuş ve 06.04.2014 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır. Alan toplam yaklaşık 135.000

m²'dir. Bölgenin 40.000 m²'lik kısmı Ar-Ge yatırım alanı, 40.000 m²'lik kısmı Açık Sosyal Kültürel Alan ve Sosyal Tesis, geri kalan kısmı ise Ar-Ge ofis alanları, idari birimler, Teknoloji Transfer Ofisi, Ön Kuluçka ve Kuluçka Merkezleri ile etkinlik alanları olarak planlanmıştır. Çanakkale'nin teknolojik yenilik ve Ar-Ge altyapısının güçlendirilmesine katkı sağlayarak, Çanakkale'yi bölgenin yazılım ve teknoloji üssü yapmak vizyonu ve "Ulusal inovasyonu güçlendirmek, Türkiye'nin uluslararası rekabet gücünün artmasını sağlamak." misyonu ile kurulmuştur (www.canakkaleteknopark.com.tr, 2019).

2.4. Kocaeli Teknopark Tarihçe

KOÜ-Teknopark A.Ş. 4691 Sayılı yasa ve 19.06.2002 tarih ve 24790 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan "Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği" ile 10.04.2003 Tarih ve 25075 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 22.03.2003 tarih ve 2003/5390 sayılı Bakanlar Kurulu kararına dayanılarak, kurulmuştur ve 2017 yılında faaliyetlerine başlamıştır (www.kouteknopark.com, 2019).

Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli Sanayi Odası, Kocaeli Ticaret Odası, Gebze Ticaret Odası ve Gebze Organize Sanayi Bölgesi Teknopark A.Ş.'nin bir araya gelerek kurulan KOÜ Teknopark AŞ'nin, 20 Şubat 2004 tarihinde kuruluşu resmileşmiştir. Teknopark A.Ş., KOÜ-Teknopark Yönetim Kurulu'nun belirlemiş olduğu politikaların ve bu politikalara ait stratejilerin geliştirilmesinden ve programların uygulanmasından sorumludur. Teknopark A.Ş. Yönetim Kurulu ve yöneticileri aracılığıyla bu sorumluklarını yerine getirmektedir.

Kocaeli Teknopark, araştırma kurum ve kuruluşları ile üretim sektörlerinin işbirliğini sağlayarak; teknolojik bilgi üretilmesi, ülke sanayisinin uluslararası rekabet edebilir ve ihracata uygun bir yapıya kavuşturulması, ürün ve üretim yöntemlerinde yenilik geliştirilmesi, kalitenin ve standardın yükseltilmesi, KOBİ'lerin ileri teknolojiye uyumunun sağlanması, teknoloji yoğun alanlarda yatırım olanaklarının yaratılması, araştırmacı vasfı yüksek kişilere iş imkânlarının sağlanması ve ileri teknoloji sağlayacak yabancı sermayenin ülkeye girişini hızlandıracak teknolojik altyapının hazırlanması amacı ile kurulmuştur.

** Kocaeli Teknopark'tan bilgi yetersizliği nedeniyle, araştırmanın bu kısmından sonra bu merkez analizlerin dışında tutulacaktır.*

2.5. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi:

Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) Koordinatörlüğü; Bilecik sanayicileri, kamu kurum-kuruluşları, meslek odaları ve halk ile öğretim üyelerini buluşturacak bir platform olarak 2017 yılında kurulmuştur. Koordinatörlükte üç akademik ve bir idari çalışan olmak üzere dört kişi bulunmaktadır. TTO, nitelikli bir üniversite-sanayi işbirliği için tarafların her biri ile iletişim kurulması, ihtiyaçları değerlendirerek ilgili ortak proje başvurularının yapılması ve takip edilmesi, akademisyenlerin Ar-Ge faaliyetlerinin takip edilmesi ve projelendirilmesi, araştırma sonucu çıkan çözümlerin ihtiyaç sahibi sanayi kuruluşlarına aktarılmasını sağlayan bir aracı olma misyonunu üstlenmektedir (www.bilecik.edu.tr/tto, 2019).

Ayrıca; üniversite-sanayi işbirliğini güçlendirmek amacıyla doğru eşleştirmeler yapıp verimli projeler elde edilmesi, Ar-ge çalışmaları sonucu elde edilen bilginin teknolojik ürüne dönüştürülmesinde gerekli finansal kaynaklara ulaşımın sağlanması, girişimcilik, proje ve inovasyon hakkında öğrenci ve akademisyenlerin bilinçlendirilmesi ve teşvik edici desteklerin sağlanması, yeni ürünlerin lisanslanması için yardımcı olunması, patent, faydalı model gibi fikri mülkiyet hakkı konularında hizmet verilmesi de üstlenmiş olduğu misyonlarındandır.

** Bilecik Teknoloji Transfer Ofisi'nde de henüz faaliyet gösteren bir firma bulunmaması; aktif olarak hizmet vermemesinden dolayı araştırmanın bu kısmından sonra bu merkez analizlerin dışında tutulacaktır.*

3. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada hem nitel hem nicel veri toplama yöntemi kullanılmıştır:

3.1. Nitel Veri Toplama Yöntemi

Örnekleminizde yer alan kuluçka merkezleri ziyaret edilerek kuluçka merkezlerinin ortak ya da farklı özellikleri açısından fenomenolojik bir çalışma yapılmıştır. Bu araştırma biçimi, deneyim için ortak bir anlam yaratma amacı ile yürütülmüştür. Bu yöntem kullanılarak veriler, kuluçka merkezi ve teknopark yetkililerinden toplanarak “kuluçka merkezlerinin inovatif değer yaratma katkısı” anlaşılmaya çalışılmıştır. Fenomenolojik araştırmalar için veri toplama yöntemi olarak genellikle mülakat yöntemi tercih edilmektedir. Bununla birlikte gerektiği takdirde konuyu destekleyecek diğer kaynaklardan da (örneğin; e-postalar ya da elle yazılmış notlar) yararlanılmaktadır.

Bu araştırmada mülakat tekniğiyle daha önceden hazırlanan sorular yetkiliye yöneltilmiş; verdiği yanıtlar kayıt altına alınarak kâğıda aktarılmıştır. Bursa Ulutek, Sakarya Teknopark ve Çanakkale Teknopark mülakat sonuçları tek tek incelenmiş; yetkililerin üzerinde en çok durdukları, pek çok kez tekrar ettikleri kelimeler seçilmiş ve bunlar not alınmıştır. Bu veriler ışığında kodlama tekniği kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Daha sonra üç mülakatın sonucu aynı anda yeniden değerlendirilmeye tabi tutulmuş, üç yetkilinin de vurguladığı kavramlar belirlenmiştir. Belirlenen kavramlar üzerinden ortaya çıkan üç temamız aşağıdaki gibi olmuştur:

3.1.1. Partnerlik ve Mentorluk Hizmetlerinden Yararlanma

Üç yetkilinin de vermiş olduğu bilgiler dâhilinde; merkezlerinin bir kurum, kuruluş ya da ülkemizde faaliyet gösteren tecrübeli bir başka kuluçka merkezinden destek aldığı görülmüştür. Üç yetkili de İTÜ'nün vermiş olduğu çeşitli desteklerden yararlandıklarını dile getirmiştir. Sakarya Teknokent yetkilisinin ifadelerine göre;

“İTÜ'yle bir protokol imzaladık... İTÜ'yle aramızdaki protokol sadece kuluçka üzerine ve üniversite öğrencilerinin bize vermiş olduğu fikirler üzerine. Biz fikirleri İTÜ'yle paylaşıyoruz ya da kuluçka firmalarımızın projelerini hani fazla detaya girmeden kendileriyle buluşturuyoruz. Bunlar kendilerini ifade ediyorlar, nerde destek almak istediklerini

söylüyorlar. İTÜ'nün de eğer bu şekilde içinde barındırmış olduğu mentorler de bu konuda destek olacak mentor varsa eşleştiriyorlar. Karşılıklı bir şey sağlıyoruz”.

Dediği görülmektedir. Aynı konu üzerine bir başka yerdeki ifadesinde şunu söylemiştir:

“Belli bir noktaya kadar getiriyoruz. Eğer bir noktadan sonra gidemiyor, gidemeyecek şekilde kalırsa, bir desteğe ihtiyacı olursa biz İTÜ'ye gönderiyoruz; bu konuda oradaki mentorlardan destek almasını sağlıyoruz. 6 ay İTÜ'nün kuluçka merkezinde ücretsiz çalışabiliyorlar”.

Bu ifadeden kendi kuluçka merkezlerinde belli bir konuda destek vermek adına yetersiz kaldıklarında İTÜ'ye yönlendirme yaptıkları anlaşılmaktadır. Neden destek almak için İTÜ'yü seçtikleri de şu ifadelerden çıkarılmaktadır: *“İTÜ en iyi, şu anda en iyisi. Biz İTÜ'ye daha yakınız, İTÜ'den bu konuda destek alıyoruz. Biz sonradan aldık...”* diyerek merkezin açılmasından belli bir süre sonra merkezde yeterli etkinlik görülmemesi sonucunda yardım aldıklarını ifade etmiş olup *“...ve şu anda yararlanıyoruz. Çok da faydasını görüyoruz”* şeklinde İTÜ kuluçka merkezinin faydası vurgulanmıştır.

Aynı soru ve konu üzerinde Çanakkale Teknopark yetkilisi de: *“İTÜ Arıkent’le birlikte ortaklaşa projeleri var, oradan da danışman desteği alıyorlar”* şeklinde bir söylem de bulunmaktadır. Ayrıca o da: *“İTÜ ve ODTÜ bu konuda bir numara yaa...”* sözleriyle diğer yetkili gibi İTÜ'nün bu konudaki liderliğine vurgu yapmaktadır. Mülakatın bir başka yerinde okulumuz bünyesinde yüksek lisans öğrencileri olarak, Bandırma Kuluçka Merkezi Topluluğu adında bir topluluk kurduğumu söyleyince tavsiye vererek: *“ODTÜ, İTÜ mutlaka oralara gezi düzenleyin”* demektedir. *“İTÜ'ye giderseniz İTÜ'de daha çok mühendislik ağırlıklı...”* diyerek İTÜ'nün faaliyeti hakkında küçük bir bilgilendirme yapmaktadır.

Bursa Teknoparktaki yetkili de; *“Bireysel genç girişimci desteği. Bu İTÜ'nün yaptığı bir şey”* diyerek BİG adı altında verilen TÜBİTAK bazlı İTÜ'nün yürüttüğü destek programına girişimci yetiştirdiklerini söylemekte, *“...Ulukoza Programı diye*

geçiyor bizimkisi. Ulukoza Programı kapsamında girişimcilere TÜBİTAK'a o projeyi sunması için hazırlıyor. Mentorluk, danışmanlık hizmeti veriyor. İş planı hazırlama, o projeyi sunma gibi eğitimler alıyorlar” demektedir. Ayrıca;Balıkesir, Bursa, Eskişehir, Bilecik kalkınma ajansı olarak bilinen “BEBKA'dan destekli bir yazılım vadisi projemiz vardı bizim. O tamamlandı. İşte, mevcut alanlarımız daha iyileştirilerek; mimari olarak, konferans salonu, seminer salonu gibi. BEBKA'dan öyle destekli yapılan bir projeydi” şeklinde ifadelerde bulunmaktadır.

Üç yetkilinin de vermiş olduğu bu ifadelerden; girişimcilere mentorluk desteği vermelerinin yanında kendilerinin de gerektiğinde mentor desteklerinden faydalandıkları görülmektedir.

Yetkililerin, Türkiye'deki kuluçka merkezlerinin en iyisi olarak ifade ettiği İstanbul Teknik ÜniversitesiTeknokent'i hakkında bilgi vermek de yarar var. Yukarıda bahsi geçmiş olan, okulumuz bünyesinde kurulan ve başkanlığını yürüttüğüm Bandırma Kuluçka Merkezi Öğrenci Topluluğu olarak İTÜ'ye düzenlediğimiz teknik gezideki yetkililerden edindiğimiz bilgiler ve gözlemler neticesinde İTÜ Teknokent hakkında edindiğimiz bilgileri şu şekilde aktarabiliriz:

2012 yılında kurulan İTÜ Arı Teknokent'in Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı üniversitenin rektörü üstlenmiştir ve okul bünyesinde kurulmuş bir anonim şirket şeklinde faaliyet göstermektedir. İki farklı oluşumu bünyesinde barındırmaktadır. Bunlardan ilki olan İTÜ Magnet; ileri aşama bir girişimci merkezidir. Belli müşterileri ve melek yatırımcıları bulunmaktadır. Arı 3 ve ondan biraz daha büyük olan Arı 4 bu oluşumun bünyesinde hizmet vermektedir. Gezme imkânı bulduğumuz Arı 3, oldukça modern bir şekilde dizayn edilmiş, açık ofis tarzında çalışan bir girişimci merkezidir. Masalar arasında bölme bulunmamakta olup; girişimciler sürekli irtibat halinde ve fikir alış verişi yapma imkânına sahiptir. Merkezde sıcak ve samimi bir hava yaratılmıştır. Açık ofislerin arka tarafında ise renkli odalar ve ayrıca özel toplantılar için cam bölmeler bulunmaktadır. Herhangi bir iş fikrine sahip girişimci ilk önce on-line olarak İTÜ Çekirdek'e başvurmaktadır. Üç kişilik kuruldandan bir kişi bile fikri onaylarsa fikir diğer aşamaya geçmektedir. İkinci aşama, fikrin detaylı bir şekilde anlatıldığı sunum aşamasıdır. Sunum süresi olan 4 dakikada,

iş fikrinin nereden, nasıl bulunduğu, sektördeki rakipler ve bu rakiplere üstün gelinecek özelliklerin neler olduğu gibi detaylı ve tatmin edici cevaplar aranmaktadır. Kurul çoğunluğu onay verdiği takdirde fikir bir sonraki aşamaya geçmekte ve girişimci merkezdeki ofiste çalışma imkânı bulmaktadır. Kuluçka merkezindeki ofiste ancak belli bir süre çalışmak mümkün. Bu süre Arı 3'te de 1 yıl olarak belirlenmiştir. Burada amaç, sürekli bir devir sağlamak, olgunlaşan girişimcileri kabuktan çıkarmak ve yerine yenilerinin gelmesine imkân tanımaktır. Bu 1 yıllık süre içinde öne çıkan başarılı girişimler arkadaki renkli odalara geçme hakkı kazanmaktadır. Böylece, ödül yöntemi ile girişimciler motive edilerek, proje çalışmalarını teşvik edilmektedir. Bir melek yatırımcı fikre talip olduğunda, yine merkezin içindeki cam bölmelerde girişimcilerle karşılıklı görüşme gerçekleştirilmektedir. Melek yatırımcıların yaptığı hibeler, direkt yatırımcılara verilmeyor; öncelikle hibe İTÜ kuluçka merkezine veriliyor ve sonrasında belli bir yüzdesikesildikten sonra kalan miktar girişimcilere aktarıyor. Çok ciddi firmaların desteğini arkasına almış olan üniversitenin hem ana paydaşları, hem yardımcı paydaş kuruluşları, hem de yatırımcı kuruluşlar ve destekleyenleri var. Ana paydaşlar, Enerjisa, Pegasus, Anadolu Sigorta, Allianz gibi çok büyük kuruluşlar İTÜ kuluçka merkezinin kuruluşundan beri merkeze desteğini kesintisiz sağlayan paydaşlardır. Kosgeb, Samsung, IBM, Hepsi Burada gibi farklı kurum ve kuruluşlar yardımcı paydaşlarını oluşturmaktadır. Yardımcı paydaşların yatırımları, ana paydaşlar kadar büyük meblalar olmayıp yine de devam arz eden ve kayda değer oranlardadır. Yatırımcı kuruluşlar ise, kendi alanlarında faaliyet gösterecek ve kendilerine de katkıda bulunacak projelere dönemsel olarak yardımda bulunan kuruluşlardır. Arı 3 ziyaretimizde ayrıca fikirleri gerçeğe dönüştürmek üzere tasarlanmış prototip atölyeyisini de görme imkanı bulduk. İçinde 3 tane üç boyutlu yazıcı bulunan küçük bir odadan ibarettir. İTÜ Arı Teknokent bünyesinde, İTÜ Magnet'ten başka faaliyet gösteren diğer bir oluşum da İNNOGATE, merkez değil bir program olarak işlemektedir. Amacı, büyük ve önemli girişimlerin Amerika Birleşik Devletleri'nde destek görmesini sağlamaktır. Üniversitenin vizyonu, ülkemizde global firmaların çoğalmasına yardım etmek ve Türkiye'yi inovasyon merkezi haline getirmektir. Bu hedeflerine de oldukça emin adımlarla gittiklerini söylemek mümkün. Sayısal veriler bunu desteklemekte olup; 2015'te dünyanın en iyi 18. Kuluçka merkezi seçilen İTÜ

Çekirdek, 2017’de 3.’lüğe yükselmiştir. 2012, yani kurulduğu yıl 700 başvurudan sadece 11’ini hayata geçirebilmişken; 6 yıl gibi kısa bir sürede bu sayıyı 11, 200 başvurudan 478 gerçekleşen girişime dönüştürmüştür. Haftada 150 kere mentor buluşması gerçekleştiren merkez bugüne kadar yaklaşık 60 milyon ciro, 44 milyon TL yatırım yapmıştır. 600’den fazla istihdam sağlamıştır (www.itucekirdek.com, 2019). İTÜ, kendi başarılarıyla yeni kurulan kuluçka merkezlerine de yol gösterebilmek ve yardımcı olmak adına ‘Partnerlik Programı’ını hayata geçirmiştir. Bu program sayesinde İstanbul dışındaki merkezlere destek sağlanmaktadır. Çalışmamıza konu olacak üç aktif merkez de bu partnerlik programından yararlandıklarını dile getirmişlerdir. Partnerlik programının işleyişini kısaca anlatmak gerekirse, bu programda üç seçenek söz konusu: Platin, Altın ve Gümüş partnerlik. Yeni kurulmuş ve destek isteyen kuluçka merkezi bu üç seçenektan birisini seçebiliyor. Gümüş partnerlik dışındakiler ücretli olup, gümüş partnerliği seçerlerse ücretsiz destekten yararlanabiliyorlar. Merkezlerde neler yapılabileceğine dair toplantılar gerçekleştiriliyor ve partnerlik statüsüne bağlı olarak alınan yardım boyutuna göre konular istişare ediliyor. Her sene Türkiye çapında gerçekleştirilen ve oldukça ses getiren “Bigbang” adlı bir yarışma düzenleniyor. Bu yarışmada, yaratıcı ve katma değer yaratacak kıymetli iş fikirleri kendilerini tanıtma imkânı buluyor ve fikirler birbiriyle yarışıyor. Bir fuar alanı şeklinde dizayn edilen yarışmada herkes kendi standında istediği gibi tanıtım yapabiliyor. Partnerlik için protokol imzalanırsa İTÜ Kuluçka Merkezi her türlü desteği veriyor. Gümüş Partnerlik’te Bigbang yarışmasına 1 girişimci gönderme şansı oluyor. Altın ve Platin Partnerlik’te yarışmaya gönderilen girişim sayısı artıyor. Yarışmaya para yardımları ve proje fikirlerini destekleyen pek çok melek yatırımcı dâhil oluyor. Bu yardımlar sayesinde, girişim fikirleri büyük meblağlarla destekleniyor. 2018 yılında Bigbang yarışmasında dağıtılan ödüllerin tutarı 17 milyon lirayı bularak rekor kırmıştır. 2017’de 5 partnerle çeyrek, yarı final ve en son Bigbang’e birer girişimci katılmış ve geri dönüş almış olup, potansiyel müşterilerle görüşme olanağı bulmuşlardır. 2018 yılında, Mersin, Gaziantep gibi merkezler de dahil olmuş ve partnerlik programı 12 partner sayısına ulaşmıştır. Buralara eğitim ve mentorluk hizmetleri verilmekte, her türlü konuda destek sağlanmaktadır (www.itucekirdek.com).

İTÜ Kuluçka Merkezi gibi önemli bir kuluçka merkezinden destek almanın çok büyük avantajlar sağladığı bilinmektedir. İTÜ Kuluçka Merkezi'nin bu kadar başarılı olmasının altında yatan sebeplerden birisi de İstanbul'da yer almasıdır. Bunun sebebini Çanakkale Teknopark yetkilisi: "İstanbul çok iyi; çünkü çok dinamik. Orda her hafta sonu bir start-up var. Dolayısıyla orda daha aktif gidiyor tabi faaliyetler" şeklinde açıklamaktadır.

En önemli destek olan melek yatırımcılık ve mentorluk konusunda çalışmamıza konu olan üç merkez İTÜ Kuluçka Merkezi'nden aldıkları desteğin önemine vurgu yapmıştır.

Sakarya'daki yetkili: "Biz bulma konusunda sıkıntı yaşıyoruz. Sakarya'da özellikle bu konuda çok zayıf" şeklinde dile getirirken, Bursa'daki yetkili de: "Bu bölgede yok, onu biliyorum. Biz o konuda melek yatırımcı nasıl olunur, konusunda melek yatırımcı ağı eğitimi verdik. Ama İstanbul ve İzmir'deki gibi çok katılım ve ilgi olmadı" ifadeleriyle şikâyetlerini dile getiriyor. Çanakkale'deki yetkili de aynı konuda: "Bu bölgedeki girişimciler ya da girişimci adayları henüz daha yani teknoparkların, kuluçka merkezlerinin ne olduğunu daha bilmiyorlar tam olarak. Dolayısıyla da çok böyle katkı sağlamıyorlar" sözleriyle ifade edip devamında; "...İstanbul çok iyi; çünkü çok dinamik. Orda her hafta sonu bir start-up var" diyor.

Böylece İstanbul'un, melek yatırımcı desteği sağlamak ya da bünyesindeki firmalarının daha bilinçli olması gibi pek çok açıdan avantajlara sahip olduğunu belirtmektedir.

3.1.2. Girişimcilere Sağlanan Destekler ve Avantajlar

Girişimcilere ya da projesi olan firmalara çeşitli destekler vermek üzere kurulan bir yapı olduğu için ikinci tamamının sağlanan destekler ve avantajlar üzerine olması beklenmekteydi. Ancak, mülakatların sonucu incelendiğinde bazı destek ve avantajların tüm yetkililer tarafından vurgulandığı görülürken, bazı desteklerin yalnızca bir ya da iki yetkili tarafından dile getirildiği görülmüştür.

Örneğin; Bursa Teknopark yetkilisi; teknoparkta bulunmanın firmalara prestij kattığını şu sözleriyle ifade etmiştir: “...Prestij farkı dışarıdaki firmaya göre. Mesela bir müşteri aynı işi yapan teknopark firmasıyla, dışarıdaki firma arasında tercih yapmak istediğinde teknopark firmasını seçmesi... sonuçta belli aşamalardan geçerek teknoparkta yer alıyor, yaptığı işin güvenilirliği de hakemler tarafından hani şey... ortaya konulur, denetlenen bir durum. Müşteri açısından bir prestij sağlıyor.”

Çanakkale Teknopark'ta görüştüğümüz yetkili, verilen desteklerden iş planı ve proje hazırlama konusundaki destekler üzerinde durmakta, böylece danışmanlık desteği verdiklerinin altını çizmektedir. Bu desteklerle ilgili ifadeleri şu şekildedir:

“Şimdi iş planı oluşturma konusunda destek veriyor üniversite. ... Üniversitedeki öğretim üyelerinden de danışmanlık desteği hizmeti veriyoruz. Yanı sıra İTÜ Arı Kent'le birlikte ortaklaşa projeleri var, oradan da danışman desteği alıyorlar. ...proje pazarımız var; şimdi mesela 22-23 Nisanda. Proje pazarında onlar da geliyorlar, yaptıkları şeyleri anlatıyorlar aslında. Proje tanıtımı. Sunum yapıyorlar orda, stant açıyorlar. 22-23 Nisanda gelersen teknoparktaki bütün şirketlerle görüşme şansın olur orda direk.”

Sakarya Teknokent'teki mülakatta yetkilinin üzerinde durmuş olduğu destekler; mentorluk desteği ve bazı konularda girişimcilere sağlanan eğitim destekleridir. Bu iki konu hakkında yetkilinin verdiği bilgiler şöyledir:

“...TTO olarak firmalara desteklerde proje yazma konusunda, patent konusunda, ticarileşme konusunda eğitimler veriyoruz. Bu şekilde destek sağlıyoruz kendilerine. ... Firma buraya geldiğinde Ar-ge yaparken eğer bir sorunla ya da tıkanıp yerinde projesine uygun akademisyenleri ya da sanayicileri eşleştirip bu sanayici ya da akademisyenlerle görüştürüp nerde sorun yaşamış, bu sorunu nasıl giderecek bu şekilde bir mentor desteği sağlıyoruz zaten kendilerine. Her türlü yardımcı oluyoruz yani. ...eğer maddi konuda bir sıkıntı yaşarsa bunu kamu desteklerinden yararlanabilmesi için kendisine burada proje yazma ve nasıl başvuru yapacağı konusunda da eğitim veriyoruz. Bu şekilde yönlendiriyoruz;

kamu destekleri alması konusunda. ...İTÜ'yle bir protokol imzaladık. ...İTÜ'nün de eğer bu şekilde içinde barındırmış olduğu mentorler de bu konuda destek olacak mentor varsa eşleştiriyorlar. ... Belli bir noktaya kadar getiriyoruz. Eğer bir noktadan sonra gidemiyor, gidemeyecek şekilde kalırsa, bir desteğe ihtiyacı olursa biz İTÜ'ye gönderiyoruz; biz konuda oradaki mentorlardan destek almasını sağlıyoruz. ... Akademisyen danışmanlığı alabiliyor.”

Verilen desteklerle ilgili üç kuluçka merkezi yetkilisi farklı konulara vurgu yapmıştır. Bununla beraber üçünün de üzerinde durduğu bazı kavramlar vardır. Örneğin üç yetkilinin de kira yardımı ve vergisel avantajlardan bahsetmiş olduğu görülmektedir.

Bu iki konuda Bursa Teknopark'taki yetkili: *“Kira yardımı sadece şey var: kuluçka firmalarında var. Kira almıyoruz. Kuluçka merkezinde kira desteği var. Kira almıyoruz. Sadece bir aidat alıyoruz. O da 200 lira gibi ortalama. Ön kuluçka merkezinde hiçbirini almıyoruz zaten. Ne kira, ne aidat”* diyerek sağlamış oldukları desteklerden ‘kira’ desteğine, konuşmanın birkaç yerinde vurgu yapmıştır. Ön kuluçka ve kuluçkada yer alan girişimcilerin kira avantajlarından yararlandığını; ancak teknopark firmalarının kira ödemediğini, hatta: *“...bizim kira biraz yüksek”* diyerek bu firmaların kira bedellerinin fazla olduğunu dile getirmiştir. Bununla beraber, teknopark firmalarının sahip olduğu vergisel avantajların bu yüksek kira bedelini karşıladığını şu sözlerle ifade etmiş: *“...buradaki vergisel avantajlardan da onu zaten karşılıyor. ...iki tane Ar-ge personelinin ücretindeki gelir vergisi zaten o kirayı karşılıyor. ...KDV istisnası var. Kurumlar vergisinde %20 istisna var. Ciddi rakamlar yani. ...kurumlar vergisi muafiyeti tamamen Ar-ge faaliyeti ile ilgili olanlar”* diyerek vergisel avantajların önemini de belirtmiştir. Konuşmasının başka bir yerinde de: *“...Mali açıdan destek olmuyoruz. Zaten burada bulunmak, bulunarak vergisel bir avantajdan yararlanıyorlar. Onlar için mali bir destek yani”* ifadelerini kullanmıştır.

Kira desteği ve vergisel avantajlar konusunda Sakarya Teknokent'te: *"Firmalarımıza sadece kira desteği sağlıyoruz. ... indirimli oluyor. Ön kuluçka ve kuluçkada normal başvuru yapan firmalardan %30 aşağıda indirim yapıyoruz."* ifadelerinin yanı sıra, mülakatın bir kısmında konuşmalarımıza dâhil olan diğer yetkilinin de: *"...vergisel vantajlar. Teknokente aslında mali açıdan bakılırsa firmaların vergisel avantajları; ama onun dışında tabi faydalanabileceği birçok şey... Kira desteği veriyoruz burada."* diyerek iki konuya dikkat çektiği görölmektedir.

Çanakkale Teknopark yetkilisi, bu iki konu hakkında yöneltilen sorulara; *"...kira yardımı var şu an, o yapıyor. ...Firmalar açısından her şeyden önce vergi avantajı var."* şeklinde cevap vererek kira desteği ve vergi avantajından bahsetmiş bulunmaktadır.

Görüşme gerçekleştirdiğimiz üç yetkilinin de üzerinde durduğu diğer bir kavram 'Ar-ge' kavramıdır. Bünyelerinde faaliyet gösteren firmaların Ar-ge faaliyetlerinde bulunduğu ve bu konuda kendilerine destekler sağlandığı, yapmış oldukları konuşmalar neticesinde görölmektedir.

Bursa Teknopark yetkilisiyle Ar-ge hakkında yapılan konuşmalar; 'teknoparkta Ar-ge faaliyetleri nelerdir?' sorusu karşılığında yetkilinin: *"Ar-ge faaliyetleri olarak; yani sektöre bağlı olarak ağırlıklı zaten burada yazılım faaliyetleri var. Yazılım, otomotiv, mühendislikle ilgili, elektronikle ilgili, otomasyonla ilgili birçok Ar-ge çalışması yapıyor."* cevabını vermesi üzerine, kendisine yöneltilen bir başka soruyla devam etmektedir. Firmaların Ar-ge süreçlerini kendilerinin yönetip yönetmediği sorulduğunda yetkili cevaben: *"Biz yönlendirebiliyoruz. Şimdi teknoparkta bulunmasındaki bir avantaj da üniversiteye yakınlık ve buradaki akademik personelden destek alabilmek. Akademik danışmanlık alarak...bu süreçleri aşabiliyorlar"* ifadelerini kullanmaktadır.

Sakarya Teknokent'te görüşme gerçekleştirdiğimiz yetkili Ar-ge konusundaki desteklerini şu sözlerle dile getirmiştir:

“...Firma buraya geldiğinde eğer bir sorunla ya da tıkağında yerde projesine uygun akademisyenleri ya da sanayicileri eşleştirip bu sanayici ya da akademisyenlerle görüştürüp nerede sorun yaşamış, bu sorunu nasıl giderecek bu şekilde bir mentor desteği sağlıyoruz zaten kendilerine. Her türlü yardımcı oluyoruz yani.”

Çanakkale Teknopark yetkilisinin konuşmanın bir yerinde insanların teknoparklar hakkında çok az bilgiye sahip olduğu ile ilgili eleştirel bir yaklaşımla: “...İnsanların teknopark hakkında bildiği şey çok az. Tek insanların bildiği; ucuz kirası var, vergi indirimi var, e orda ne yapılıyor? Ar-ge ve inovasyon yapılıyor, o kadar. Ama ne yapıldığını bilen yok” ifadelerinden; teknoparklarda Ar-ge desteği sağlandığı, hatta teknopark denilince insanların aklına gelen ilk kavramlardan biri olduğu sonucu çıkarılmaktadır.

3.1.3. Firmaların Faaliyet Gösterdiği Sektörler

Yapılan mülakatlarda kuluçka merkezi yetkililerine yöneltilen firmaların sektörleri konusunda herhangi bir kısıtlarının olup olmadığı sorulmaktadır. Üç yetkilinin de cevabı herhangi bir kısıt olmadığı, her sektörden firmanın merkezden yararlanabileceği yönündedir. Ancak firmaların Ar-ge ve inovatif çalışmalar gerçekleştirmek zorunda oldukları, yalnız bu şartla merkezlere her sektörden firma kabulünün mümkün olduğu dile getirilmektedir. Her sektörden firmanın kuluçka merkezlerinden yararlanabilme imkânına karşın, alınan cevaplardan ‘yazılım’ sektöründe faaliyet gösteren firmaların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Görüşmenin bu konu üzerine olan kısımları şu şekildedir:

Bursa Teknopark yetkilisi:

“Ağırlıklı yazılım, bilişim. Bu konuda bir kısıtımız... yok, hayır... Bütün teknoparklarda yazılım-bilişim daha ağırlıkta. Çünkü şey, yazılım firmalarını teknoparka getirmek daha kolay. Çünkü onların dışarıda büyük bir yeri olmadığı için. Atıyorum üç, beş kişi çalışıyorsa, orayı kapatıp direk adres olarak burayı gösterebiliyor... O yüzden yazılım

firmaları daha ağırlıkta. Zaten şu an yazılım firmaları sektörde daha fazla olduğu için.”

Sakarya Teknokent yetkilisi:

“Her sektörden firma alıyoruz. Eğer ki biz bölgeye zaten Ar-ge projesi olan firmalarımızı alıyoruz. Bir mobilya üreticem deyip de gelen bir firmayı almıyoruz zaten. Ama mobilya konusunda akıllı mobilyalar üretecekse ve bu konuda bir projesi varsa o konuda destekliyoruz. Yenilik, inovasyonu olmalı. Kesinlikle.”

Çanakkale Teknopark yetkilisi:

“Genelde teknoparklarda yazılım daha çok. Evet, tabi, tabi. Yazılım. Zaten geleceğin trendi de o biliyorsunuz ya artık... Bir kısıtımız yok; ama daha çok ilgi duyan şu anki şirketlerin çoğu yazılım tabanlı. Yani henüz piyasadaki diğer firmalar; en azından bu bölgedeki firmalar dediğim gibi teknoparkın çok öneminin farkında değiller...”

3.1.4. Nitel Analiz

Gerçekleştirilen her mülakatın tek tek ele alınması, sonrasında hepsinin aynı anda yeniden gözden geçirilmesi ve netice olarak ortaya çıkan üç temanın içeriğine bakıldığında; kuluçka merkezlerinin girişimcilere pek çok açıdan destek ve avantaj sağladığı söylenebilmektedir. Bu desteklerden; ‘iş planı ve proje yazma desteği, mentorluk ve eğitim desteği, prestij avantajı’ yetkililerin ayrı ayrı vurgu yaptığı konular olmakla beraber, hepsinin bahsetmiş olduğu; ‘kira yardımı, vergisel avantajlar ve Ar-ge çalışmaları konusunda destek’ kuluçka merkezlerinin verdiği en önemli destekler olarak belirlenmiştir.

Kuluçka merkezleri bir taraftan girişimcilere, firmalara mentorluk ve danışmanlık hizmeti sağlarken bir taraftan kendileri de mentor desteği almaktadır. Üç kuluçka merkezinin ikisinin İTÜ Çekirdek ile protokol imzaladığı ve tıklandıkları noktalarda kendilerine başvurdukları, söylemlerinden çıkarılmaktadır. Yetkilinin

ifadeleri doğrultusunda diğer kuluçka merkezinin de İTÜ'yle bağlantı halinde olduğu sonucuna varılmaktadır. Her konu ve alanda olduğu gibi tecrübenin önemi bu hususta da görülmekte, kuluçka merkezleri, İTÜ Çekirdek gibi tecrübe sahibi çok başarılı bir kuluçka merkezinden yardım alarak çalışmalarında avantaj sağlamaktadır. Burada yetkililerin üzerinde durmuş oldukları bir nokta da kendi faaliyet bölgelerinin dezavantajlarına karşılık, İstanbul'daki kuluçka merkezlerinin sahip olduğu avantajlardır. Türkiye'nin en büyük şehri ve sanayi ile ticaretin merkezi olması sebebiyle, İstanbul'daki firmaların kuluçka merkezleri hakkında bilgi sahibi ve daha bilinçli olduğu çıkarımına; yetkililerin yapmış olduğu açıklamalar ışığında varılmıştır. Bunun bir neticesi olarak İstanbul'da faaliyet gösteren kuluçka merkezlerine yapılan firma başvuruları, projelere yatırım yapan melek yatırımcıların sayısı çok daha fazladır.

Sektörel olarak kuluçka merkezi firmaları değerlendirildiğinde; her sektörden firmanın kuluçka bünyesinde yer alabileceği; ancak Ar-ge ve yenilik yapma zorunluluğu oldukları anlaşılmaktadır. Firmalar çeşitli değerlendirme süreçlerinden geçmekte, Ar-ge çalışması yapmayan, herhangi bir Ar-ge ve yenilik faaliyeti gerçekleştirilmeyen firma kuluçka merkezine kabul edilmemektedir. Yenilik yapmaya en elverişli sektör olmaları ve faaliyetlerini sürdürmek için çok geniş alanlara ihtiyaç duymamaları sebebiyle kuluçka merkezlerinde en çok, son zamanların trend sektörü kabul edilen 'yazılım' firmalarının yer aldığı görülmektedir.

Çalışmanın ikinci analiz aşamasında kuluçka merkezlerinde yer alan girişimcilere yapılan anketler incelenecek olup bu üç temaya bağlı görüşlerin girişimciler açısından ne anlam ifade ettiği irdelenmeye çalışılacaktır.

3.2. Nicel Veri Toplama Yöntemi

Nicel veri toplama yönteminde, ön kuluçka ve kuluçkada yer alan girişimcilere, ayrıca teknoparklarda faaliyet gösteren firma yetkililerine anket uygulanmıştır.

3.2.1. Nicel Yöntem için Örneklem

Örneklemimizdeki kuluçka merkezlerinde ve teknoparklarda faaliyet gösteren 252 girişimci ve firma üzerinde anket uygulanmıştır. Nicel yöntem açısından, araştırma evrenimiz Doğu Marmara ve Güney Marmara’da faaliyet gösteren kuluçka merkezleri bünyesindeki tüm girişimciler ve firmalardan oluşmaktadır. Yetkililerden bu konuda alınan sayısal veriler şu şekildedir:

• Bursa Teknopark:	Ön kuluçkadaki girişimci sayısı.....	92
	Kuluçkadaki firma sayısı.....	13
	Teknopark firma sayısı.....	130
• Sakarya Teknokent:	Ön kuluçkadaki girişimci sayısı.....	4
	Kuluçkadaki firma sayısı.....	11
	Teknokentteki firma sayısı.....	87
• Çanakkale Teknopark:	Ön kuluçkadaki girişimci sayısı.....	1
	Kuluçkadaki firma sayısı.....	1
	Teknoparktaki firma sayısı.....	5
Toplam		344

Nicel Değişkenli Araştırmalar İçin Örneklem Hesaplama Formülü:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad n_0 = \frac{t^2 * s^2}{d^2}$$

N: Evren büyüklüğü

N: Örneklem büyüklüğü

t: Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0,05 için 1,96; 0,01 için 2,58 ve 0,001 için 3,28)

s: Evren için tahmin edilen standart sapma

d: Kabul edilebilir sapma toleransı (Barlett, Körtlik ve Higgins, 2001:46)

$$n_0 = \frac{1,96^2 * 0,5^2}{0,05} = 384,16 \quad n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{344}} = 177$$

Yapılan hesaplamalar sonucu araştırmamızdaki örneklem sayısının en az 177 olması beklenmektedir. Anket uygulanan 252 kişi sayısı ile beklenilenden çok daha yüksek sayıya ulaşılmıştır.

3.2.2. Kullanılan Ölçekler

Her biri 10'ar sorudan oluşan 4 farklı bölümden meydana gelen anketimizin bölümleri ve kullanılan ölçekler şu şekildedir:

1. Bölüm: Demografik sorular.
2. Bölüm: Keşfedici İnovasyon Ölçeđi. Jansen ve diğerlerinin (2006c) İnovasyon Çiftustalığı Ölçeđinin iki alt boyutundan biri olan çalışmasından dört, Zhou ve Wu'nun (2010) çalışmasından beř değişken ifadesinin uyarlandığı bir ölçektir. Açıkğöz (2015) ölçeği Türkçe'ye uyarlamıştır. Bu ölçek kulučka merkezlerinin yenilikçi yaklaşım açısından nasıl bir yapıda olduğunu anlamak için kullanılmıştır. İnovatif ürün ya da hizmetler üretilip üretilmediği ölçülmeye çalışılmıştır.
3. Bölüm: Mentorluk Etkileyiciliđi Ölçeđi. Berk, Berg, Mortimer, Walton-Moss ve Yeo (2005b) tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. Yirci ve diğerleri (2016) ölçeği Türkçe'ye uyarlamıştır. Bu ölçek yardımıyla kulučka merkezlerindeki danışmanların firma başarısı üzerinde ne kadar etkin ve etkili olduğu ölçülmeye çalışılmıştır.
4. Bölüm: Yenilik İklimi Ölçeđi. Scott ve Bruce (1994) tarafından, Siegeland Kaemmerer (1978)'in ölçeği temel alınarak geliştirilmiştir. Sönmez ve diğerleri (2017) ölçeği Türkçe'ye uyarlamıştır. Kulučka merkezinin yenilik yapmaya elverişli bir ortamı olup olmadığı ölçülmeye çalışılmıştır.

Alınan cevaplar uygun bilgisayar programında analiz edilmiştir.

3.2.3. Hipotezler

Hipotezlerimiz şu şekildedir:

H1: Kuluçka merkezi yönetiminde var olan yenilikçi yaklaşım ile firmaların yenilik yapmaya elverişli bir ortamı sağlayabilmesi arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H2: Kuluçka merkezinde firmalara yönelik mentor desteği ile merkezde yenilik yapmaya elverişli bir ortam geliştirilmesi arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H3: Kuluçka merkezinde verilen mentor desteğinin, firmaların inovatif ürün ya da hizmet geliştirmesi arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H4: Kuluçka merkezinde var olan yenilikçi iklimin, firmaların inovatif ürün ya da hizmet geliştirme kapasitesi üzerinde etkisi vardır.

H5: Kuluçka merkezinde faaliyet gösteren firmaların yenilik yapma seviyeleri, faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H6: Kuluçka merkezindeki mentorluk desteğinin, firma ve girişimcilerin merkezleri tavsiye etmesi üzerinde etkisi vardır.

3.2.4. Nicel Analizler

Nicel analizler için uygun bilgisayar programında veriler gerekli analizlere tabi tutulmuştur.

3.2.4.1. Normal Dağılım Analizi

Tablo 10. Anketlerin normal dağılım tablosu

B ANKETİ	İstatistik	Std. Hata
Ortalama	3,94	0,45
Skewness	-1,150	,153
Kurtosis	1,760	,306
C ANKETİ		
Ortalama	3,75	0,45
Skewness	-700	,153
Kurtosis	462	,306
D ANKETİ		
Ortalama	3,67	0,36
Skewness	,023	,153
Kurtosis	,555	,306

İlk olarak üç anketten her birinin normal dağılımına bakılmıştır. Tablo 10’da Kurtosis ve Skewness satırlarındaki değerler; üç anket için de -2 ile +2 arasında olup, bu değerlere göre ölçeklerimizin normal dağılım özelliği gösterdiği anlaşılmaktadır.

3.2.4.2. Tek Faktörlü Varyans Testi

Tablo 11. Tek faktörlü varyans testi. Anova

B ANKETİ	Kareler top.	Df	Kareler ort.	F	Anlamlılık
Gruplar arası	4,704	3	1,57	3,22	,023
Grup içi	120,81	248	,49		
Toplam	125,52	251			

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılım özelliği gösterdiği ve 2’den fazla cevap barındırdığı için H5 Anova testine tabi tutulmuştur. Tablo 11’de, anlamlılık oranının 0,023 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,05’ten küçük çıkması beklenmektedir. Çıkan değer 0,05’ten küçüktür; yani firmaların yenilik yapma seviyeleri, faaliyet gösterdikleri sektöre göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bir başka ifadeyle; her sektördeki firmanın yenilik yapma kapasitesi birbirinden farklıdır.

Nitel araştırma sonuçlarında çıkan temalardan biri sektördü. Kuluçka merkezlerinin çoğunluğunda ‘yazılım’ sektöründe faaliyet gösteren firmalar bulunmaktadır. Tablodan çıkan sonuç; yazılım firmalarının neden ağırlıkta olduğunu bir parça açıklayıcı niteliktedir. Her sektörde alım yapmalarına rağmen, kuluçka merkezleri ancak inovatif çıktı elde eden firmaları ya da projelerini kabul etmektedir. Tablodaki sonuca göre; her sektörün yenilik yapma kapasitesi farklıdır. Yazılım sektörü inovasyon yapmaya elverişli ve son zamanlarda bu anlamda oldukça popüler bir sektördür. Buradan hareketle kuluçka merkezlerinde yazılım firmalarının çoğunlukta olması anlaşılabilir bir durum olmaktadır.

Bu sonuca göre H5 desteklenmektedir.

3.2.4.3. Basit Korelasyon Analizi 1

Tablo 12. Keşfedici inovasyon değişkeni ile yenilik iklimi değişkeni için basit korelasyon analizi

		Keşfedici İnovasyon Değişkeni	Yenilik İklimi Değişkeni
Keşfedici İnovasyon Değişkeni	Pearson korelasyon	1	,457
	Anlamlılık		,000
	N	252	252
Yenilik İklimi Değişkeni	Pearson korelasyon	,457	1
	Anlamlılık	,000	
	N	252	252

Keşfedici inovasyon değişkeni ile yenilik iklimi değişkeni arasında basit korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 12’deki verilere bakıldığında anlamlılık oranını 0,000’dır. Bu sonucun 0,05’ten küçük çıkması beklenmekte ve analiz sonucunun beklenildiği üzere; 0,05’ten küçük olduğu görülmektedir. Bunun anlamı; kuluçka merkezi yönetiminde var olan yenilikçi yaklaşım ile firmaların yenilik yapmaya elverişli bir ortamı sağlayabilmesi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Kuluçka merkezindeki yenilikçi yaklaşım, firmaların yenilik yapmasını anlamlı derecede etkilemektedir.

Bu sonuca göre; H1 desteklenmektedir.

3.2.4.4. Basit Korelasyon Analizi 2

Tablo 13. Mentorluk desteği değişkeni ile yenilik iklimi değişkeni için basit korelasyon analizi

		Mentorluk Desteği Değişkeni	Yenilik İklimi Değişkeni
Mentorluk Desteği Değişkeni	Pearson korelasyon	1	,526
	Anlamlılık		,000
	N	252	252
Yenilik İklimi Değişkeni	Pearson korelasyon	,526	1
	Anlamlılık	,000	
	N	252	252

Mentorluk desteği değişkeni ile yenilik iklimi değişkeni arasında basit korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 13'teki verilere bakıldığında anlamlılık oranı 0,000 çıkmıştır. Bu oranın 0,05'ten küçük olması beklenmekte, analiz sonucu bu beklentiyi karşılamaktadır. Bunun anlamı; kuluçka merkezinin sağlamış olduğu mentorluk desteği ile firmaların yenilik yapmaya elverişli bir ortamı sağlayabilmesi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Diğer bir deyişle; mentorluk desteği alan firmaların yenilik iklimi oluşturma kapasiteleri artmaktadır.

Nitel araştırma sonuçlarından çıkan temalardan biri kuluçka merkezlerinin almış olduğu mentorluk destekleridir. Çıkan temayla, bu nicel analiz beraber yorumlanacak olursa; yalnızca firmaların aldığı mentorluk desteği ile sınırlı kalmayıp kuluçka merkezlerinin de almış olduğu mentorluk desteği bu veriler ışığında yorumlanabilmektedir. Kendinden daha tecrübeli bir başka kuluçka merkezinden mentor desteği alan kuluçka merkezlerinin, firmaları açısından yenilik iklimi oluşturmada daha etkin olduğu söylenebilmektedir.

Bu sonuca göre; H2 desteklenmektedir.

3.2.4.5. Basit Korelasyon Analizi 3

Tablo 14. Mentorluk desteği değişkeni ile keşfedici inovasyon değişkeni için basit korelasyon analizi

		Mentorluk Desteği Değişkeni	Keşfedici İnovasyon Değişkeni
Mentorluk Desteği Değişkeni	Pearson korelasyon	1	,503
	Anlamlılık		,000
	N	252	252
Keşfedici İnovasyon Değişkeni	Pearson korelasyon	,503	1
	Anlamlılık	,000	
	N	252	252

Mentorluk desteği değişkeni ile keşfedici inovasyon değişkeni arasında basit korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 14'teki veriler incelendiğinde; anlamlılık oranının 0,000 çıktığı ve beklenildiği gibi, 0,05'ten küçük bir değer aldığı görülmektedir. Bunun anlamı; kuluçka merkezinin sağladığı mentorluk desteği ile firmaların inovatif değer yaratması arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bir başka ifadeyle; kuluçka merkezinden destek alan firmaların inovatif değer yaratma kapasitesi artmaktadır.

Bu sonuca göre, H3 desteklenmektedir.

3.2.4.6. Basit Regresyon Analizi 1

Tablo 15. Keşfedici inovasyon değişkeni ile yenilik iklimi değişkeni için basit regresyon analizi

Model	Kareler top.	Df	Kareler ort.	F	Anlamlılık
Regresyon	26,12	1	26,12	65,94	,000
Kalan	99,32	250	,397		
Toplam	125,52	251			

Tablo 16. Keşfedici inovasyon değişkeni ile yenilik iklimi değişkeni için regresyon analizi model özeti

Model	R	R kare	Düzeltilmiş R kare	Tahmini std. hata
1	,457	,209	,206	,63031

Keşfedici inovasyon değişkeni ile yenilik iklimi değişkeni arasında basit regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 15’teki veriler incelendiğinde anlamlılık satırında 0,05’ten küçük olması beklenen değer, beklenildiği gibi 0,000 çıktığı görülmektedir. Yapılan basit korelasyon analizinde iki değişken arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki olduğu görülmüştü, ilk tabloda yine aynı sonuç görülmektedir. Tablo 16’da ise; R kare değerine bakılmalıdır. Bu değer; bağımlı değişkendeki değişimlerin ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 274). Buna göre; firmaların inovatif değer yaratma, inovatif çıktı elde etme kapasitesindeki %21’lik etkinin, firma ortamındaki yenilik iklimine bağlı olduğu söylenebilir. Buradan hareketle; firmaların inovatif çıktı elde etmesinde yenilikçi iklimden başka değişkenler de rol oynamaktadır.

Bu sonuca göre; H4 desteklenmektedir.

3.2.4.7. Basit Regresyon Analizi 2

Tablo 17. Mentorluk etkileyciliği değişkeni ve tavsiye değişkeni için basit regresyon analizi

Model	Kareler top.	Df	Kareler ort.	F	Anlamlılık
Regresyon	9,47	1	9,47	20,13	,000
Kalan	117,53	250	,470		
Toplam	126,99	251			

Tablo 18. Mentorluk etkileyciliği değişkeni ve tavsiye değişkeni için regresyon analizi model özeti

Model	R	R kare	Düzeltilmiş R kare	Tahmini std. hata
1	,273	,075	,071	,68564

Mentorluk etkileyciliği ölçeği ve ‘*kuluçka merkezinin tavsiye edilmesi*’ ne ilişkin madde arasında basit regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 17’deki veriler ışığında; anlamlılık değerinin 0,000 olduğu görülmektedir. 0,05’ten küçük olması

beklenmekte ve sonuç bu beklentiyi karşılamaktadır. Mentorluk etkileyciliği değişkeninin, tavsiye değişkeni üzerinde etkisi vardır. Tablo 18'e bakıldığında; R kare değerinin 0,075 çıktığı görülmektedir. Bunun anlamı; mentorluk desteği almanın, kuluçka merkezini tavsiye etme üzerinde yaklaşık %8'lik bir etkisi vardır. Bu değer düşük olması; firmaların kuluçka merkezini tavsiye etmesinde çok daha farklı etkenlerin olduğunu göstermektedir.

Mülakat sonuçlarında; verilen desteklerle ilgili üç kuluçka merkezi yetkilisinin bazı aynı kavramlar üzerinde durduğu görülmekte, bazı kavramlara üçü de vurgu yapmaktadır. Bunlar vergi indirimi ve kira yardımı destekleridir. Bunların yanı sıra her birinin ayrı ayrı dile getirdiği destek ve avantajlar da söz konusudur. Sakarya Teknokent yetkilisinin üzerinde durduğu '*mentorluk*' desteğini diğer kuluçka merkezlerindeki yetkililerin çok fazla vurgulamadığı görülmüştür. Yukarıda yapılan basit regresyon analizinin sonucu; nitel analizimizle birlikte değerlendirildiğinde; mentorluk desteğinin, firmaların kuluçka merkezlerini tavsiye etme yönelimlerini %8 gibi düşük bir oranla etkilemesinin; geriye kalan etkinin yetkililerin hepsinin vurgu yaptığı vergi muafiyeti ve kira yardımı desteği ile bağlantılı olduğunu düşündürmektedir.

Bu analiz sonucuna göre de; H6 desteklenmektedir.

3.2.4.8. Güvenilirlik Analizi

Tablo 19. Güvenilirlik analizi

Cronbach's alpha	Standardize edilmiş maddeye dayalı Cronbach's alpha	Maddelerin N'si
,742	,746	3

Tablo 19'daki Cronbach's alpha değeri önemlidir. Bu değer %70'ten fazla olması beklenir. Yapılan analizde bu değer %74 olduğu görülmekte ve beklenilene karşılamaktadır. Bunun anlamı; uygulanan ölçeklerin %74 seviyesinde güvenilir olduğudur. Bu da istenilen bir güvenilirlik oranıdır.

SONUÇ

İnsanların yıllar öncesinde zihninde canlanan üniversite kavramı ile günümüzde ki kavramı oldukça farklıdır. Zaman içerisinde değişime ve gelişime uğramış olan kavramın özü olan öğretisi ise değişmiştir. Konu hakkında çalışmalar yapan bilim insanları, değişim olan yanlarını; birinci kuşak üniversite, ikinci kuşak üniversite ve üçüncü kuşak üniversite şeklinde ayrımlayarak vurgulamıştır. Bu ifadelerdeki *'kuşak'* kelimesi oldukça dikkat çekicidir ve nesillerde, kuşaklarda yaşanan büyük boyutlu değişikliklerin, üniversitelerin de kuşak atlamasına sebebiyet verdiği anlamını taşımaktadır. Bu açıdan, içinde bulunduğumuz yeni dönem olan *'dördüncü kuşak üniversite'* kavramını anlayabilmek için, öncelikle bugünkü kuşağın içinde bulunduğu çevreyi anlayabilmek gerekmektedir. Yeni kuşak, teknolojiye uyumlu, değişikliklere açık, teknolojiyle iç içe bireylerden oluşmaktadır. Bu yeni kuşağa adapte olabilmek için, yeni ekonomiye uygun, girişimci ve yenilikçi dördüncü kuşak üniversiteler ortaya çıkmıştır. Ülkedeki girişimci sayısını arttırmak için üniversiteler girişimci bir yapıya bürünmüştür. Bir üniversitenin girişimci üniversite olabilmesi için, öncelikle üniversite kurum olarak kendisi bir girişimci olur. Akademik kadro, öğrenciler, çalışanlar birer girişimciye dönüşür ve üniversite ile çevrenin etkileşimi girişimci yapılanmalar meydana getirir. Bu süreçler, birbiriyle bağlantılı olarak gelişmektedir. Bir üniversitenin girişimci modele dönüşebilmesi için, kültürel alt yapısının değişmesiyle beraber, örgüt yapısının ve birimlerinin de değişmesi gerekmektedir.

Tüm bu değişiklikler ve girişimciler yetiştirebilmenin bir yolu olarak "kuluçka merkezi" kavramı ortaya çıkmıştır. Girişimci modele dönüşen üniversiteler, bünyesinde teknoparklar/teknokentler ve kuluçka merkezlerini hizmete açmaktadırlar. Kuluçka merkezi; zorlu iş koşullarına dayanabilecek seviyeye gelinceye kadar yeni girişimcilere hem somut hem de danışmanlık gibi soyut konularda destek veren yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kuluçka merkezleri, üniversitelerde yaratılan yeniliklere dayalı yeni teknoloji firmalarının gelişimi için de oldukça önemli bir araç olarak görülmekte ve üniversite içerisinde veya yakınlarına kurulan işletme kuluçkaları sayesinde, üniversite tesislerinin/imkânlarının avantajlarından ve ileri düzeyde yetenekli personelden yararlanmak suretiyle ekonomi ve insan gücü üzerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Henüz firmasını kuramamış girişimciler ön kuluçka merkezinden, firmasını kurmuş tecrübesiz girişimciler kuluçka merkezinden faydalanmaktadır. Kuluçka merkezleri; teknoloji geliştirme merkezi, teknoloji transfer ofisi ve fikirlerin kuluçkaya yatırıldığı teknopark ya da diğer adıyla teknokent olarak üç farklı yapıda kurulmaktadır. Teknoparklar/teknokentler, ileri teknolojiyi kullanan ya da kullanmayı hedefleyen firmaların bir üniversitenin, Ar-Ge merkezinden veya enstitü olanaklarından yararlanarak teknolojik bir fikri, bir buluşu ticari ürüne, yönteme, hizmete dönüştürmek için faaliyet gösterdikleri, aynı üniversite içinde veya yakınlarındaki alanı ifade etmektedir. Kuluçka merkezlerinin amacı, girişimcilere destek olmanın yanında ülke kalkınması için gerekli olan inovasyona dayalı büyümeye de destek olmaktır.

İnovasyon kavramı, yeni bilginin oluşumu ile başlayan, yeni ürünlerin ve süreçlerin keşfedilmesiyle devam eden, nihayetinde bunların ticari kazanımlar elde etmesiyle sonuçlanan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Yenilik ve inovasyon kavramları zaman zaman birbirinin yerine kullanılsa da, aslında aralarında farklılıklar vardır. Bir yeniliğin inovasyon olarak kabul edilebilmesi için pazarlanabilir olması, başka bir ifadeyle ticarileştirilebilir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bir fikrin başarılı şekilde ticari hale gelebilmesi için de çeşitli süreçlerden geçmelidir. Bunlar; fikrin gerçekleştirilmesi dönemi, kuluçka dönemi, sunum dönemi, pazarlama dönemi, sürekliliği sağlama dönemi şeklinde sıralanan beş dönemden oluşmaktadır. Bilim ve teknoloji, inovasyonun önemli birer girdisidir ve ülkelerin bilim ve teknoloji politikaları, uluslararası rekabetin en üst safhada yaşandığı günümüzde ülkelerin kalkınma hedeflerine ulaşması açısından çok önemli bir gösterge haline gelmiştir.

Bu yüzden hükümetler inovasyona yönelik teşvik politikalarını arttırmaya çalışmaktadır. Türkiye'deki teşvikler sadece işletmeler özelinde olmamakta, yeni girişim ve girişimcileri destekleyen bazı kurum, kuruluş ve yapılar oluşturulmaktadır. KOSGEB tarafından verilen kredi ve hibe yardımlarının yanında, birçok bölgede faaliyet gösteren Kalkınma Ajansları ve bu araştırmanın konusunu oluşturduğu Kuluçka merkezleri, teşvik veren bu yapıların en önemlilerindedir. Kuluçka merkezlerinde, yasalarla belirlenen vergi muafiyetleri yanında, kira indirimleri uygulanmaktadır. Ayrıca üniversite akademisyenleri ve iş adamları tarafından mentorluk hizmetleri sağlanmaktadır.

Mentorluk, bir çeşit danışmanlık hizmetidir, bir başka ifadeyle; yetenekten ve deneyimden faydalanılarak kurulan bir öğrenme ortaklığıdır. Mentorluk sürecinde, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mentorluk olmak üzere iki temel yaklaşım söz konusudur. Danışmanlık hizmeti veren (mentor), bu hizmetten yararlanan (mentee) ve örgüt yapısı olmak üzere üç boyutlu bir süreç olan mentorlukta, bu üç boyutun da mentorlüğün başarısı üzerinde çok büyük etkisi vardır. Ön kuluçka ve kuluçka merkezinde yer alan firmalara yol gösterici olmak açısından çeşitli mentorluk hizmetleri sağlanmaktadır. Böylece tecrübesiz oldukları zorlu iş koşullarında mentor desteğiyle işleri kolaylaşmaktadır. Teknoparklarda/teknokentlerde, inovatif bir proje geliştirmek üzere tecrübeli firmalar faaliyet gösterdiği için, bu firmalara verilen mentorluk desteği kuluçka merkezlerindeki firmalardan farklıdır. Bu destekler proje sürecine odaklanmaktadır. Hem kuluçka merkezlerinde, hem teknoparklarda verilen bu desteklerin amacı inovatif değer yaratmak ve ülke ekonomisine katkı sağlamaktır.

Değer, pek çok bilimde karşılığı olan geniş bir kavramdır. Ekonomi açısından değerlendirildiğinde, faydalı ya da talep edilir olmanın bir ölçüsüdür. Bu tanımdan hareketle, değer yaratma da, fayda ve talep edilir olma miktarını arttırmak anlamına gelmektedir. Değer yaratma, son zamanlarda dünya ekonomileri açısından giderek önem kazanmaktadır. İnovasyon, Ar-Ge ve entelektüel sermaye kavramlarının ışığında değer yaratma kavramını yalnız mikro açıdan değil, makro açıdan da değerlendirmek gerekmektedir. Bu bakımdan firmaların değer yaratımı yalnızca

müşteri yönlü değil, bölgesel, ulusal, hatta küresel bazda olmaktadır. Değer yaratmaya yol açan iki koşul vardır. Bunların ilki; paranın değişim değerinin, değişime konu olan ürün ya da hizmetin maliyetinden daha yüksek olması, diğeri ise; müşterilerin hedefleri ve müşteri için firma tarafından yeni yaratılan değer arasındaki farka sebep olan performansın belirlediği, ödenen para miktarıdır. Yaratılan değer, girişimcilik ve yaratıcılık arasındaki bağı göstermesi açısından, ayrıca; ekonomik gelişim döngüsünde devrimsel süreci ve girişimci arasındaki bağı kurması açısından önemlidir. Yeni bir değer yaratımı, yaratıcı ve girişimci sürecin çıktısı olarak tanımlanmaktadır.

Bu araştırmada, değer yaratma kavramına işletme bilimi üzerinden bakarak girişimciler açısından üniversitelerde kurulan kuluçka merkezlerinin inovatif değer yaratıp yaratmadığı incelenmiştir. Nitel ve nicel analiz tekniğinin birlikte kullanımı ile yapılan araştırmada nitel analiz sonucu üç tema ön plana çıkmıştır. Birincisi, örneklemimizdeki kuluçka merkezleri tecrübeli bir başka merkezden, İTÜ Teknokent'ten destek almaktadır. İkincisi, kuluçka merkezlerinin girişimci ve firmalara vermiş olduğu desteklerdir. Bu desteklerde üç merkez yetkilisinin de vurgu yapmış olduğu iki ana başlık; vergi ve kira indirimidir. Üçüncü tamamımız, firmaların faaliyet gösterdiği sektördür. Kuluçka merkezlerinde ağırlıklı olarak yazılım firmaları yer almaktadır. Nitel sonuçlar, nicel veriler ışığında yeniden analiz edildiğinde, kuluçka merkezlerindeki yenilikçi yaklaşım ve verilen mentorluk desteği ile firmaların yenilik yapmaya elverişli ortam sağlayabilmesi arasında, yine merkezdeki yenilikçi iklim ve mentor desteğinin inovatif ürün ya da hizmet geliştirilmesi konuları birbirini etkileyen ve yakından ilişkili sonuçlar göstermiştir. Sonuçta nicel analizlerimiz, nitel analizlerimizi desteklemiştir. Hem yönetim açısından, hem de merkezden faydalanan girişimci ve firmalar açısından değerlendirildiğinde, kuluçka merkezlerinin inovatif değer yaratımına katkı sağlayan ve ülke ekonomisi içinde oldukça önemli yapılar olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan bu araştırmada nicel ve nitel veri toplama yöntemlerinin birlikte kullanılması, nitel yöntem olarak gözlem ve yüz yüze mülakat tekniklerinin seçilmesi, bilgiye derinlemesine nüfuz etme imkânı sağlaması açısından oldukça faydalı olsa da, zaman ve maliyet açısından dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Bu sebeple kolay ulaşım sağlayabilmek için örneklem olarak; Güney ve Doğu Marmara bölgeleri seçilmiştir. Ancak ülkemiz üniversitelerinde faaliyet gösteren kuluçka merkezlerinin çokluğu göz önünde bulundurulduğunda, daha geniş bir örneklem seçilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Araştırma, tüm Marmara Bölgesi'ni, hatta diğer bölgeleri kapsayacak şekilde; tüm Türkiye'de gerçekleştirilmesi gereken önemli bir konu üzerinedir. Böylece, üniversite bünyesindeki kuluçka merkezlerinin inovatif değer çıktıları; bölgeler, sektörler ve sanayi yapıları bakımından kıyaslamalı bir şekilde analiz edilebilecektir.

Araştırmada karşılaşılan bir diğer sınırlılık da; örneklem olarak seçilen beş merkezden ikisinin yeterli bilgi paylaşımında bulunmamasıdır.

Öneriler

Araştırma sınırlılıkları kısmında belirtildiği gibi, çalışmanın daha geniş boyutta yapılması, elde edilecek sonuçlar ve kuluçka merkezlerine verilebilecek tavsiyeler açısından oldukça önemlidir.

Yapılan araştırma analizlerinin sonucu; üç kuluçka merkezinin de İTÜ'nün desteğini aldığını göstermektedir. Kuluçka merkezlerinin tecrübeli bir merkezden destek alarak faaliyete başlamış olmasının şüphesiz çok büyük avantajları vardır. Diğer taraftan, bu desteğin süreklilik arz etmesi, kuluçka merkezlerinin gelişimini kısıtlayan bir engel de teşkil edebilmektedir. Merkezlerin daha özgün bir yapıda olması, bulunduğu bölge ve sanayi yapısına uygun şekilde faaliyet göstermesi kuluçkadaki firmaların faaliyet gösterdiği sektörler açısından çeşitliliğe yol açacaktır. Bu da ürün ve hizmet çıktılarında çeşitliliğe imkân sağlayacaktır.

Bununla beraber, kuluçka merkezlerinde verilen mentorluk hizmetinin, yalnız akademik destek olarak kaldığı, üniversite-sanayi işbirliğinin istenilen seviyede olmadığı görülmektedir. Kuluçka merkezlerinde olması beklenen bir diğer mentor desteğı olan iş adamı ve melek yatırımcı desteğı, İstanbul dışındaki illerde görülememektedir.

Ayrıca, firmaların kuluçka merkezlerinden elde ettiği maddi avantajlar, yalnızca kira yardımı ve vergi indirimi boyutunda kalmaktadır. Üniversitelerin bu konudaki desteğı yetersizdir. Pek çok kuluçka merkezinde prototip atölyesinin bulunmaması, çalışmaların teorik olarak kalmasına, pratiğı dönüştürülememesine neden olmaktadır. Üniversitelerin makine, teçhizat, hatta gerektiğinde mamul yardımı yapması firmaların inovatif çıktılar elde etmesinde çok büyük faydalar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities, OECD, A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities, 2012. 2012. (27 Nisan 2014).
- Açıkalin, O., & Saltık, A. (2007). Kalkınmada Yeni Kavram ve Stratejiler. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 5-27.
- Açıkgöz, A. İnovasyon Çiftüstalığı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması.
- Aernoudt, R. (2004). Incubators: tool for entrepreneurship. *Small business economics*, 23(2), 127-135.
- Akdemir, Ö. (2011). Yükseköğretimimizde uzaktan eğitim. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 69-71.
- Akgün, S. (2007). %035 sayılı kanunla yapılan düzenlemeler sonrasında teknoparklara sağlanan vergi avantajları.
- Aktan, C. C. (2007). Yüksek öğretimde değişim: global trendler ve yeni paradigmlar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 39-48.
- Akyüz, M. (2011). *Yenilik aktivitesinin iş kuluçkası firmaları büyüme performansı üzerine etkisi* (Doctoraldissertation, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Akyüz, M. (2011). *Yenilik aktivitesinin iş kuluçkası firmaları büyüme performansı üzerine etkisi* (Doctoral dissertation, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Alberti, F., Sciascia, S., & Poli, A. (2004, July). Entrepreneurship education: notes on an ongoing debate. In *Proceedings of the 14th Annual IntEnt Conference, University of Napoli Federico II, Italy* (Vol. 4, No. 7).
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(1), 127.
- Alptekin, Ş. (2006). Cumhuriyet'ten günümüze Türkiye'nin bilim ve teknoloji politikaları: Ekonomik kalkınma ve toplumsal gelişme açısından ulusal inovasyon sisteminin önemi ve etkileri. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.

- Altıntaş, M. H. (1999). Müşteri Tatmininden Müşteriye Değer Sağlama Analizine Doğru Yapılanma ve Bir Analiz Önerisi (Basılmamış Doktora Tezi).
- Amerikan Pazarlama Birliği (2004). <http://www.slideplayer.biz.tr/slide/2740278>, Erişim 31/05/2019.
- ARAP, KS (2010). Türkiye yeni üniversitelerine kavuşurken: Türkiye'de yeni üniversiteler ve kuruluş gerekçeleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (01), 1-29.
- AYBEK, H. S. Y. (2017). Üniversite 4.0'a geçiş süreci: kavramsal bir yaklaşım. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 164-176.
- AYBEK, H. S. Y. (2017). Üniversite 4.0'a geçiş süreci: kavramsal bir yaklaşım. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 164-176.
- AYDEMİR, B. (2005). AVRUPA BİRLİĞİNE GİRİŞ SÜRECİNDE TÜRKİYE'DE KOBİ'LERE DESTEK VEREN BİR KURULUŞ: KOSGEB. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 101-125.
- Aydeniz, N.,& Yüksel, B. (2007). Hizmet işletmelerinde pazar yönlü değer yaratma: Finansal performansa etki boyutu. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(20), 95-111.
- Ayhan, A. (1999). Yenilik (İnovasyon). *Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Basımevi, Yayın*, (5).
- Ayhan, A. (2002). *Dünden bugüne Türkiye'de bilim-teknoloji ve geleceğin teknolojileri*. Gürış Holding.
- Baltacı, C., BALTACI, C., & Fehmi, A. K. I. N. (2007). 1946 Üniversite Reformu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 83-94.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayınları.
- Basri, İ. H. (2015). *Yüksek Lisans Tezi İnovasyon Temelli Ekonomi Yapısında Ulusal İnovasyon Sistemi Ve Bölgesel İnovasyon Stratejileri* (Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Bayus, B. L. (2008). Understanding customer needs. *Handbook of Technology and Innovation Management*, 115-142.
- Bergek, A., ve Norrman, C. (2008). Kuluçka makinesinin en iyi uygulaması: Bir çerçeve. *Technovation* , 28 (1-2), 20-28.
- Berk, RA, Berg, J., Mortimer, R., Walton-Moss, B. ve Yeo, TP (2005). Fakülte mentorluk ilişkilerinin etkinliğini ölçmek. *Akademik tıp* , 80 (1), 66-71.
- Bierema, L. L., & Hill, J. R. (2005). Virtual mentoring and HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 556-568.
- Birch, P., & Clegg, B. (1997). İş Hayatında Yaratıcılık (Çev: Tülay Savaşer). *İstanbul: Rota Yayıncılık*, 7.
- Bjerke, B., & Hultman, C. (2002). Entrepreneurship, Leadership and Management—a proper mix for growth.
- Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 193-202.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2010). How value is created, captured and destroyed. *European business review*, 22(5), 479-495.
- Brandenburger, A. M., & Stuart Jr, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of economics & management strategy*, 5(1), 5-24.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B. ve Groen, A. (2012). İş İnkübatörlerinin Gelişimi: Farklı inkübatör nesiller boyunca işletme inkübasyon hizmeti talep ve arzının karşılaştırılması. *Technovation* , 32 (2), 110-121.
- Bulut, E.,& AKÇACI, T. (2017). ENDÜSTRİ 4.0 VE İNOVASYON GÖSTERGELERİ KAPSAMINDA TÜRKİYE ANALİZİ. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(7), 55-77.
- Campbell, C. ve David N. Allen (1987),The Small Business Incubator Endustry: Micro Level Economic Development:: Economic Development Quarterly, 2: Cilt 1: 178-191.

- Cantimer, G. (2008). İlköğretim okul yöneticileri ve ilköğretim müfettişlerinin mentorluk rollerine ilişkin görüşleri (Sakarya ili örneği). *Unpublished master thesis*. Sakarya Social Sciences Institute, Sakarya, Turkey.
- Cebeci, Z. (2004). Türkiye’de E-Öğrenim sorular, sorunlar ve bazı öneriler. *Akademik Bilişim ’04*, 11-13.
- Computer History Museum. (2017). IBM introduces its Personal Computer (PC). <http://www.computerhistory.org/timeline/1981/>. Erişim Tarihi: 10.12.2018
- Cranwell-Ward, J., Bossons, P., & Gover, S. (2004). *Mentoring: A Henley review of best practice*. Springer.
- Çabukoğlu, M. (2015). Üniversite-sanayi işbirliği kapsamında Düzce Teknopark A:Ş girişimi: Durum, sorunlar ve çözüm önerileri. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Çakmakçı, “Teknoparklar”, Aktaran:
<http://www.ttgvgirisim.com/bulten/sayi6/detay.htm>, Erişim 15/02/2019.
- Çavuşoğlu, G.Ö. (2015). Kurumlarda yüksek performans için rehberlik temelli öğrenme ve gelişim süreçleri ve bir model önerisi. Maltepe Üniversitesi.
- Çelebi, A. K., & Kahriman, H. (2011). Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye’de AR-GE faaliyetlerine yönelik vergi teşvikleri ve bunların karşılaştırmalı analizi. *Maliye Dergisi*, 161(2011), 33-63.
- Çetinsaya, G. (2014). *Büyüme, kalite, uluslararasılaşma: Türkiye yükseköğretimi için bir yol haritası*. Yükseköğretim Kurulu.
- Çınar, Z. (2007). Coaching ve mentoring. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3(1), 1-25.
- Çiçek, H. (2007). *Stratejik bir yenilik geliştirme aracı olarak iş kuluçkaları ve Türkiye için bir model denemesi* (Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler).
- Çiçek, H. (2007). *Stratejik bir yenilik geliştirme aracı olarak iş kuluçkaları ve Türkiye için bir model denemesi* (Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler).
- Çilingir, C. (2011). Bölgesel Kalkınmada Teknoloji Geliştirme Bölgeleri. *tepay*, 203.

- Çobanoğulları, A. (2015). Üniversitelerin neoliberal dönüşümü: Türkiye örneği. Ankara Üniversitesi.
- Danişman, A.,&Erkocaoğlan, E. (2007). Kurumsal girişimcilik ve firma performansı: İMKB’de işlem gören firmalar üzerinde bir araştırma. *Iktisatİsletme ve Finans*, 22(260), 80-101.
- DEMİR, A. (2018). ENDÜSTRİ 4.0'DAN EĞİTİM 4.0'A DEĞİŞEN EĞİTİMÖĞRETİM PARADİGMALARI. *Electronic TurkishStudies*, 13(15).
- Demir, H. (2013). Türkiye’deki teknoparklarda kullanıcı tercihleri ve değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi. Dicle Üniversitesi.
- Demirkol, İ. (2006). *Entelektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisi Ve ĞMKB ‘de Sektörel Uygulamalar* (Doctoral dissertation, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Demirli, Y. (2014). Türkiye’de teknoparklara yönelik teşvikler ve teknoparkların bilim ve teknoloji kapasitesinin gelişimine katkısı. *Maliye Dergisi*, 166, 95-115.
- Denton, D. K. (1999). Gaining competitiveness through innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2(2), 82-85.
- Desarbo, W. S.,Jedidi, K., &Sinha, I. (2001). Customervalueanalysis in a heterogeneous market. *Strategic Management Journal*, 22(9), 845-857.
- Dewar, J. (2017). Call for tertiary sector to gear toward University 4.0. <http://www.ceda.com.au/2016/10/call-for-tertiary-sector-to-gear-toward-university40>. Erişim Tarihi: 11.12.2018
- Dikmen, L. (2018). Üniversitelerin kentlerin sosyal, kültürel ve ekonomik değişimine sağladığı katkı: Konya Selçuk Üniversitesi örneği. *Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi*
- Doğan, Ö. (2011). Mentorlüğün yöneticilerin kariyer başarısına etkisi: Kocaeli ilindeki otomotiv üreticisi firmalar üzerinde ampirik bir araştırma.
- DOĞRAMACI, İ. (2007). Türkiye’de ve dünyada yükseköğretim yönetimi. *Meteksan, Ankara*.

- Donaldson, S. I., Ensher, E. A., & Grant-Vallone, E. J. (2000). Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Career Development*, 26(4), 233-249.
- Doyle, P. (2003). Değer temelli pazarlama. Çev. Gülfidan Baris, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri AS.
- Doyle, P. (2003). Değer temelli pazarlama. Çev: Gülfidan Baris, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri AS.
- Dölen, E. (2009). *Osmanlı döneminde Darülfünun:(1863-1922)*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Döm, S. (2008). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- EBSO. (2015). "Sanayi 4.0", Ege Bölgesi Sanayiciler Odası, Araştırma Müdürlüğü
- Ekim, N. (2017). *Entellektüel sermayenin finans sektöründe değer yaratmadaki rolü: Türk bankacılık sektöründe bir araştırma*(Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. Meteksan Bilişim Grubu, BT Haber.
- Ercan, M. K., Öztürk, M. B., & Demirgüneş, K. (2003). *Değere Dayalı yönetim ve entellektüel sermaye*. Gazi Kitabevi.
- Erdem, A. R. (2005). Üniversitenin var oluş nedeni (üniversitenin misyonu). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(17), 75-86.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi*. Pegem A Yayıncılık.
- Erk, Ç. (2009). *Müşteri için değer yaratma, müşteri sadakati oluşum süreci ve şirket performansına etkileri üzerine araştırma*(Master's thesis).
- Esas, İ. (2013). *Mentorluk ile bireysel kariyer arasındaki ilişki*(Master's thesis, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). İnovasyonun dinamikleri: Ulusal Sistemlerden ve “Mod 2” den Üniversite-endüstri-devlet ilişkilerinin Üçlü Sarmalına. *Araştırma politikası* , 29 (2), 109-123.
- European Commission, Green Papers (1995:4). www.europa.eu/documents/comm/green-papers/pdf, Erişim 02/04/2019.
- Fichter, D. (2006). Web 2.0, kütüphane 2.0 ve radikal güven: İlk bakışta. *Yanında Blog* .
- Göker, A. (1998). Niçin Bilim ve Teknoloji Politikası, Tarihsel Gelişim, Dünya Örnekleri ve Türkiye. *TÜBİTAK Bilim Kurulu Toplantı Sunuşu*.
- Göktepe, D. (2002). 'Üçlü Helix Modeli ve İsrail Mıknatıs Programı: Ulusal İnovasyon Programlarına Türkiye İçin Etkileri Olan Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım. *Teknik Üniversitesi Orta Doğu*.
- Güçlü, A. (1991). *Teknoparklar ve savunma sanayiinin geliştirilmesindeki rolleri*. TC Milli Savunma Bakanlığı Savunma Sanayii Müsteşarlığı.
- Güler, E. G. (2009). Otel İşletmelerinde Değer Yaratma ve Müşteri Değeri Algılaması Üzerine Bir Araştırma: Edirne'deki Oteller Örneği. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 20(1).
- Gürol, M. (1993). Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Çağdaş Uygulama Biçimleri ve Teknopark Modeli. *Basılmamış Doktora Tezi) Elazığ: FÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Gürüz, K. (2001). Dünyada ve Türkiye'de Yükseköğretim: Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri (Higher Education in Turkey and in the World: History and Current Administrative and Supervision Systems). *Ankara, Turkey: ÖSYM*.
- Gürüz, K. (2001). Dünyada ve Türkiye'de Yükseköğretim: Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri (Higher Education in Turkey and in the World: History and Current Administrative and Supervision Systems). *Ankara, Turkey: ÖSYM*.
- Güzel, A. (2005). Türk sosyal güvenlik sisteminde öngörülen reform mevcut sorunlara çözüm mü. *Çalışma ve Toplum*, 4(7), 61-76.

- Habermas, J. (1992). *Autonomy and solidarity: interviews with Jürgen Habermas*. Verso.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82.
- Harman, A. (2011). Üniversite paradigmasında değişim/ dünya üniversitesi DPÜ örneği. *Dumlupınar Üniversitesi*.
- Hof, P. (2000). İnovasyon Arayüzünün Geçici Bir Tanımı: Üç Değirmen Taşı Modeli. *Lozan: Observatoire EPFL Bilim, Politiqueet Soci* , 2000 .
- Holbrook, M. B.,&Hirschman, E. C. (1982). Theexperientialaspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, andfun. *Journal of consumerresearch*, 9(2), 132-140.
- <http://www.vergidegundem.com/files/makale2subat2004.doc>, Erişim 25/03/2019
- İbrahimoğlu, N. (2008). Kişilik özellikleri açısından örgüt-kariyer bağlılık düzeyini artırmada sosyalizasyon ve mentor etkisi: bir örgüt geliştirme modeli. *Hacettepe Üniversitesi, Ankara*.
- İnceler, S. H., & Yolu, R. B. (1998). Teknoloji Yönetimi. *Desnet Yayınları*.
- İrmiş, A., & Özdemir, L. (2011). Girişimcilik ve yenilik ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 257-272.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
- Kadılar, R. (2014). Yetenekten Lidere. *Destek Yayınları, İstanbul*.
- Karacaer, M. (2010). Hizmet işletmelerinde değer yaratma süreci. Ankara Üniversitesi.
- Karaman, O. (2018). İktisadi bir bakışla girişimcilik üzerine bir araştırma. Kocaeli Üniversitesi.

- Kavak, Ç. (2009). Bilgi ekonomisinde inovasyon kavramı ve temel göstergeleri. *Akademik Bilişim*, 11-13.
- Kavraz, M. (2006). Sektörel eğitime farklı bir bakış açısı. www.turizm gazetesi.com, Erişim 23/05/2019
- Kaya, N., & Peçen, Ü. (2013). Amerika Birleşik Devletleri firmalarında insan kaynakları yönetimi uygulamaları, organizasyonel iklim ve organizasyonel yenilikçilik düzeyi.
- Keith, EL, ve Theodore, GJ (1984). ABD'de Sunulan Yeniliklerin Karakterizasyonu: 1982'de Piyasa: *Futures Grubu, ABD: Küçük İşletmeler İdaresi, Sözleşme No. SBA-6050-0A-82, Mart*.
- Keleş, M. K. (2007). *Türkiye'de teknokentler: bir ampirik inceleme* (Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler).
- Keleş, M. K., & Tunca, M. Z. (2010). Türkiye'deki Teknokentlerin Mevcut Durumun İncelenmesi. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year, 1(11)*.
- Kırım, A. (2007). *Karlı büyümenin reçetesi: inovasyon*. Sistem Yayıncılık.
- Kızılçelik, S., & Erjem, Y. (1996). Açıklamalı sosyoloji sözlüğü. *Saray Kit., İzmir*.
- Klasen, N., & Clutterbuck, D. (2012). *Implementing mentoring schemes*. Routledge.
- Klein, D. A., & Prusak, L. (1994). Characterizing intellectual capital. *Center for Business Innovation, Ernst & Young LLP*.
- Kocabaş, İ., & Yirci, R. (2011). *Öğretmen ve yönetici yetiştirmede mentorluk: Mentorluğun eğitimde kullanılması*. Anı Yayıncılık.
- Kochan, F. K. (Ed.). (2005). *Creating successful telementoring programs*. IAP.
- Koç, K. ve Mente, A. (2007). İNOVASYON KAVRAMI VE ÜNİVERSİTE-SANAYİ-DEVLET İŞBİRLİĞİNDE ÜÇLÜ SARMAL MODELİ.
- Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2010). *Valuation: measuring and managing the value of companies* (Vol. 499). John Wiley and sons.

- Korkut, H. (1984). *Türk üniversiteleri ve üniversitesinde araştırmaları* (No. 134). Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Kotrlik, J. W., Bartlett, J. E., Higgins, C. C., & Williams, H. A. (2002). Factors associated with research productivity of agricultural education faculty. *Journal of Agricultural Education*, 43(3), 1-10.
- Koyuncuoğlu, Ö. (2018). *Türkiye'de girişimci ve yenilikçi üniversitelerin gömülü teoriye göre değerlendirmesi ve bir model önerisi* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kula, S. D. (2013). *Girişimci üniversite kavramı ve Türkiye'deki üniversitelerin girişimcilik eğilimi üzerine bir araştırma* (Doctoral dissertation, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. Mason, OH: Thomson.
- Kurtulmuş, N. (1996). *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, Z Yayıncılık, İstanbul.
- Küyel, M. T. (1970). Orta Çağ Felsefe Tarihi ve Sİ EPM. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 8(1), 190.
- Lawson, K. (2008). *Leadership development basics*. American Society for Training and Development.
- Lawton, R., & Borrows, J. (1990). *Factors Affecting the Definition of the Local Calling Area: An Assessment of Trends*. National Regulatory Research Institute.
- Ledgerwood, G., & Broadhurst, A. I. (1999). Creating technology-based enterprise televillages: post-modern regional development theory. *Cities*, 16(1), 43-50.
- Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1997). A Triple Helix of University-Industry Government Relations. *Etzkowitz, Henry y Leydesdorff, Loet, Universities and Global Knowledge Economy*, Pinter, Londres.
- Liu, A. H. (2006). Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(1), 30-37.

- Mačerinskienė, I., & Survilaitė, S. (2011). Company's value added and its intellectual capital coherence. *Verlas: teorija ir praktika*, 12(2), 183-192.
- Malan, F. R. (2002). Malan on Bills of Exchange, Cheques and Promissory Notes.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- McKimm, J., Jollie, C., & Hatter, M. (2007). Mentoring: Theory and practice. *London NHSE*.
- Mentor, P. (2009). "İnovasyon Yapmak", Harvard Business Review Press. Çev. Melis İnan.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. Nobel.
- Mucuk, İ. (2004). Pazarlama İlkeleri. İstanbul.
- Mueller, S. (2004). Electronic mentoring as an example for the use of information and communications technology in engineering education. *European journal of engineering education*, 29(1), 53-63.
- Mullen, E. J., & Noe, R. A. (1999). The mentoring information exchange: when do mentors seek information from their protégés?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(2), 233-242.
- Murat, D. K. (2010). *Pazarlamanın Arge Çalışmaları Üzerine Etkisinin İncelenmesi* (Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Namal, Y., & Karakök, T. (2011). Atatürk ve Üniversite Reformu (1933). *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(1).
- Nancy, L., & Stephen, P. R. (2006). *Fundamentals of Organizational Behaviour* (3rd Canadian Edition).
- Odabaşı, Y. (2001). Pazarlama Planı Rehberi. *Ankara: KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi*.
- Odabaşı, Y. (2006). Değişimin ve dönüşümün aracı olarak girişimci üniversite.
- Odabaşı, Y. (2006). Müşteri İçin Neden Değer Yaratılmalı?.

- OECD (1997), “Technology Incubators: Nurturing Small Firms”, OECD Publications Service, <http://www.oecd.org/dataoecd/35/11/2101121.pdf>, Erişim 04/02/2019
- OECD (2019), “Technology Incubators: Nurturing Small Firms”, OECD Publications Service, <http://www.oecd.org/dataoecd/35/11/2101121.pdf>, 1997, Erişim 14/02/2019
- OECD, Frascati Klavuzu, Araştırma ve deneysel geliştirme taramaları için önerilen standart uygulama, Çev. Tübitak, Tübitak Yayınları, Ankara, 2005
- OĞUZTÜRK, A. G. D. B. S. (2003). Yenilik kavramı ve teorik temelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2).
- Oladele, KO (2013). Nijeryalı bankacılık endüstrisinde değer yaratmanın belirleyicileri: Panel Kanıtları. *Uluslararası İşletme ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (3).
- OSLO Klavuzu (2005): Yenilik verilerinin toplanması ve yprumlanması için ilkeler, Tübitak
- OZAN¹, Ö., ÖZARSLAN, Y., & SÜRAL, İ. Öğrenme Yönetim Sistemi Olarak SAKAI.
- Özbay, M. (2000). Bilime Dayalı Teknoloji Üretim Merkezleri veya Teknoparklar. *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 13(4), 1109-1118.
- Özcan, G. (2010). Gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerine arge faaliyetleri kapsamında tanınan teşvikler. İstanbul Üniversitesi.
- Özdemir, P. (2016). Girişimci üniversiteler ve Türkiye’deki girişimcilik eğitimi. Maltepe Üniversitesi
- Özdoğan, B. Girişimciliğin Desteği Olarak Üniversite Kuluçka Merkezleri, Türkiye Perspektifi. *Prof. Dr. Ahmet Kemal ÇELEBİ (President of Manisa Celal Bayar University) Prof. Dr. Muzaffer ELMAS (President of Sakarya University) Prof. Dr. Yücel OĞURLU (President of International University of Sarajevo) Prof.*

Dr. Fadıl HOCA (President of International Vision University) Prof. Dr. Yusuf ULCAI (President of Uludag University), 115.

Öztürk, M.B. Yalçınkaya, H.S. Göktürk, İ.E. (2011). Ar-Ge Faaliyetlerinin Finansmanı ve Ar-Ge Faaliyetlerinin Firma Değerine Etkisi ve İMKB'de İşlem Gören Firmalar Üzerine Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi.

Paçacıoğlu, R. N., “Teknoparklar”, Elektrik Mühendisliği – 364.

Papatya, N. (2003). *Sürdürülebilir rekabette stratejik yönetim ve pazarlama odağı kaynak tabanlılık görüşü: kavramsal ve kuramsal yaklaşım*. Nobel.

Pawłowski, K. (2009). The ‘fourth generation university’ as a creator of the local and regional development. *Higher Education in Europe*, 34(1), 51-64.

Pehlivan, Ç. (2017). Girişimcilik yöneliminin yüksek performans kültürüne etkisinin değer yaratmadaki rolü: Borsa İstanbul (Bist) 100 Endeksi’nde işlem gören işletmeler örneği.

Petit, Pascal, (2002). “From Cumulative Growth to Regulation Theory”, Boyer, R. ve Saillard, Y. (der.), Regulation Theory: The State of the Art içinde. Londra, Routledge, s.168-174.

Polater, S. (2003). Mentor-Akıl Hocası, Liderlik.

Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.

Sakinç, S., & Bursalioğlu, S. A. (2012). Yükseköğretimde Küresel Bir Değişim: Girişimci Üniversite Modeli. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(2).

Sargın, S. (2007). TÜRKİYE’DE ÜNİVERSİTELERİN GELİŞİM SÜRECİ VE BÖLGESEL DAĞILIMI. *Süleyman Demirel üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, (5), 133-150.

Sarıhan, H. İ. (1998). *Rekabette başarının yolu teknoloji yönetimi*. Desnet Yayınları.

- Sathe, AS (2003). ISO kalite standartlarının benimsenmesinin, endüstriyel kayıştaki ve çevresindeki sanayi sektörleri üzerindeki etkilerini, 90019002 ve 9003 kalite standartlarına özel bir referansla inceleyerek yapılan analitik bir çalışma.
- SAVAŞCI, A. G. İ., & Günay, G. N. (2008). İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Sağlamalarında Müşteri Değerinin Yaratılması: GSM Operatörlerinin Üniversite Öğrencilerine Sundukları Hizmet Algılamalarına Yönelik Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 251-274.
- Savaşçı, A. G. İ., & Günay, G. N. (2008). İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Sağlamalarında Müşteri Değerinin Yaratılması: GSM Operatörlerinin Üniversite Öğrencilerine Sundukları Hizmet Algılamalarına Yönelik Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 251-274.
- Sayılı, A. (1964). Rasathane.
- Schulte, P. (2004). Girişimci üniversite: kurumsal gelişim için bir strateji. *Avrupa'da yüksek öğretim* , 29 (2), 187-191.
- Schumpeter, J. (1934). The theory of economic development Harvard University Press. *Cambridge, MA*.
- Schumpeter, J. A. (2000). Entrepreneurship as innovation. *Entrepreneurship: The social science view*, 51-75.
- Scott, SG ve Bruce, RA (1994). Yenilikçi davranışın belirleyicileri: İşyerinde bireysel inovasyonun yol modeli. *Yönetim Akademisi Dergisi* , 37 (3), 580-607.
- Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553.
- Sipahi, H. (2018). Girişimciliğin geliştirilmesinde mentorlüğün rolü: Teknoloji geliştirme bölgesi örneği. Giresun Üniversitesi.
- Smilor, Raymond W. (1987), Commercializing Technology Through New Business Incubators [s.l.] : Research Management.

- Smith, KG Lepak, DP, ve Taylor, MS (2007). Değer yaratma ve değer yakalama: çok düzeyli bir bakış açısı. *Yönetimin gözden geçirme akademisi* , 32 (1), 180-194.
- Sönmez, B. Bacaksız, F.E. Yıldırım, A. (2017). Yenilik iklimi ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2017;20:2
- Statistic Brain. (2016, January). Startup Business Failure Rate By Industry . <http://www.statisticbrain.com/>: <http://www.statisticbrain.com/startup-failure-byindustry>, Erişim 20/03/2019.
- Stewart, T. A., Elhüseyni, N., & Dicleli, Z. (1997). *Entellektüel Sermaye: kuruluşların yeni zenginliği*. Türk Metal Sanayicileri Sendikası.
- Subramaniam, M., & Youndt, MA (2005). Entelektüel sermayenin yenilikçi yetenek türleri üzerindeki etkisi. *Yönetim Akademisi dergisi* , 48 (3), 450-463.
- Sullivan-Brown, K. (2002). The Missouri teachers' academy: Mentoring for organizational and personal transformation. *The organizational and human dimensions of successful mentoring programs and relationships*, 141-152.
- ŞENER, S.,&Elevli, B. (2017). Endüstri 4.0'da yeni iş kolları ve yüksek öğrenim. *Mühendis Beyinler Dergisi*, 1(2), 1-13.
- Şimşek, M. (2003). İhracata Dayalı-Büyüme Hipotezinin Türkiye Ekonomisi Verileri İle Analizi, 1960-2002.
- Tekeli, İ. (1995). Eğitim. *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, 3.
- Tekeli, İ. (2003). Dünya'da ve Türkiye'de üniversite üzerinde konuşmanın değişik yolları. *Toplum ve Bilim Dergisi*, 97, 123-143.
- Tekeli, İ. (2010). *Tarihsel bağlamı içinde türkiye'de yükseköğretimin ve YÖK'ün tarihi*. Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Tekin, M.,& Çiçek, E. (2005). İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamada farklı bir yaklaşım: Değer temelli pazarlama.
- Tikveş, Ö. (1977). Anayasada Onbeş Yıllık Dönemde (1961—1976) Yapılan Değişiklikler ve Ekler. *AÜHFD*, 34(4), 19-59.

- Timur, T. (2000). *Toplumsal değişme ve üniversiteler* . İmge Kitabevi.
- Toraman, C., Abdioğlu, H., & İşğüden, B. (2009). İŞLETMELERDE İNOVASYON SÜRECİNDE ENTELEKTÜEL SERMAYE VE YÖNETİM MUHASEBESİ KAPSAMINDA DEğERLENDİRİLMESİ. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 91-120.
- Torun, B., & Taşgit, Y. E. (2016). Yöneticilerin inovasyon algısı, inovasyon sürecini yönetme tarzı ve işletmelerin inovasyon performansı arasındaki ilişkiler: KOBİ'ler üzerinde bir araştırma.
- Tseng, C. Y., & James Goo, Y. J. (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers. *R&D Management*, 35(2), 187-201.
- TURAN, G.,& Çiçek, H. (2011). TÜRKİYE'DE "ÖZELLEŞTİRME SOSYAL DESTEK PROJESİ" KAPSAMINDA İŞ GELİŞTİRME MERKEZLERİ UYGULAMASI. *International Journal of Applied Statistics and Econometrics*, 12-24.
- Tüfekçi, N., & Tüfekçi, Ö. K. (2006). Bankacılık sektöründe farklı olma üstünlüğünün ve müşteri sadakatinin yarattığı değer: Isparta ilinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4), 170-183.
- Tükeltürk, Ş. A., & Balcı, M. (2014). Üniversitelerde mentorluğun kurumsallaştırılması süreci, önemi ve kazanımları; Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi üzerine bir inceleme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 137-155.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2016). Küçük ve orta büyüklükteki girişim istatistikleri, 2016. (Rapor No: 21540). Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu.
- Udell, GG (1990). İş inkübatörleri, yeni iş ve yeni ürünler yaratarak gerçekten yeni işler yaratıyor mu? *Ürün İnovasyon Yönetimi Dergisi* , 7 (2), 108-122.
- Üniversite, G. (2010). Girişimci Üniversite ve Üçüncü Kuşak Üniversiteler. *Dumlupınar Üniversitesi*, (27), 341.

- Viale, R., & Ghiglione, B. (1998). Üçlü Sarmal model: Avrupa bölgesel sosyo ekonomik sistemlerinin incelenmesi için bir araç. *IPTS Raporu* , 29 , 1-8.
- Welsh, S. (2004). *Mentoring the future: A guide to building mentor programs that work*. John Penton and Shona Welsh.
- Wissema, J. G. (2009). *Towards the third generation university: Managing the university in transition*. Edward Elgar Publishing.
- Wu, YF ve Zhou, YW (2010). FRP tarafından sınırlandırılmış dairesel ve kare beton sütunlar için Hoek-Brown başarısızlık kriterine dayanan birleşik kuvvet modeli. *İnşaat Kompozitleri Dergisi* , 14 (2), 175-184.
- Yalçinkaya, Mustafa (1995). Üniversite-Sanayi İşbirliğinde Yeni Bir Köprü: Teknoparklar, Ankara: Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Yirci, R. (2009). Mentorluğun eğitimde kullanılması ve okul yöneticisi yetiştirmede yeni bir model önerisi. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ*.
- Yirci, R., Karakose, T., Uygun, H., & Ozdemir, T. Y. (2016). The Turkish adaptation of the Mentorship Effectiveness Scale: A validity and reliability study. *Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education*, 12(4), 821-832.
- Yücel, İ. H. (1997). *Bilim-teknoloji politikaları ve 21. yüzyılın toplumu*. DPT.
- Yüksel, O. (2008). Uluslararası raporlama standardı3 kapsamında işletme birleşmeleri ve muhasebeleştirilmesi. Marmara Üniversitesi.
- Yükselen, C. (2010). Pazarlama İlkeler-Yönetim Örnek Olaylar, 6. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zachery, L. (2005). Creating a mentoring culture. *San Fransisco, CA: Jossey*.

DPT, Türkiye'nin beşinci beş yıllık kalkınma planı, 1985.

<http://www.bilecik.edu.tr/tto>, Erişim 28/05/2019

<http://www.bilgininadresi.net>, Erişim 22/05/2019

<http://www.brandingturkiye.com>, Erişim 28/05/2019

<http://www.btgm.sanayi.gov.tr>, Erişim 14/03/2019

<http://www.btgm.sanayi.gov.tr>, Erişim 28/05/2019

<http://www.btk.gov.tr/kanunlar>, Erişim 18/03/2019

<http://www.canakkaleteknopark.com.tr>, Erişim 28/05/2019

<http://www.circlelove.co/universite-tanimi>, Erişim 10/12/2018

<http://www.itucekirdek.com>, Erişim 28/05/2019

<http://www.kobi.org.tr>, Erişim 12/03/2019

<http://www.kouteknopark.com>, Erişim 28/05/2019

<http://www.lbfpartners.com>

<http://www.msxlabs.org/forum/muhendislik-bilimleri>, Erişim 22/05/2019

<http://www.musiad.org.tr/tr-tr/musiad-kitapligi/arasirma-raporlari-->

<http://www.resmigazete.gov.tr>, Erişim 12/03/2019

<http://www.sakaryateknokent.com>, Erişim 28/05/2019

<http://www.stratupnedir.com/ulkemizde-melek-yatirimci>, Erişim 27/05/2019

<http://www.tdk.gov.tr>,

<http://www.tubitak.gov.tr>, Erişim 15/03/2019

<http://www.tuik.gov.tr>, Erişim 07/06/2019

<http://www.turkcebilgi.com>, Erişim 19/02/2019

<http://www.turkteknoloji.com.tr>, Erişim 15/03/2019

<http://www.ulutek.com.tr>, Erişim 28/05/2019

<http://www.wiwi.uni-marburg.de>, Erişim 04/01/2019

<http://www.yok.gov.tr>, Erişim 16/02/2019

KOSGEB, 2004. <http://www.kosgeb.gov.tr>

MÜSİAD Araştırma Raporu, 2012.

EKLER

EK 1: Anket Soruları

Katılımcı Bilgilendirme Formu

Bu araştırma Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi Dr. Öğr. Üy. Selva Staub ve Hatice Batmantaş tarafından üniversitelerdeki kuluçka merkezlerinin inovatif değer yaratma katkısını incelemek amacıyla yürütülmektedir.

Bu çalışmaya katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Çalışmada elde edilen bilgiler sadece araştırma amaçlı kullanılacak, kişisel bilgileriniz tamamen gizli tutulacaktır. Bu yüzden lütfen soruları eksiksiz, hiçbir baskı altında hissetmeden ve içtenlikle doldurunuz.

A. Demografik Bilgiler

Bu bölümde sizi biraz tanımak istiyoruz. Bu bölümü tamamlarken lütfen bilgilerinizin sadece araştırma amaçlı kullanılacağını unutmayın.

1.) Cinsiyetiniz:

- a. Bayan b. Erkek

2.) Yaşınız:

- a. 18-25 b. 26- 35 c. 36- 45 d. 46 ve üzeri

3.) Eğitim durumunuz:

- a. Orta öğretim b. Lisans c. Yüksek lisans d. Doktora

4.) Aylık geliriniz

- a. Asgari ücret b. 2500-3000tl c. 3000- 5000tl d. 5000tl ve üzeri

5.) Ne kadar süredir bu kuluçka merkezinde bulunuyorsunuz?

- a. 1 aydan az b. 1-6 ay arası c. 6-12 ay arası d. 1 yıldan fazla

6.) Bu kuluçka merkezinde faaliyete geçmeden önce ne iş yapıyordunuz?

- a. Çalışmıyordum b. Memurdum c. Ailemin işinde çalışıyordum d. Kendi işimi yapıyordum

7.) Kuluçka merkezinde faaliyet gösteren firmanız hangi sektördendir?

a. Teknolojik ürün b. Teknolojik hizmet c. Yazılım d. Diğer

8.) Bu kuluçka merkezi projenizi kabul edip size destek vermeseydi kendi imkanlarınızla firmanızı kurma şansınız var mıydı?

a. Hayır b. Bilmiyorum, belki olabilirdi c. Biraz zorlansam da kurabilirdim d. Evet

9.) Firma kurma aşamasındayken sizi en çok korkutan faktör neydi?

a. Sermaye yetersizliği b. Çevre baskısı c. Başarısızlık korkusu d. Deneyimsizlik

10.) Yakın çevrenizden iş kurmak isteyenlere kuluçka merkezlerini tavsiye eder misiniz?

a. Hayır b. Belki c. Kararsızım d. Evet

Keşfedici İnnovasyon Ölçeği: İçinde bulunduğunuz kuluçka merkezinin yenilikçi yaklaşım açısından nasıl bir yapıda olduğu hakkındaki düşüncelerinizi aşağıdaki sorular ışığında yanıtlayınız. ‘Takımımız’ ifadesi içinde bulunduğunuz kuluçka merkezi çalışanlarını ifade etmektedir. Lütfen her bir sorunun yanında bulunan ve size en yakın gelen kutucuğu işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1 Takımımız, firma için tamamen yeni olan ürün geliştirme süreçleri geliştirir.					
2 Takımımız, yenilikçiliği güçlendirecek orijinal ürün geliştirme becerileri öğrenir.					
3 Takımımız, firma için tamamen yeni olan teknolojiler edinir.					
4 Takımımız, firma için tamamen yeni olan bilgiler edinir.					
5 Takımımız, yeni teknolojilerin uygulanması hususunda orijinal beceriler öğrenir.					
6 Takımımız, firma için tamamen yeni olan ürünleri başarıyla geliştirir.					
7 Takımımız, düzenli olarak yeni pazarlardaki yeni fırsatlardan istifade eder.					
8 Takımımız, daha önce tecrübesinin olmadığı alanlarda, ürün geliştirmeye dönük becerilerini güçlendirir.					
9 Takımımız, geçmiş/mevcut faaliyetlerinden farklı yeni görevler üstlenir.					
10 Takımımız, ürün geliştirme süreçlerinin verimliliğini arttırmak amacıyla mevcut teknolojilerden istifade eder.					

Mentorluk Etkileyciliği Ölçeği: Mentorluk kavramını danışman olarak algılayarak; bu kuluçka merkezinde sizinle ilgilenen, size danışmanlık yapan kişiler ile ilgili düşüncelerinizi aşağıdaki sorular ışığında cevaplayınız. Lütfen size en yakın gelen kutucu işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Danışmanım mesleki olarak tutarlı ve açık bir tutum sergiledi					
2. Danışmanım ihtiyacım olduğunda alan uzmanlığı sağladı					
3. Danışmanım destekleyici ve cesaretlendirici/ teşvik edici idi					
4. Danışmanımın çalışmam üzerinde faydalı ve yapıcı eleştirileri oldu					
5. Danışmanım yaptığım çalışmayı geliştirmem için beni motive etti					
6. Danışmanım beni yönlendirerek mesleki gelişimime katkı sağladı					
7. Danışmanım sorularımı tatmin edici şekilde cevapladı (Örnek: zamanında, açık, anlaşılır cevap verme v.b.)					
8. Danışmanım çalışmalarım için uygun kaynaklar ve uzman kişiler önerdi					
9. Danışmanım beni teşvik ederek yeteneklerimi geliştirmemde önemli rol oynadı					
10. Danışmanım ulaşılabilir idi					

Yenilik İklimi Ölçeği: İçinde bulunmuş olduğunuz kuluçka merkezinin yenilik yapmaya elverişli bir ortamı olup olmadığı hakkındaki düşüncelerinizi aşağıdaki soruları yanıtlayarak belirtiniz. Lütfen size en yakın gelen kutucuğu işaretleyiniz.

Bu kuluçka merkezi ya da merkezinde;	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Sürekli değişime uyum sağlayabilen (esnek) bir organizasyon olarak tanımlanabilir.					
2. Biçimsel kanallar yoluyla gelen emirleri takip etmek önemlidir.					
3. Çalışanlar başkalarının fikirlerine önem verir.					
4. Test edilip uygunluğu onaylanmış yöntemleri kullanırsınız.					
5. Yenilikçi kişileri açıkça tanır.					
6. Değişimden çok bulunduğu konumu korumayla ilgilenir.					
7. Yeniliğe ayrılmış yeterli kaynak vardır.					
8. Yeni fikirler geliştirmek için kolayca destek bulunabilir.					
9. Yaratıcı fikirlerin geliştirilmesine yönelik kaynak yetersizliği bir sorun oluşturur.					
10. Personel yetersizliği yeniliğe engel olur.					

EK 2: Mülakat Soruları

Mülakat Soruları

1.) Kuluçka merkezi genel adı altında toplanan üç farklı yapı mevcut. Tekmer, teknoloji transfer ofisi ve teknopark (ya da teknokent). Sizin okulunuzdaki hangi yapıda kuruldu?

2.) Kaç yılında kuruldu ve hemen faaliyete geçti mi?

3.) Ön kuluçka ve kuluçka evresinde yer alan kaç firma var?

4.) Firmalar genelde hangi sektörde faaliyet gösteriyor?

5.) Firmalar ne kadar süre kuluçkada kalabilme imkanına sahip?

6.) Bağlı olduğunuz üniversite yönetimi spin-off faaliyetleri konusunda destekleyici midir? (Dış bağlantı, endüstri bağlantısı).

7.) Bağlı olduğunuz üniversiteden aldığınız destekler nelerdir?

- Finansman desteği,
- Personel desteği,
- Eğitim desteği,
- Ticarileşme desteği,
- İş planı yazma,
- Yasal hizmetler,

- Diğer.

8.) Kuluçka merkeziniz firmalara mali açıdan nasıl destek oluyor?

- Başlangığ sermayesi,
- Finansman desteği,
- Danışman desteği,
- Kira yardımı,

9.) Kuluçka merkezinizdeki ar-ge faaliyetleri nelerdir?

10.) Kuluçkadaki firmaların patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım sayısı kaçtır?

11.) Firmaların geliştirmiş olduğu yeni ürün sayısı kaçtır?

12.) Firmaların geliştirmiş olduğu yeni hizmet sayısı kaçtır?

13.) Firmaların ar-ge ve yenilik destek programlarından almış olduğu proje sayısı ve fon tutarı nedir?

14.) Firmalar açık inovasyon modelini benimsiyor mu? (Açık inovasyon: inovasyon yapabilme kapasitesinin dış kaynaklar yardımıyla geliştirilmesidir. Bir diğer ifadeyle işletmelerin yeni fikirler ve yenilikçilik konusunda tamamen kendi yaptıkları araştırma, geliştirme ve analiz faaliyetleri ile

sınırlı kalmayıp müşterilerinden, tedarikçilerinden ya da akademik dünyadan yararlanarak uyguladıkları yenilikçiliktir.)

15.) Firmalar açık inovasyon yaklaşımını benimsemişse, bunu nasıl gerçekleştiriyor?

- Teknolojik işbirliği,
- Ar-ge hizmet alımı,
- Dış kaynak kullanımı,
- Açık öneri ve fikir paylaşım platformu,
- Diğer.

16.) Firmalar melek yatırımcılardan yararlanabiliyor mu? Hangi aşamada ve nasıl yararlanıyor? Ne kadar yardım alabiliyor? (Melek yatırımcı: Henüz başlangıç aşamasında olan bir iş fırsatına yatırım yapan, işletmelerin büyümeleri veya gelişmeleri için sermaye sağlayan kişidir.)

17.) Firmaların KOSGEB, TUBİTAK ve benzeri kurumlardan aldığı ulusal ve uluslararası ödül ve destekler var mı?

18.) Sizce firmaların kuluçka merkezinde faaliyet gösteriyor olmasının firmalar açısından avantajları nelerdir?

19.) Girişimci üniversite özellikleri ve modelleri hakkında düşünceleriniz nelerdir?

Ek 3: Mülakat Cevapları ve Kodlama

Sık kullanılan ifadeler:

- Girişimci
- Teknoloji transfer ofisi
- TÜBİTAK
- Destek
- Akademisyen
- Firma
- Ar-ge
- Bakanlık
- Kira
- Vergisel
- KOSGEB
- Yatırım
- Rapor, raporlama

Teknoloji transfer ofisi

Teknoparkın aldığı destekler, faaliyetleri Sektörler

Teknoparkın verdiği destekler, avantajları

Mali destekler

Bursa Ulutek Teknoloji Geliştirme Bölgesi Mülakat

Ben: Kuluçka merkezi genel ad altında toplanan 3 farklı yapı mevcut; tekmer, teknoloji transfer ofisi ve teknopark ya da teknokent. Sizininki hangi yapıda o zaman kurulmuş oluyor?

Yetkili: Teknopark. ✓

Ben: Hem teknopark hem kuluçka merkezi ayrı şekilde mi olmuş oluyor?

Yetkili: Teknoparkın içinde kuluçka merkezi konumlanmış oluyor.

Ben: Tamam.

Yetkili: Teknopark, teknokent aynı zaten. → neden?

Ben: Evet hıhı aynı, isim sadece farklı oluyor sanırım.

Yetkili: Hıhı

Ben: Kaç yılında kuruldu Ulutek? Ve hemen faaliyete geçti mi?

Yetkili: 2005'in sonunda kuruldu. 2006'da da ilk firmasını kabul ederek faaliyete başladı. *Hızlı, çünkü nerede*

Ben: 2006'da başladı.

Yetkili: Hıhı.

Ben: Tamam. Ön kuluçka ve kuluçka evresinde yer alan kaç firma var?

Yetkili: Şöyle. Mmmm. (Birkaç saniye düşündü). Kuluçkada şuan 13 tane firma var. Kapasitemiz 15. 15 tane firmaya yer tahsisi yapabiliyoruz. Ön kuluçkamız açık ofis şeklinde. 165 metrekare büyük bi alanımız var. Orda mmmm(düşündü) geçen sene 92 tane, 2018'in raporunu yaptık; 92 tane ön kuluçkadan yararlanan girişimcimiz oldu. Genelde bunlar şöyle oluyor; teknoloji transfer ofisimiz var bizim. Teknoloji transfer ofisiyle birlikte yürütüyoruz ön kuluçkayı. Teknoloji tra...duymuşsunuzdur; BİG; bireysel genç girişimci desteği. Bizim teknoloji transfer ofisimiz de o desteğe hazırlıyor girişimcileri, Girişimcileri hazırlayıp 1512 tekno girişim sermaye desteği almak üzere Tübitak' a başvuru için hazırlıyorlar. O 92 girişimci o şekilde. 2018'de...

Ben: Yarışmaları falan oluyor galiba değil mi?

Yetkili: Yarışma değil.

Ben: BigBang falan...

Yetkili: İm. Bu İTÜ'nün yaptığı bişey. Biz de şu an yeni hala çağrısı devam ediyor; senede 3-4 dönem açılıyor. Girişimciler projesiyle başvuruyor. Bizim teknoloji transfer ofisimiz, o BİG; Ulukoza Programı diye geçiyor bizimkisi. Ulukoza Programı kapsamında girişimcilere Tübitak'a o projeyi sunması için hazırlıyor. **Mentorluk, danışmanlık hizmeti veriyor, iş planı hazırlama, o projeyi sunma gibi eğitimler alıyorlar.** Sonrasında dosyalar Tübitak'a gönderiliyor girişimcilerin. Desteklenmeye hak kazananlar da (Kurumun telefonu çalıyor; ama yetkili konuşmasını kesmeden devam ediyor.) yani **bakanlığın** söylediği genelde teknoparklarda kuluçka merkezlerinde yer tahsisi yapılsın. Biz de ona istinaden kuluçka merkezinde eğer yerimiz varsa onlara yer tahsisi yapıyoruz.

Ben: Bu BİG dediğiniz ama İstanbul Teknik Üniversitesi'nin?

Yetkili: Hayır. Bu bilim sanayi tek... şey Tübitak'ın desteği. Bireysel Genç Girişimcilik.(Açılım ben diyerek müsaade istedi ve kurum telefonuna cevap verdi. Telefon kapandı). Bu şekilde.

Ben: Tübitak'ın yaptığı bişey bu BİG. Oraya hazırlıyorsunuz.

Yetkili: Aynen. (Kendi cep telefonu çaldı. Açmadan bir kere çalıp kapandı.)

Ben: Şey. 2018'de 93, şey 92 tane ön kuluçka var demiştik. Şu an mevcutta kaç firma var biliyor muyuz? Yoksa sene sonunda...(araya girerek cevap verdi).

Yetkili: Şu an daha yeni başladı, sene sonlarında alıyoruz, şeyi aynen.

Ben: Tamam. Şu anda bilmiyoruz. Firmalar genelde hangi sektörde faaliyet gösteriyor?

Yetkili: **Ağırlıklı yazılım, bilişim.**

Ben: Evet.

Yetkili: % 65 gibi.

Ben: Bu konuda bir kısıtınız var mı peki? Sadece yazılım-bilişim üzerine mi alıyorsunuz? Yoksa... (araya girerek cevap verdi)

Yetkili: Yok, hayır. Şimdi şöyle; diğer sektörler otomotiv, mühendislik, ıııı, elektronik ağırlıkta. Yazı... Bütün teknoparklarda yazılım-bilişim (ben de tasdik ederek;genelde daha ağır oluyor diyorum) daha ağırlıkta. Çünkü şey; yazılım firmalarını teknoparka getirmek daha kolay. Çünkü onların dışarıda büyük bir yeri olmadığı için. Atıyorum 3-5 kişi çalışıyorsa orayı kapatıp direk adres olarak burayı gösterebiliyor. Ama büyük firmaların, zaten çok büyük firmalar kendi Ar-Ge merkezini, tasarım merkezini kuruyor. Hiç teknoparka da gelmiyor. Ee en son **bu kanunla** 15 kişiye düştü sayı. 15 tane Ar-Ge

Hangi kanun 5766

personeli varsa Ar-Ge tasarım merkezini kurabiliyor. Kendi bünyesinde Teknoparka gelmesine gerek yok. Hemen hemen aynı muafiyetlerden orda da yararlanıyor. İı büyük firmaları buraya getirmek biraz daha şey yani (Ben cümleyi tamamlayıp; "daha zor" diyorum). İı karar aşaması daha yavaş ilerliyor onlarda. O yüzden yazılım firmaları daha ağırlıkta. Zaten şu an yazılım firmaları sektörde de daha fazla olduğu için.

Ben: Evet evet, anladım. Firmalar ne kadar süre kuluçkada kalabilme imkanına sahip?

Yetkili: Maksimum 24 ay.

Ben: Teknoparkın bağlı olduğu üniversite yönetimi spin-off faaliyetleri konusunda destekleyici midir? Yani dış bağlantı, endüstri bağlantısı şeklinde...

Yetkili: Destekleyici spin-off firmaları bizde şey. İı şey olarak değerlendiriyoruz: akademisyen firmalar.

Ben: Hıhı

Yetkili: Şu an yirmi, yirmi beş mi. Yirmi beş tane falan galiba spin-off firmamız var. Akademisyen ve ak... yani yüzde yüz akademisyen. Veya akademisyen ortaklı. Hani üniversiteden ayrılıp şirket kurup... yani üniversiteden tabi ayrılmıyor da yarı zamanlı olarak orda görevine de devam ediyor. Burda da firma kuruyor (aynı cümleyi aynı anda ben de yetkiliyle beraber söylüyorum.) Hem kuluçkada var. Hem de normal Ar-Ge firmalarımız için de var.

Ben: Destek veriyor yani?

Yetkili: Hıhı, evet

Ben: İı, teknoparkın bağlı olduğu üniversiteden, yani Uludağ Üniversitesi'nden aldığınız destekler nelerdir? Mesela personel desteği veriyor mu?

Yetkili: Personel desteği; tabî ki bazen ihtiyaç olduğu zaman ^{Aslında cevabı var.} Uludağ Üniversitesi'nden; yani idari anlamda çok personel desteği değil de, atıyorum (immm) burayla ilgili bi keşif yapılması gerekiyor ne biliyim yemekhaneye ilgili gıda mühendisliğinden bir görevlendirmeye talep edebiliyoruz. Ya da binanın mimarisiyle ilgili bir sorun olduğunda hani dışarıdan özel firmalar yerine üniversitedeki akademik personelden ya da teknik personelden bu şekilde destek alabiliyoruz. Üniversite zaten bizim yüzde elli bir ortağımız.

Ben: Yüzde elli bir. Zaten o şekilde kuruluyor di mi şeyler genelde...

Yetkili: Yani evet. Teknopark için aynen; yüzde elli bir üniversite ortağımız; yönetim kurulu başkan vekilimiz de rektör hoca.

Ben: Hıhı. Evet. Finansman desteği var mı?

Yetkili: **Finansman desteği yok.** Şimdiye kadar hiçbir yerden bi finansman desteği yok. Tamamen öz kaynakla, binanın kuruluşundan beri. **Sadece belli projelerimiz var işte Avrupa Birliği'nden.** Ordan bir, küçük bir destek var. O da projeyi yürütmek için zaten. **Tamamen öz kaynakla.**

Ben: Bu kalkınma ajansları falan da...

Yetkili: Tabi tabi, oralardan aynen proje kapsamında alınan destekler onlar zaten. Hani sürekli bir destek değil.

Desteklerin kapsamları neler?

Ben: Burada Bursa Kalkınma Ajansı mı?

Yetkili: BEKKA. —

Ben: BEKKA mı oluyor?

BEKKA (Asıl adı budur)

Yetkili: Aynen. **Bursa, Eskişehir, Bilecik. BEKKA'dan destekli bir yazılım vadisi projemiz vardı bizim.** O tamamlandı. İşte mevcut alanlarımız daha iyileştirilerek; mimari olarak konferans salonu, seminer salonu gibi. Üst katta bir yazılım kütüphanesi yapıldı. Hani amaç; yerel, ulusal ya da uluslar arası yazılım firmalarının bir araya kümelenip, kümelendiği bir ortam yaratmak. Bu amaçla yapılan bir çalışmaydı. BEKKA'dan öyle destekli yapılan bir projeydi. **Şimdi bizim mesela şey var; HİSER. Ekonomi Bakanlığı'ndan destekli.**

Ben: HİSER, öyle mi?

Yetkili: Evet. O da bir küme faaliyeti. Yazılım kümesi.

Ben: Bakanlık destekli mi?

Yetkili: Evet Ekonomi Bakanlığı'ndan destekli. Yürüttüğümüz proje olarak. **Orda da amaç; küme içindeki firmaların ihracat kapasitesini arttırmak.** Bu yönde.

Ben: Bu teknoparkların zaten bir amacı da ihracata daha çok di mi. O anlamda bi...

Yetkili: Yani (11) teknoparka kabul edilen...

Ben: Ekstra bişeyler var mı?

Yetkili: Yani **ihracat kapasitesini artıran firmalar ağırlıklı tercih ediliyor.**

Ben: Evet. Eğitim desteği var mı üniversitede?

Yetkili: **Eğitim desteği?**

Ben: **Yani hocaların mentorluğu olabilir, danışmanlığı olabilir.**

Yetkili: Yani dönem dönem oluyor tabi.

Ben: Hıhı.

Yetkili: İhtiyaç dahilinde bütün destekleri alabiliyoruz hemen hemen üniversiteden.

Ben: Evet. Ticarileşme desteği, iş planı yazma, yasal hizmetler gibi ben böyle başlıklar yazmışım. Hani bunlar o zaman gerektiğinde...

Yetkili: Gerektiğinde, aynen

Ben: ...her türlü desteği veriyor.

Yetkili: Aynen, aynen. Aynen, aynen.

Ben: Teknopark firmalara mali açıdan destek oluyor mu? Nasıl destek oluyor ya da?

Yetkili: Mali açıdan destek olmuyoruz. (ıııııı). Zaten burada bulunmak, bulunarak vergisel bir avantajdan yararlanıyorlar. Onlar için mali bir destek yani.

Ben: Hıhı. Mesela başlangıç sermayesi finansman desteği, danışman desteği, kira yardımı. Burda kira yardımı galiba, di mi?

Yetkili: Kira yardımı sadece şey var: kuluçka firmalarında var. Kira almıyoruz.

Ben: Hı. Teknoparkta?

Yetkili: Kuluçka merkezinde kira desteği var sadece. Kira almıyoruz. Sadece bir aidat alıyoruz. O da 200 lira gibi ortalama.

Ben: Hımmm. Gayet düşük bir maliyet oluyor.

Yetkili: 2 yıl boyunca kuluçka merkezinde kaldıkları sürece sadece aidat ödeyerek. Ön kuluçka merkezinde hiç birini almıyoruz zaten. Ne kira, ne aidat.

Ben: Çok güzel. Ordakiler zaten işte biraz önce de bahsettiğimiz gibi firma değil sadece girişimci

Yetkili: Girişimci. Aynen. Normal Ar-Ge firmalarından alıyoruz kirayı.

Ben: Kiralar peki dışarıdakilerle karşılaştırıldığında daha mı uygun oluyor onlar için? Yani bir avantaj mıdır burada açmaları?

Yetkili: Yani şöyle: Biz şimdi teknoparkların geliri sadece kiradan kaynaklandığı için binanın gelirini, giderini düşünerek belirlenen bir bedel. Bizim binamız da baya büyük bir bina. Girişte de gördünüz; atıl bir alan var. Kiralanabilir alanımız aslında az. Mesela 16.000 küsür metrekare bina; kiralanabilir alan 7000 falan.

Ben: Hımm. Yarısı. Ondan da az.

Etkin Kullanım

Yetkili: Yarısından da az. Yüzde kırk gibi nerdeyse. O yüzden binanın gideri daha fazla. O yüzden bizim kira biraz yüksek. Kira artı işletme bedeli, yani aidat alıyoruz. Metrekaresi 60 lira 90 kuruş. Neden? *yükünde ceza bı var*

Ben: Peki şey mi? Sizin için avantajı nedir? Yani ben bir firmayım. Neden dışarıda değil de burayı tercih ediyim? Teknoparkı? Hani kira anlamında dediniz ya biraz daha yüksek diye.

Yetkili: Ama şöyle; buradaki vergisel avantajlardan da onu zaten karşılıyor. Sadece bir firmanın çalışan Ar-ge... İki tane personelinin olduğunu düşünelim. İki tane Ar-ge personelinin ücreti ndeki gelir vergisiyle zaten o kirayı karşılıyor. Hani sadece bu ücretlerdeki gelir vergisi avantajı değil. Projeye ilgili satış yaptığında KDV istisnası var. Kurumlar vergisinde yüzde yirmi istisna var. Ciddi rakamlar yani.

Ben: Evet. Yani bunlar onu karşılıyor. O yüzden daha avantajlı hale geliyor.

Yetkili: Onu karşılıyor. Aynen. Fazlasıyla karşılıyor. Aynen.

Ben: Bunlarda oransal mı oluyor indirimler?

Yetkili: Yok hayır. Yüzde yüz. Oransal derken, nasıl yani?

Ben: Yani hani işte ben çok daha yüksek bir gelir elde ettim. Belli oranlar mı var. Hani bazen de şey oluyor ya;

Yetkili: Yooo, onlar muhasebenin oranları zaten. Hepsinde aynı.

Ben: Nelerdi bu muafiyetler? Gelir vergisinden oluyor dedik.

Yetkili: Ücretlerdeki gelir vergisi.

Ben: Ücretlerdeki.

Yetkili: Bir muhtasar çıkıyor ya firmalar için Muhtasar vergisi yani. SSK işveren hissesinin yüzde ellisi. KDV istisnası. Bu sadece yazılımcılar için var. Kurumlar vergisi muafiyeti. Bunlar tabi tamamen Ar-ge faaliyeti ile ilgili olanlar. Burda Ar-ge dışı da faaliyet gösterebiliyorlar. Ama onların bir vergi avantajı yok burada.

Ben: Hımmm. Ar-ge yaparsa bunlardan yararlanabiliyor.

Yetkili: Tabi, tabi. Ar-ge kapsamındaki gelirlerinde.

Ben: Peki neye göre Ar-ge diye değerlendiririz bir firmayı? Bir yenilik mi yapması lazım? Bir farklılık mı oluşturması lazım?

Yetkili: Tamamen sıfır, yeniden olmasına da gerek yok. Hani yeni de olabilir. Mevcutta olanı iyileştirmiş de olabilir. Ya da sadece yurtdışıdadır; ama yerlisini, yerli olarak

*Piyasada
m2/kira
ne?*

①

İki tane gibi faaliyetler

üretecektir bunu; geliştirecektir. Bu olabilir. Hani mevcutta olandan bir farkı olması gerekiyor. Eğer mevcutta olan bir fark varsa. Onun kriterleri var. Ben size mail atarım isterseniz.

Ben: Tamam, çok sevindir. O zaman bu kriterleri yerine getirenlere biz Ar-ge firması diyoruz.

Yetkili: Hakemlerin değerlendirme kriterleri var; hani bir proje Ar-ge midir diye.

Ben: Evet. Eğer o Ar-ge'ye kabul edilirse bu muafiyetlerden yararlanabiliyor.

Yetkili: Bölgede yer aldığı sürece yer alabiliyor. Aynen.

Ben: Ama ben örneğin Ar-ge kriterlerini yerine getiremedim...

Yetkili: Zaten hakem sürecinden geçemiyor.

Ben: Ha geçemeyince buraya direk gelemiyor mu?

Yetkili: Hayır.

Ben: Yoksa hani buraya geliyor; ama vergilerden muaf olamama gibi bir şeyi yok. Baştan giremiyorum yani.

Yetkili: Hayır, hayır. Baştan giremiyor zaten.

Ben: Tamam.

Yetkili: Hakem sürecini geçtikten sonra bölgeye giriş yapabiliyor.

Ben. Evet. Bir farklılık, bir yenilik yapmak zorunda o zaman burada. Güzel. Teknopark'ta Ar-ge faaliyetleri nelerdir demişim?

Yetkili: Ar-ge faaliyetleri olarak; yani sektöre bağlı olarak ağırlıklı zaten burada yazılım faaliyeti var. Yazılım, otomotiv, mühendislikle ilgili, elektronik ile ilgili, otomasyonla ilgili bir çok Ar-ge çalışması yapılıyor.

Ben: Firmalar kendileri mi Ar-ge süreçlerini yönetiyor? Bu anlamda da destek oluyor mu? Takılıp, tıkanıp projede; biz burayı bu şekilde yapmak istiyoruz ama kendi imkanlarımızla geçemedik dediği noktada mesela; teknoparkın...

Yetkili: Biz yönlendirebiliyoruz. Şimdi teknoparkta bulunmasındaki şey bir avantaj da üniversiteye yakınlık ve buradaki akademik personelden destek alabilmek. Akademik danışmanlık olarak ya da burada zaten hani küme gibi bütün firmalar burada ya; 130 tane firma var sonuçta; o firmalar birbirleriyle kendi içlerinde de (uuuu) bir işbirliği içinde olup bu süreçleri aşabiliyorlar.

? Ar-ge süreçleri

1) Nolu yerde Ar-ge det faaliyetleri denmişti.

Ben: Birbirlerinden de destek alma şansları oluyor mu firmaların? Yoksa rakip görüp; hani daha kapalı bir...

Yetkili: Yani genelde çoğunlukla o şekilde ama; hani biraz daha kapalılar. *hangisi?*

Ben: Hani ön kuluçkada dediniz ya; biraz daha açık bir yapı var diye. Orda biraz daha galiba karşılıklı iletişim olabilir, ama kapalı yerlerde, bir de artık firmalaştıktan sonra herhalde...

Yetkili: Tabi bir rekabet ortamı olduğu için...

Ben: Hıhı. Çok vermek istemeyebilir.

Yetkili: Çok vermek istemiyorlar; ama yavaş yavaş o kırılıyor gibi.

Ben: Evet.

Yetkili: Hani biz de o firmaların bir araya gelip, hani bir sinerji oluşturabilmeleri için, birbirlerini tanımaları için bir etkinlikler yapıyoruz; ama dediğiniz gibi çoğunluğu katılmıyor. Yani rakip gördüğü için.

Ben: Bizim şey... Ülkesel bir şeyimiz bu galiba... sıkıntımız.

Yetkili: Aynen, aynen.

Ben: Ortaklık başlar. Hemen biter gibi mesela. Zor yürütüyoruz.

Yetkili: Aynen.

Ben. Teknoparktaki firmaların patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım sayısı var mı? Nedir?

Yetkili: Onlar bizde az aslında. (immmm)

Ben: Sayısal bazda alma şansımız var mıdır?

Yetkili: Şimdiye kadar, kuruluşundan bu yana?

Ben: Hıhı evet. Ya da senelik bazda da olabilir, ortalama mesela. *neden?*

Yetkili: Ağırlıklı yazılım firması olduğu için, yazılım firmalarında da patent almak zor olduğundan, neredeyse imkansız olduğundan bizim o sayılarımız az aslında. Bakıcam hemen. Şimdiye kadar ulusal patent, alınan patent sayısı 18. 49, 50 tane başvuru var. 18 tanesi alınmış. Uluslar arası patent 4 tane başvuru var; 2 tane alınmış.

Ben: Bu az önce söylediğiniz 18,50 neydi?

Yetkili: Ulusal patent.

Ben: Öteki neydi? Uluslararası patent mi?

Yetkili: Uluslar arası.

Ben: 4 tane alınmış.

Yetkili: + tane başvuru var, 2 tane alınmış.

Ben: 2 tane alındı. (Mülakat cevaplarını deftere de not alıyorum.) 4 başvuru... Tamam. Endüstriyel tasarım, faydalı modelle alakalı var mı? Tabi bu gene yazılımda çok olamayacak bişey di mi? Faydalı model biraz daha fiziksel bir şey olması lazım bildiğim kadarıyla. Ya da endüstriyel tasarım.

Yetkili: İmm. Onları sistemden bakmam lazım. Onları not alalım; ben size onları sonra çıkarırım isterseniz. Diğerlerine geçelim. *? verdi mi?*

Ben: Çok seviniyim. Hıhı. Firmaların geliştirmiş olduğu yeni ürün sayısı nedir?

Yetkili: Bakayım. (Bu arada bilgisayarından bilgileri kontrol ediyor.) Kurumsal bilgi mi istiyorsunuz? Gerçi patenti o şekilde söyledik.

Ben: Yani, hani 2005' te kurulmuştu di mi, yanlış anımsamıyorsam?

Yetkili: Hıhı; 2006'da başladık.

Ben: 2006'da başladı. Hani yıl bazında da olabilir. Ortalama şu kadar gibi de olabilir. Son yılın verisi de olabilir. Hani ben ona göre girerim.

Yetkili: Endüstriyel tasarım; şöyle söylüyorum: bir, iki... (aradan 5-10 saniye geçtikten sonra) endüstriyel tasarım 4 tane diyor; ama tabi firmalar da verilerini tam olarak girmedikleri için. Sistemden bizde ne kadar süzebiliyoruz. O da biraz şey; tartışılır yani.

Ben: Evet. Bu patent başvurularını...

Yetkili: Faydalı model 10 tane. Marka tescil 66 tane. 22 tane de telif hakkı var.

Ben: Bunlar ulusal bazda mı oluyor?

Yetkili: Hıhı

Ben: Telif 25 miydi? (Deftere not alıyorum.)

Yetkili: Telif hakkı 22.

Ben: Bunları peki kendileri mi başvuru yapıyor yoksa bizim böyle bir şeyimiz var, patent almak istiyoruz dediğinizde; çünkü hani vekiller gerekiyor ya bazen.

*Veri firmis
ve kontrol
sıkıntısı.
Herşeyde sorun
aradık
problemi*

Yetkili: Yani onda şöyle var. Teknoloji transfer ofisimiz var. Onların bir modülü de patent. Öteki de sınai mülkiyet haklarıyla ilgili bir modülleri var. Yani orayla yapabilirler. Onlar bu başvuruları yapıp takibini yapabiliyorlar. Ya da bölgemizde bir patent firması var; danışmanlık firması. Direk orayla da iletişime geçip yapabiliyorlar. Bizim sadece öyle bir desteğimiz var. (Bu arada telefon çalıyor; anca sorunun cevabını tamamlamadan açmıyor. Sonra telefon susuyor.)

Ben: Yönlendirme yapılıyor yani.

Yetkili: Aynen.

Ben: Firmaların Ar-ge ve yenilik destek programlarından almış olduğu proje sayısı ve fon tutarı nedir?

Yetkili: Şimdiye kadar? Ben onu son yılı veriyim.

Ben: Tamam, olur.

Yetkili: Çünkü...

Ben: O şekilde girerim ben de. 2018 diye yazıyorum.

Yetkili: (Bilgisayardan verilere bakıyor.) 2009'da sanki 300 taneydi; ama. Siz öyle yazın isterseniz. 300, 299, 96 mıydı? 300 gibi yazabilirsiniz.

Ben: 300. Bu nedir?

Yetkili: Proje sayısı. 2018'de yürütülen proje sayısı.

Ben: Tamam. Bunlarla ilgili fon tutarı ile ilgili bilgi verme şansınız var mıdır?

Yetkili: Fon tutarı. Yani o biraz karışık. Şöyle; kendi öz kaynaklarıyla yaptığı proje bütçeleri de var. Ama bakanlıktan, TÜBİTAK'tan, KOSGEB'ten aldıkları destek tutarları da var. Onları biraz raporlamak biraz uzun sürecek.

Ben: Firmalar açık inovasyon yaklaşımını benimsiyor mu? Açık inovasyondan kastı şudur: İnovasyon yapabilme kapasitesinin dış kaynaklar yardımıyla geliştirilmesidir. Yani bir diğer ifadeyle; işletmelerin yeni fikirler ve yenilikçilik konusunda tamamen kendi yaptıkları araştırma-geliştirme ve analiz faaliyetleri ile sınırlı kalmayıp müşterilerden, tedarikçilerden ya da akademik dünyadan yararlanarak uyguladıkları yenilikçilik.

Yetkili: Açık onlara. Tabi ki. Sonuçta bir müşterinin isteğine göre tamamen yeniden bir proje yapabiliyorlar.

Ben: Hımm. Güzel. Zaten yazılımda da di mi... şey... Projeler, firma, sektör bazında olduğu için.

Yetkili:
Açık inovasyon
ortaklığı.

Yetkili: Yani müşteri bana böyle bir şey gerekli, bu tarz bir şey yap ya da mevcutta olan bir şeyi ben ha böyle bir şey yapabiliyorum; ama daha üstüne yenilik katarak bir şey yapabilirim diye... bu konuya açıklar.

Ben: Evet, güzel. Bunu nasıl gerçekleştiriyorlar? Açık inovasyonu?

Yetkili: Yani bizim orda çok bir şeyimiz olmuyor tabi. Firmaların bu tarz girişimlere girdiği zaman...

Ben: Daha firma bazında o zaman. Daha kendi...

Yetkili: Kendi içlerinde hallediyorlar. Aynen. Bizim raporladığımız şeyler... Biz şimdi yönetici şirket olarak Sanayi Bakanlığı'yla firmalar arasında bir köprü görevi görüyoruz. Burdaki yaptığı faaliyetler bütün hepsi bakanlığa raporlanması gerekiyor. Tüm bu yaptıkları işlerin takibinin yapılması gerekiyor. Bir portalımız var. Orda bakanlığın istediği veriler dahilinde firmalara o verileri girilip bakanlığa raporlamaları yapmayı... yapıyoruz yani. İşte o yüzden bazı iç şeyleri, bu görüşmeler o kadar detaylı bilgi istemediği için portal. Bizim raporladığımız nedir? Proje sayısı, personel sayısı gibi. O ay içinde yaptığı... (Bu arada bir görevli gelip kendisine raporları sunuyor.) ilgili ay içinde yaptığı projeye ilgili ilerleme, ne aşamada, kimler çalıştı, ne kadar saat çalıştı, o proje kapsamında gelir-gider, ihracat, herhangi bir mali anlamda bir hareketlilik oldu mu, işte fikri mülkiyet hakkı çıktı mı... gibi bu tarz şeyler raporladığımız için bir çok şeyden yani daha iç görüşmelerden haberdar olmadığımız oluyor.

Ben: Anladım. Bu soruyla alakalı ben birkaç başlık daha almışım. Mesela teknolojik işbirliği mi yapıyor. Ar-ge hizmet alımı, dış kaynak kullanımı, açık öneri ve fikir paylaşım platformu gibi. Bunları aslında

Yetkili: Yani görüştüğümüz şeylerde hemen hemen hepsinden yararlanıyorlar gibi.

Ben: Tamam. Firmalar melek yatırımcılardan yararlanabiliyorlar mı? Biraz daha kuluçkalarla mı alakalı acaba?..

Yetkili: Melek yatırımcılardan yararlanabiliyorlar..

Çalışmalar belli destek yatırımcılar var mı? Yanlırılar neler mi?

Ben: Bir de ne kadar yardım alabiliyorlar? Bu bölgede destek veren firmalar var mı?

Yetkili: Bu bölgede veren yok. Onu biliyorum. Ama bu bölgede olup da melek yatırımcı ağından yararlananlar oldu. Dışardan

nerede ve nasıl bir şey?

Ben: Daha önce oldu. Bu kuluçka merkezinde mi daha çok oluyor yoksa teknoparkta mı?

Yetkili: Teknopark firmalarında.

Ben: Teknoparka daha mı çok destek veriliyor?

Yetkili: Aynen. Ya öyle bir ayırım yok. Ama kuluçka firmaları daha çok hani o iki yıl süre boyunca genelde TÜBİTAK destekli olanlar bir buçuk, iki yıl gibi bir proje süreleri var. Onlar o projeyi yapmaya odaklandıkları için. Zaten bakanlığın da verdiği, TÜBİTAK'ın verdiği bir 150.000-200.000 gibi bir destekleri var zaten. O destekle o projeyi yapmaya çalışıyorlar. O destek bittikten sonra zaten iki yılın sonunda da normal Ar-ge statüsüne çıkıp üst katlara... kuluçka merkezimiz bizim bodrum katta. Üst kat anlamında onu diyorum. Üst katlara, normal Ar-ge firması statüsüne geçtikten sonra o gibi arayışlara geçiyorlar. O yüzden kuluçka merkezinde öyle bir arayış da çok fazla olmuyor zannedersem.

Ben: Anladım. Zaten bir destek var. O projeyi yapmakla zaten meşguller. O yüzden o süreçte gerek duymuyorlar.

Yetkili: Aynen. Aynen. Ama sonrasında hayatlarına devam edebilmek adına ciddi projeler varsa öyle yatırım alma ihtiyacı duyuyorlar.

Ben: Bu melek yatırımcılardan mesela, onlar nasıl buluyorlar burayı? Yani nasıl bir arayış içerisinde? Neden yatırım yapıyorlar ya da?

Yetkili: Melek yatırımcı yani biliyorsunuz; birinin projesi var, birinin de parası var. Güçlerini birleştirip...

Ben: Birleştiriyorlar...

Yetkili: Aynen.

Ben: Ama şey işte; melek yatırımcılık bizim ülkemizde çok böyle hani...

Yetkili: Yani şimdi şöyle; biz o konuda bir etkinlik yaptık. İstanbul' dan bir firma melek yatırımcı ağı eğitimi verdi. Nasıl melek yatırımcı olunur? Bursa'dan 30 tane falan bir katılımcı oldu. Büyük firmaları falan biz davet ettik, sanayicileri davet ettik. Yani melek yatırımcı nasıl olunur, neler yapmak gerekiyor. Burdaki profile bu firmalar ya da buradaki olmasa bile Bursa genelinde ya da dışarıda melek yatırımcı olmak istediğinizde nelerle karşılaşacaksınız diye. İıı; yani bir İstanbul'daki, bir İzmir' deki kadar çok şey olmadı; etkinliğe gelenler de hatta...

Ben: Aslında böyle bir eğitim bence de çok faydalı. Çünkü biz bilmiyoruz melek yatırımcılık nedir. Biraz boşa gidecekmiş falan mı geliyor acaba insanlara. Hani para vermek biraz daha şeydir çünkü; hani neticesini görmeden.

Yetkili: Biz yaptık eğitim. İşte teknoloji tabanlı bir iş fikri olması gerekiyor. O iş fikrinin ticarileşebilir olduğunu görmesi gerekiyor ki o firmanın ona melek yatırımcı olarak destek göstermesi... Kaba tabiri o: birinde proje, birinde para.

Kuluçkadan
Ar-ge'ye
geçenler?
Destekler boş
mu gidiyor?

Ben: Doğru, evet; aynen öyle. Şey mi peki, hani çok, bugüne kadar mesela çok fazla mı oldu? Sayı olarak mesela üç aşağı, beş yukarı?

Yetkili: Burda mı?

Ben: Evet.

Yetkili: Çok fazla olduğunu düşünmüyorum. Çünkü 3-5 firmamız aldı. O şekilde yatırım.

Ben: Sonrasında dönüş alabildiler mi melek yatırımcılar, yani iyi ki biz bu yatırımı yapmışız dediler mi? Onunla ilgili bir...

Yetkili: Geri dönüş almadık açıkçası onunla ilgili. Ama yatırım aldıklarını bildiğimiz firmalar var.

Ben: 3-5 de olsa bence sevindirici bir rakam. Yani biraz zor bir iş çünkü. Firmaların KOSGEB; TÜBİTAK ve benzeri kurumlardan aldığı ulusal, uluslararası ödül ya da destek var mı? Onların sayısı nedir? Bu biraz önce BİG demiştik. Onunla ilgili mesela ödül oluyor mu? Ya da bunun neticesinde bir...

Yetkili: Ödüllll... anlamında... uuuu... oluyor; ama yani o ödül sayılarını tuttuğumuz bir istatistik şey, veri tabanımız yok. O biraz şey gibi galiba KOSGEB, TÜBİTAK'tan destekli proje sayısı gibi düşünülebilir sanki.

Ben: Olabilir, doğru.

Yetkili: Mesela ben şeye bakıyım: Kaç tane...

Ben: Hem ödül hem destek şeklinde demişim. O destek olarak yazıp...

Yetkili: 2017'nin raporu yapılmış. 2018'in raporu biraz daha yıl ortasına doğru çıkıyor. 2017'yi söylemem de sizin işinizi görür belki.

Ben: Hıhı, olur tabi.

Yetkili: En azından ortalamayı... % 20 civarında denilebilir. Firma sayısına göre. Hani şimdiye kadar gözlemlediğimiz kadarıyla. Ya da direkt öyle yazabilirsiniz; firma sayısının % 20' si, % 15' i gibi kamu destekli proje üretiliyor.

Ben: Hımm. Yani firmaların her bir 10 tanesi, 20' si destek alıyor gibi.

Yetkili: Her yüzden.

Ben: Hıhı. Her yüzden 20' si. Yüzde 20' si. Tamam.

Yetkili: Yüzde 15'i, 20' si gibi.

Veri eksikliği
sıkıntısı.

Veri eksikliği
tamamıyla
veremiyor.

Veri sıkıntısı
bu rakam
veremiyor.

Ben: Bu devlet desteği dediğimiz; KOSGEB, TÜBİTAK hepsi...

Yetkili: Hıhı. KOSGEB, TÜBİTAK, bakanlıklar, ıı İhracatçılar Birliği de veriyor zannedersem. Kalkınma ajansları.

Ben: Şey var mı peki, bunlarda ayırım var mı? Neye göre KOSGEB' e başvurmaları?

Yetkili: O oralarda açılan projelere göre. Kalkınma ajansı proje çağrısı açıyor. Eğer o uygunsuz ona göre başvuruyorlar. E TÜBİTAK, KOSGEB zaten şey; ciddi destekleri var onların. Projenin niteliğine göre desteklere başvuruyorlar. KOSGEB bildiğim kadarıyla daha kısa sürede açıklıyor destek şeylerini.

Ben: Bu kuluçka merkezi direk bakanlığa mı bağlı oluyor?

Yetkili: Kuluçka merkezi teknopark'a bağlı, bize bağlı. Bizim. Bizim kuluçka merkezimiz. Ama tabi orası da bakanlık... aynı teknopark gibi.

Ben: Şey oluyor ya hani; bu yapılarda... TEKMER'in mesela işte KOSGEB, şeyi oluyor, hani üst makamı gibi

Yetkili: Tabi tabi, şey... bakanlığa bağlıyız hepimiz.

→ Bu bapın oluşumu nasıl? Sorular. Soruğu falan.

Ben: Teknoloji transfer ofisleri galiba TÜBİTAK.

Yetkili: Teknoloji transfer ofisleri TÜBİTAK tarafından destekleniyor. Teknoloji Trafnsfer Ofisi' nin % 50 ortağı biziz. % 50 ULUTEK A. Ş., % 50 Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı. Her teknoparkın bir teknoloji transfer ofisi olmak zorunda zaten. Kuluçka merkezi olmak zorunda. Hani bunlar kanunun getirdiği zorunluluklar. O yüzden bütün teknoparklarda var.

Ben: TEKMER yok ama şey içerisinde?

Yetkili: TEKMER yok, burda yok.

Ben: Tamam. Sizce firmaların teknoparkınızda faaliyet gösteriyor olmasının firmalar açısından avantajları nelerdir? Bunu biraz aslında az önce konuştuk ama...

Yetkili: Aynen. Tamamen vergisel avantajlar. Üniversite ve sanayiyle burada bir arada olmak.

Ben: Bir de müşteriler açısından da hani belki konum olarak hani burada çok firma var...

Yetkili: Bir de prestij farkı dışarıdaki firmaya göre. Mesela bir müşteri aynı işi yapan teknopark firmasıyla, dışarıdaki firma arasında tercih yapmak istediğinde teknopark firmasını seçmesi... sonuçta belli aşamalardan geçerek teknoparkta yer alıyor, yaptığı

Üniversite
Vakıf ve
üniversite
bütçesi aynı mı?
Farklı tüzel
kişilik mi?

Bunu destekleyen
veri var mı?

Genel
Bilgi

işin güvenilirliği de hakemler tarafından hani şey... ortaya konulur, denetlenen bir durum. Müşteri açısından bir prestij sağlıyor, vergi avantajı... Bunlar ön planda.

Ben: Şey de olabilir. Burda bir sürü firma var. Müşteri de biliyor ki hani ben ULUTEK'e gidersem bir şekilde orda hani iyi bir firmayla çalışma imkanım olur gibi düşünür mü acaba?

Yetkili: Yani o da olabilir. Aynen.

Ben: Girişimci üniversite özellikleri ve modelleri hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

Yetkili: Nasıl yani?

Ben: Girişimci üniversite; yani kendi de işte hani firma kuruyor gibi... bunu hocam yazdırmış, bu soruyu.

Yetkili: Üniversitenin firma kurması gibi mi?

Ben: Hıhı. Evet, girişimci üniversite.

Yetkili: Burda öyle bir model yok diye biliyorum. Yani üniversitenin kurduğu öyle bir yapı yok.

Ben: Aslında bu da bir girişim olarak; teknopark sayılabilir di mi?

Yetkili: Teknopark zaten bir girişim. Çünkü % 51 üniversitenin ortaklığında kurulmuş bir yer. Teknoloji transfer ofisi aynı şekilde üniversitenin. Yani teknopark dediğiniz gibi bir girişimci sayılabilir.

Ben: Bunların hepsini biz girişimci bir üniversiteyiz diyebilir o zaman Uludağ Üniversitesi için.

Yetkili: Yani 3. Nesil üniversite diye geçiyor. Ama bunun tam ayrımını, açıklamasını bilmiyorum açıkçası. O konuda çok yorum yapamıcam.

Ben: Tamam. Sorularım bu kadar. Başka aklıma gelen var mıdır? Detay soru. Ya da sizin ilave etmek istediğiniz, hani şu konuya da değinmek istediğiniz...

Yetkili: Şey yapalım. Orda broşürler var mı bizim? (Önümde duran sehpayı gösteriyor, orada broşürler var). Ondan da bitane alın. Onun içinde de birçok şey yazıyor. Belki aklımızdan...

Ben: Evet şöyle biraz göz gezdirdim. Bir de çocuklar için galiba bir şey var.

Yetkili: O bizim, aslında faaliyetimiz değil. Hani bizim asıl faaliyetimiz buradaki Ar-ge firmalarının varlığı, onların buradaki hani çalışmalarının bakanlığa raporlanması, hani köprü görevi görüyor olmamız. O bizim bi yan faaliyetimiz. Bütün teknoparklar hani

Jeri okunuyor
Bu sorular
ayrı ayrı olacak
bilgi toplama için

sadece kirayla... yani aldığı firma sayısı olduğu sürece, firmalar olduğu sürece geliri de artmış oluyor. Ama gelir-giderin de dengede, yani devam ettirebilmesi için yan faaliyetler de yapması gerekiyor. O bizim sosyal sorumluluk projesi gibi devam ettiğimiz, biraz da bir para kazandığımız bir çalışma. Çocuklara hani robotik kodlama kursu veriliyor.

Ben: Peki bu kuluçka merkezi ya da teknopark aracılığıyla üniversiteye ciddi gelir elde edilebiliyor mu? Hani bu dediniz ya gelir-giderler... Yoksa burada amaç burayı döndürmek mi sadece?

Yetkili: Burayı döndürmek. Bir kar dağıtımı yapılmıyor. Burdan kazanılan para ortaklara dağıtılmıyor yani.

Ben: Hı hı , anladım. Amaç buradaki çarkı döndürmek için gelir elde etmek.

Yetkili: Hı hı, hı hı. Tabi, tabi. Tabi, tabi. Aynen. Çünkü biz bakanlıktan ya da üniversiteden ya da öyle birşeyimiz yok. Yani tabi ki eğer şeyse teknoparkın geliri yoksa; bakanlıktan talep edebiliyorsun. Hani onun belli şartları var. Ama hani; bizim öyle bir durumumuz olmadı şimdiye kadar. Bundan sonrasında kullanmayı düşünüyoruz. Ne biliyim artık burada % 95 bir doluluk var. % 95 doluluktan sonra bir yapılaşmaya ihtiyacı var. İlla ki. Yeni binaların yapımında; idari bina, kuluçka binası yapımında... Zaten o onaylandı. Şu anda proje aşamasında. Bakanlık destekli yapmak düşüncesindeyiz. Direk kuluçka binası.

Ben: Yeterli gelmiyor yani, burası yani değil mi artık?

Yetkili: % 95 şu anda dolu.

Ben: Demek ki çok şey var, talep var.

Yetkili: Zaten Bursa'da da tek teknopark olması bütün hepsi buraya...

Ben: Bursa da zaten sanayi bölgesi. Bu anlamda da gelişmeye çok açık.

Yetkili: Aynen. Aynen

Ben: Evet inşallah güzel yerlerde açılır, devam eder. Şey peki öğrenciler açısından avantaj nedir? Öğrenciler nasıl yararlanabiliyor?

Yetkili: İmmmm, staj imkanı ile yararlanabiliyorlar. Bazı firmalar ıı, hani hem üniversitenin akademik personelinden, hem öğrencisinden yararlanarak yani projeyi geliştirmeye katkı sağlayabiliyorlar. İı öğrencileri yetiştirip sonrasında, son sınıf öğrencilerini ya da yüksek lisans öğrencilerini yetiştirip sonrasında personel olarak alma imkanları oluyor.

Ben: Mesela fen bölümünde okuyanların bi şeyi oluyor mu; staj zorunluluğu, teknoparkta staj yapmalısınız gibi. Yoksa tamamen...

Yetkili: Teknopark değil. Ama sonuçta kurumlarda staj yapıyorlar. Burdakiler de sonuçta onlara uygunsu...

Ben: Ha onlar tercih yaparlarsa. Anladım.

Yetkili: Tercih yaparlarsa. Aynen, aynen.

Ben: Biz mesela Yıldız Teknik Üniversitesi' nin teknoparkına gitmiştik. Orda prototip atölyeleri vardı. Bu kuluçka merkezlerinin falan işte fikirlerini üretime geçirebildiği. **Böyle bir yapı var mıdır Ulutek' te? Prototip atölyesi?**

Yetkili: **Şu an kurulmaya çalışılıyor. Prototip atölyesi.**

Ben: O biraz daha artık fiziksel boyutta. Yani biz orda gördüğümüz şeyler artık inovasyonun da ötesinde baya icat yapmaya falan başlamışlar.

Yetkili: Onlar tabi şey di mi? O atölye kurulu, cihazlar var.

Ben: Tabi tabi kurulu. Baya da büyük bir şey; alan var böyle. 1000 metrekareydi yanlış hatırlıyorsam. İıı şey vardı böyle; uzay simülasyonu, uçma simülasyonu.

Yetkili: Bizim de şey **200 küsur metrekare bir alanımız prototip atölyesi olarak kullanılacak, kurulacak.** Şimdi onun görüşmeleri proje aşamasında.

Ben: O zaman belki biraz daha bu yazılım sektöründen daha hani farklı sektörlere de...

Yetkili: Aynen, aynen.

Ben: Mesela orda sağlık sektörüyle alakalı; işte bel fitiğini tedavi edici bir cihaz üzerine; hem işte mühendisler, öğrenciler, mühendislikten öğrenciler...

Yetkili: Ya tabi İstanbul'dakiyle Bursa'yı kıyaslamak biraz şey. Ordakiler daha şey yani. İıııı...

Ben: Her anlamda İstanbul di mi başka biyer? (gülüşüyoruz.)

Yetkili: Aynen, aynen. Burda ağırlıklı, yani buradaki bişey bile İstanbul' a gidebiliyor yani. İstanbul'daki teknoparklara. //

Ben: Doğru. Ama ııı hani Bursa hem nüfus olarak geniş bir nüfus, hem Uludağ Üniversitesi'nde de her bölüm...

Yetkili: Ya sanayi geniş; ama otomotiv ağırlıklı olduğu için, onların da zaten çoğu kendi Ar-ge merkezini kurdu. Mesela Tofaş buradaydı. Kendi Ar-ge merkezini kurdu, gitti.

Ben: İlk buradan mı başladı Tofaş da?

Yetkili: Evet. Evet. Coşkun Öz buradaydı. Kendi Ar-ge merkezini kurup gitti. Büyük firmaların çoğu kendi Ar-ge merkezini kurdu yani.

Ben: Kendi Ar-ge merkezlerini kurması ulaşım açısından daha çabuk dönüş almak açısından daha mı avantajlı oluyor?

Yetkili: Kendileri açısından mı?

Ben: Evet.

Yetkili: Direk kendi bünyelerinde faaliyet göstermeye devam ediyorlar. Hani Ar-ge birimini buraya yönlendirmek diye bir şey yok. Ayrı bir; yani iki ayrı yapı olmuyor.

Ben: Daha çabuk o yüzden...

Yetkili: Tabi, tabi. Aynen. Proses başlamasında sürekli fabrikaya gitmek gerekiyor burada. Orda öyle bir durum yok. Direk zaten kendi içlerinde.

Ben: Doğru. Evet. Aklıma gelen başka...

Yetkili: Kuluçkadaki sektörlerde aynı bizim buradaki gibi yazılım, makine, otomotiv

Ben: Hı hı. Yani ben mesela ııı mobilya. İnegöl mobilya var ya, o da yakın. Bu sektörde bir yenilik yapmak istiyorum ve var da böyle bir fikrim. Girebilir miyim yine de? Yani böyle bir şeyiniz var mı: "Yok biz mobilya sektörünü almıyoruz..." gibi bir...

Yetkili: Sektörel anlamda mı? İıı yok, hayır.

Ben: Öyle bişeyiniz yok, bir kısıtınız.

Yetkili: Önemli olan Ar-ge projesi olması.

Ben: Ama bu yazılımın daha ağırlıklı olması galiba o anlamda bir talep olmasıyla alakalı galiba. Sizin...

Yetkili: Aynen, aynen. Bütün teknoparklarda o şekil, hemen hemen.

Ben: Evet. Başka var mı ilave etmek istediğiniz? Benim sorularım bu kadar.

Yetkili: Yani hemen hemen sorduk gibi zaten.

Ben: Di mi bişey kalmadı sanki eksik.

Dezavantajı

Yetkili: Şimdi şey mi yapacaksınız; kuluçka firmalarıyla mı görüşeceksiniz sadece, normal firmalarla da mı?

Ben: Yani teknoparkları da biz kuluçka merkezinin başlığı altında inceliyoruz. Yani biz bu araştırmayı yaparken bi taraftan da topluluk kurduk; “Kuluçka Merkezi Topluluğu” diye okulda; yüksek lisans öğrencileri olarak. Balıkesir’de işte KOSGEB’i ziyaret ettik. Ondan sonra Güney Marmara Kalkınma Ajansı’nı ziyaret ettik. Balıkesir Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın Balıkesir il müdürünü kabul etmiştik okulumuzda. Yani onların bize açıklamasının ışığında açıkçası biraz da; kuluçka merkezi asıl kavram, onun altında Tekmer’ler var. KOSGEB tarafından açılan. TÜBİTAK’ın açtığı Teknoloji Transfer Ofisleri var. Bir de direk bakanlığa bağlı teknoparklar var. Hani biz kuluçka merkezi derken bu üçünü aldığımız için...

Yetkili: O zaman teknoloji transfer ofisiyle de görüşmek ister misiniz?

Ben: İşte evet; hani hepsiyle görüşürsem çok sevinirim. Ordaki üçünün yapısını da görüp, ordaki firmaların hepsine anketi uygulayıp...

Yetkili: Hepsine uygulamak biraz şey de?

Ben: Zor mu olur?

Yetkili: Ne kadar? Anket soruları nasıl?

Ben: Anket sorularımız; işte demografik sorular hariç 30 soru.

Yetkili: Yüz yüze görüşmeniz şart mı?

Ben: Yüz yüze görüşmemiz şart değil. Onlara sadece anket uygulayacağım.

Yetkili: Birçok firma da kuluçka firması olmadığı için buna cevap vermeyebilir. Üniversitelerdeki kuluçka merkezlerinin değer yaratması açısından yapıyor ya.

Ben: İşte dediğim gibi biz en yüksekte kuluçka merkezi başlığı altında TTO’lar, TEKMER’ler ve Teknoparkları topladığımız için aslında teknoparkları da kuluçka merkezi olarak adlandırmış olduk. Burda biraz şey kavram farkı çıkmış. Kuluçka merkezi mi teknopark? Teknopark mı kuluçka merkezi?

Yetkili: Kuluçka merkezleri teknoparklarda. Asıl en tepe şey; teknopark.

Ben: Ama teknoparklarda da belli bir fikrin, projenin kuluçka dönemi oluyor değil mi? Yani firma yeni kurulmuş olmayabilir; ama yeni bir fikrin hayata geçirilmesi için teknoparklara giriliyor, yine bir kuluçka evresi olarak adlandırılabilir sanırım.

Yetkili: Evet, aynen, doğru. Aynen. Orda da yeni bir fikir geliştiriliyor, üzerine çalışılıyor. Siz o zaman ilk önce kuluçka merkezini, yönlendiriyim ben sizi.

Ben: Olur.

Yetkili: Ben Orhan abiyi arayım, onunla beraber anketleri firmalara dağıtır, yarım saat sonra da toplarsınız. (Çünkü çok rahatsız edilmeyi sevmiyorlar, yoğun oluyorlar.) Ama görevliyle beraber giderseniz yardımcı olurlar.

Ben: Tamam. Çok teşekkür ediyorum. Gerçekten çok güzel bilgiler edindim, çok faydalı geçti benim için. İyi çalışmalar dilerim.

Yetkili: Rica ederiz. Biz de teşekkür ediyoruz.

(Daha sonra kapıda duran güvenlik görevlisi Orhan Bey'le beraber 180 firmadan o gün teknoparkta bulunan hepsine anketlerimizi dağıttık ve belli bir süre sonra topladık.)

- Teknokent'in aldığı destekler
- Teknokent firmalarının faaliyet gösterdiği sektörler
- Teknokent'in verdiği destekler ve faaliyetleri.

- Sık kullanılan ifadeler:
 - TTO, teknoloji transfer ofisi
 - Firma
 - Yazılım X
 - Destek X
 - Akademisyen
 - Kına
 - Prototip
 - Proje
 - KOSGEB
 - TÜBİTAK
 - Ar-ge
 - I.T.U.
 - Mentor

Sakarya Teknokent Mülakat Soruları

Ben: Kuluçka merkezi genel adı altında toplanan üç farklı yapı mevcut, demişim. TEKMER; Teknoloji Transfer Ofisi ve Teknopark ya da Teknokent. Sizininki hangi yapıda kuruldu?

Yetkili: Teknokent.

Ben: Teknokent. Kaç yılında kuruldu? Bir de hemen faaliyete geçti mi?

Yetkili: 2014 yılında kuruldu. Hemen faaliyete geçti, evet.

Ben: Hı hı, tamam.

Yetkili: TTO ile birlikte mını, girdi. TTO'yla kurulunca 2014'te kuruldu teknoloji transfer ofisi. TTO'nun hemen altında da girişim atölyesi, kuluçka merkezi olarak faaliyete başladı.

Ben: Hı hı. Ön kuluçka ve kuluçka evresinde yer alan kaç firma var?

Yetkili: 4'ü onkuluçka, 11 de normal kuluçka firması; toplamda 15.

Ben: 4'e 11. 4 ön kuluçka doğru mu anladım?

Yetkili: Evet. 4 ön kuluçka, 11 kuluçka

Ben: ...kuluçka. Tamam. Firmalar genelde hangi sektörde faaliyet gösteriyor?

Yetkili: Yazılım (sorumu bitirmeden hemen yanıtladı.)

Ben: Di mi?

Yetkili: Sakarya'da genelde yazılım.

Ben: Evet. Geneli galiba. Bursa'ya da gitmiştim; genelde hep yazılım sektöründe.

Yetkili: Genelde evet, hep yazılım sektöründe.

Ben: Firmalar ne kadar süre kuluçkadan... m kuluçkada kalabilme imkanına sahip?

Yetkili: 36 ay.

Ben: 3 yıl? Güzel. Genelde 1 ya da 2 yıl; daha önceki görüşmelerimde. Biraz daha uzun bir süreç veriyorsunuz.

Yetkili: Biz biraz daha uzun tutuyoruz.

Ben: Evet bu avantaj firmalar için. Teknoparkın bağlı olduğu üniversite yönetimi; yani Sakarya Üniversitesi'nin yönetimi spin off faaliyetleri konusunda destekleyici mi? Spin off'tan kasıt da dış bağlantı, endüstri bağlantısı.

Yetkili: Yani spin off konusunda akademisyenlerin burada kuluçkada firma açmaları konusunda destekçi, yardımcı oluyor. Herhangi bir prosedürde takıl., takılmalarını istemiyor kendileri de. Biz direk buradan akademisyen görevlendirme yazısı istediğimizde üniversite hemen yardımcı oluyor bize.

Ben: Hı hı, destekliyor yani. Güzel. Teknoparkın bağlı olduğu üniversiteden; yani yine Sakarya Üniversitesi'nden aldığımız destekler nelerdir? Örnek olarak; personel desteği veriyor mu?

Yetkili: Personel desteği, ıııı vermiyor, daha doğrusu bizim kendi personelimiz kendi bünyemizde çalışan personeller. Üniversitenin sadece yasal desteklerinden yararlanır; laboratuvarlarını kullanıyoruz, yemekhane, servis vesaire o tarz şeylerinden yararlanıyoruz.

Ben: Anladım. Finansman desteği, işte eğitim desteği, ticarileşme desteği, iş planı yazma ya da yasal hizmetler gibi...

Yetkili: Ya bu konuda eğer bir talep olursa firmalardan bu konuda, eğer biz yeterli olamazsak üniversiteden yardım istiyoruz tabi bu konuda. Ama genelde biz kendimiz bünyemizde TTO hizmeti olarak bunları sağlıyoruz zaten; kuluçka ve ön kuluçkaya.

Ben: Tek bir kampüste mi Sakarya Üniversitesi? Yani...

Yetkili: Tek bir kampus.

Ben: Hı hı. Teknopark, teknokent de için de onun di mi?

Yetkili: Evet.

Ben: Tamam. Teknokent firmalara mali açıdan nasıl destek oluyor? Başlangıç sermayesi, finansman desteği, danışman desteği, kira yardımı gibi. Mesela başlangıç sermayesi konusunda herhangi bir desteği var mı?

Yetkili: Firmalarımıza sadece kira desteği sağlıyoruz.

Ben: Sadece kira desteği? (Bu arada konuşmaları aynı zamanda kısa notlar halinde yazıya döküyorum.) Kiralar dışarıdan daha uygun oluyor galiba di mi?

Yetkili: Evet, indirimli oluyor. Ön kuluçka ve kuluçkada normal başvuru yapan firmalardan % 30 daha aşağıda indirim yapıyoruz.

Ben: Peki teknokentte yer alan firma sayısı kaç?

Yetkili: Şu anda 84.

Ben: 84. Onu da yazılım ben şuraya. Bunlar da genelde yazılım firması mı?

Yetkili: % 70'i yazılım firması.

Ben: Onun dışında ne var mesela sektör olarak?

Yetkili: Sağlık ve makine.

Ben: Sağlık? Sağlıkta ne mesela, ne yapıyorlar?

Yetkili: İmm ilaç üretimi yapan var.

Ben: O çok iyi

Yetkil: Yine biomedikal kısmında ameliyatlarda üç boyutlu eğitim yazılımları yapan birkaç firmamız var?

Ben: Bu firmalar peki üniversitenin işte tıp bölümü ya da mühendislik bölümüyle falan iletişim halinde mi, yoksa kendileri ayrı mı çalışıyorlar teknokentin içinde? Hani öğrencilerin de bir şeyi oluyor mu, yararlanma imkanı oluyor mu?

Yetkili: Eğer öğrenciler bu şekilde talep ederse yönlendirme yapıyoruz. Ya da firma bu konuda tıp üniversitesinden, yani tıp fakültesinden personel yani öğrenci talep ederse yine bu konuda kendilerine destek sağlıyoruz. Ama öğrenciler gelip buraya hani; şurda bir firmamız varmış orda çalışmak istiyoruz demiyoruz genelde. Derlerse yardımcı oluyoruz.

Ben: Anladım. İmmm. Teknokentteki Ar-ge faaliyetleri neler?

Yetkili: Yani teknoloji, yönetici şirket olarak herhangi bir Ar-ge faaliyetimiz yok. Biz genelde imm ofis desteği sağlıyoruz; yönetici şirket olarak. Ama TTO olarak firmalara desteklerde proje yazma konusunda, patent konusunda, ticarileşme konusunda eğitimler veriyoruz. Bu şekilde destek sağlıyoruz kendilerine.

Ben: Eğitimleri siz veriyorsunuz; ama Ar-ge çalışmalarını her firma kendi bünyesinde o zaman geliştiriyor; doğru mu anladım?

Yetkili: Doğrudur.

Ben: Teknokentteki firmaların patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım sayısı kaçtır? Bugüne kadar da olabilir, hani yıllık bazda da olabilir.

Yetkili: Anladım. Onu sayı olarak bilemeyebilirim, sistemden bakmam lazım. (Bu arada bilgisayardan verileri kontrol ediyor.) Başka soruya geçelim o arada ben de...

Ben: Tamam. Firmaların geliştirmiş olduğu yeni ürün sayısı nedir? Bu da herhalde gene...

Yetkili: Firmaların teknokent genel olarak mı? Yoksa sadece girişim atölyesindeki kuluçkaların mı?

Ben: Evet, hani... Yok genel olarak. Yani aslında ben hani hem kuluçka merkezinde, hem teknokentten yararlanan firmaları da istiyorum hani. O yüzden hepsininki...

Yetkili: Anladım. (Telefonla arama yapıyor. Telefon yanıt vermiyor.) Bişey içer misiniz?

Ben: Valla açık bi çay varsa hayır demem. (Bu arada telefonla 2 çay ve bir su istiyor. Yanımdan müsaade isteyerek; hemen geleceğim diyerek ayrılıyor. Bu arada sanırım istemiş olduğum verileri temin etmek için başka bir yetkiliyle görüşüyor.)

Yetkili: Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nde bugüne kadar toplamda 91 tane ürün çıkmış. Önemli ölçüde iyileştirilen ürün sayısı 8, prototip 55, yeni üretim teknolojisi 4, yeni ürün 24.

Ben: Bir de onuncu soru vardı: patent, faydalı model, endüstriyel tasarım sayısı?

Yetkili: Hemen onu da söyleyim (yine bilgisayardan bakarak verileri söylüyor). Toplamda bugüne kadar 41 başvuru olmuş. Endüstriyel tasarım 1, marka tescil 19, patent 13, sertifika 1, tescil 1.

Ben: Tamam. Firmaların geliştirmiş olduğu yeni hizmet sayısı nedir? Hizmette var mı, hizmet sektöründe bir yenilik?

Yetkili: Hizmet sektöründe, pek hizmet sektörü...

Ben: Olmuyor herhalde genelde di mi?

Yetkili: Yok, olmuyor evet.

Ben: Firmaların Ar-ge ve yenilik destek programlarından almış olduğu proje sayısı ve fon tutarı nedir?

Yetkili: Proje sayısı? Yani KOSGEB, TÜBİTAK bunlar mı?

Ben: Aynen, evet hı hı, onlar.

Yetkili: Hemen ona bakıyım. (Bu arada bilgisayardan bilgileri kontrol ediyor, bu işlem yaklaşık 1 dakika sürüyor.) KOSGEB, TÜBİTAK diye ayıracak mıyım?

Ben: Yoo hayır, toplamda yani?

Yetkili: Toplamda 132 tane kamu desteğinden yararlanmış projelerimiz. Bunların toplam tutarı 2.551.768. KOSGEB; TÜBİTAK; diğer marka...

Ben: Kurulduğu günden beri?

Yetkili: Kurulduğu günden beri. Alınan destekler ve tutarları. 132 tane.

Ben: Şeyi de soracaktım bu arada. Bu 3 yıl dediniz ya, 36 ay. Bu kuluçka merkezlerindeki firmalar için mi yoksa teknokenttekilerde o kadar kalabiliyor mu?

Yetkili: Kuluçka. Kuluçkada şeyler, firmalarımız için. Eğer ön kuluçkadan gelirse ilk 6 ay ücretsiz.

Ben: Ön kuluçkadan kuluçkaya gelirse mi?

Yetkili: Kuluçkaya geçerse. İlk 6 ay ücretsiz. İkinci 6 ay da sadece kirasını alıyoruz. Başka hiçbir ortak gider vesaire almıyoruz, sadece kirasını alıyoruz. Kirası ikinci 6 ay bittikten sonra eğer bir prototip çıkartmışsa normal kuluçkaya geçmeye hak kazanıyor. Kuluçkada da yine % 30 normal kira şeylerinden; desteklerinden yararlanarak % 30 indirimli yine aynı binada faaliyetine devam edebiliyor.

Ben: Orda da 3 yıl kalabiliyor?

Yetkili: 2 yıl. Yani ön kuluçka... toplamında 3 yıl oluyor.

Ben: O zaman ön kuluçkada 1 yıl kalabiliyor, doğru mu anladım? Kuluçkada 2 yıl kalıyor. Ama ordan gelirse 3 yıl oluyor toplamda. Teknokentteki firmalar için o süre nedir?

Yetkili: Direk dışarıdan gelip proje olarak başvuru yaparsa 2 yıl kalıyor bizde.

Ben: Projesini bitirinceye kadar mı oluyor? Yani hani projesini bitirmedi 2 yılda. Ekstra süre isteyebiliyor mu?

Yetkili: Tabi, ek süre talebinde bulunabiliyor. Projesi en fazla 18 aylık projeleri kabul ediyoruz. Eğer 18 ayda bitiremeyeceğini ispatlarsa; hani bu proje 18 aylık değil 24 aylık bir proje şeklinde hakemlerimizi ikna edebilirse o şekilde kabul edebiliyoruz. Ama genelde biz 18 aylık projeleri kabul ediyoruz.

Ben: Bişey daha soracaktım; ama unuttum. Ne soracaktım?... Neyse aklıma gelince yine sorarım. Teknokentteki firmalarla ilgiliydi; ama... Firmalar açık inovasyon yaklaşımını benimsiyor mu? Açık inovasyondan kasıt da inovasyon yapabilme kapasitesinin dış kaynaklar yardımıyla geliştirilmesidir. Bir diğer ifadeyle; işletmelerin yeni fikirler ve yenilikçilik konusunda tamamen kendi yaptıkları araştırma- geliştirme ve analiz faaliyetleri ile sınırlı kalmayıp müşterilerinden, tedarikçilerinden ya da akademik dünyadan yararlanarak uyguladıkları yenilikler.

Tanımasını yapmama rağmen açık inovasyon kavramı tam anlaşılmalı.

Yetkili: Yani öz kaynaktan ziyade projesini başka bir firmaya satma gibi mi, yani o...

Ben: Yani kendi bünyesinde sadece Ar-ge çalışması yapmakla kalmayıp işte tedarikçilerinden de destek alabilecek, akademi dünyasından da destek alabilecek, yani bu anlamda Ar-geye açık.

Açık inovasyon yaklaşımı bir sorun ortaya çıktığı zaman benimseniyor.

Yetkili: Bu konuda zaten, bu konuda firmalarımızı destekliyoruz. Firma buraya geldiğinde Ar-ge yaparken eğer bir sorunla ya da tıkanıp durduğu yerde projesine uygun akademisyenleri ya da sanayicileri eşleştirip bu sanayici ya da akademisyenlerle görüştürüp nerde sorun yaşamış, bu sorunu nasıl giderecek bu şekilde bir mentor desteği sağlıyoruz zaten kendilerine. Her türlü yardımcı oluyoruz yani.

Ben: Anladım. Bir sorunla karşılaştığında açık inovasyon yöntemi uygulanıyor.

Yetkili: Kesinlikle.

Ben: Peki açık inovasyon yaklaşımında nasıl gerçekleştiriliyor? Hani az önce bahsettiniz; ama biraz daha detaya girecek olursak; teknolojik işbirliği, Ar-ge hizmet alımı, dış kaynak kullanımı, açık öneri ve fikir paylaşım platformu gibi. Bunlar o zaman söz konusu.

Yetkili: Tabi, fikir paylaşımı. İni yani dış kaynak, eğer maddi konuda bir sıkıntı yaşarsa bunu kamu desteklerinden yararlanabilmesi için kendisine burada proje yazma ve nasıl başvuru yapacağı konusunda da eğitim veriyoruz. Bu şekilde yönlendiriyoruz; kamu destekleri alması konusunda.

Ben: Mentorluk desteği de diyebiliriz di mi?

Yetkili: Veriyoruz. Hı hı

Ben: Bunu teknokentteki firmalara da veriyorsunuz di mi? Hani ben bütün hepsi için soruyorum, Sadece kuluçka için değil şu anda.

Yetkili: Bütün firmalarımıza veriyoruz. Sadece kuluçka için değil. Bütün firmalarımıza bu destekleri sağlıyoruz.

Ben: Firmalar melek yatırımcılardan yararlanabiliyor mu? Hangi aşamada ve nasıl yararlanıyor? Ne kadar yardım alabiliyor? Biraz ülkemizde melek yatırımcılar pek yaklaşmıyor di mi?

Yetkili: Bu konuda biz... bulma konusunda sıkıntı yaşıyoruz. Sakarya' da özellikle bu konuda çok zayıf. O yüzden biz İTÜ'yle bir protokol imzaladık.

Ben: Şey var onun; partnerlik programı var, ona mı?

Yetkili: Evet. Partnerlik programı olsun, ordaki kuluçka olsun. Bizim kuluçkada, yani teknokent firmalarından ziyade İTÜ'yleki aramızdaki protokol sadece kuluçka üzerine ve üniversite öğrencilerinin bize vermiş olduğu fikirler üzerine. Biz fikirleri İTÜ'yle paylaşıyoruz ya da kuluçka firmalarımızın projelerini hani fazla detaya girmeden kendileriyle buluşturuyoruz. Bunlar kendilerini ifade ediyorlar, nerde destek almak istediklerini söylüyorlar. İTÜ'nün de eğer bu şekilde içinde barındırmış olduğu mentorler de bu konuda destek olacak mentor varsa eşleştiriyorlar. Karşılıklı bir şey sağlıyoruz.

Ben: Bu böyle kurulum aşamasından mı aldınız İTÜ'den desteği, sonradan mı aldınız?

Yetkili: Sonradan aldık.

Ben: Şeyden soruyorum. Bandırma Onyedil Eylül Üniversitesi'nde de TTO kuruluyor. Bu partnerlik programı avantajlıdır o zaman, faydalı.

Yetkili: Biz sonradan aldık ve şu anda yararlanıyoruz. Çok da faydasını görüyoruz.

Ben: Di mi İTÜ çünkü bu konuda yani Türkiye'nin en önde gelenlerinden.

Yetkili: En iyi. Şu anda en iyisi.

Ben: En iyisi di mi şu anda? ODTÜ birinci, o da ikinci diye biliyorum; ben ama daha mı iyi İTÜ?

Yetkili: Biz ODTÜ bize biraz uzak olduğu için pek...

Ben: Bölgesel bişey di mi? Doğru.

Yetkili: Evet biz İTÜ'ye daha yakınız, İTÜ'den bu konuda destek alıyoruz.

Ben: Peki şey burada başvuruyor öğrenci diyelim ki; çok da güzel bir fikri var. Siz İTÜ'ye yönlendirdiniz...

Yetkili: Biz burada değerlendirmeye alıyoruz. Belli bir noktaya kadar getiriyoruz. Eğer bir noktadan sonra gidemiyor, gidemeyecek şekilde kalırsa, bir desteğe ihtiyacı olursa biz İTÜ'ye gönderiyoruz; bu konuda ordaki mentorlardan destek almasını sağlıyoruz.

Ben: O zaman ordaki kuluçka merkezinden mi yararlanıyor, buradan değil de?

Yetkili: Yok. Bizim protokol aşamasında bizim ismimizle beraber gidiyor, İTÜ'den arkadaşlar buraya geliyor, projeyi burada değerlendiriyorlar, ordaki mentorlara sunuyorlar. Mentorlar eğer kabul ederse yine burada başlayıp gerekirse burada da yönlendirebiliyoruz. İşte 6 ay İTÜ'nün kuluçka merkezinde ücretsiz çalışabiliyorlar.

Ben: Şey açısından sordum. Belki herkesin oraya gitmesi çok... mümkün olmayabilir.

Yetkili: Mümkün olmuyor.

Ben: Yani burada da öyle bir imkan var ama? Buraya geliyorlar yani. Güzelmiş. Firmaların KOSGEB; TÜBİTAK ve diğer kurumlardan aldığı ulusal, uluslar arası ödül ve destek var mıdır, sayısı kaçtır? (Bu arada telefonla görüştüğüm Büşra Hanım odaya giriyor. Onunla kısa bir muhabbet yapıyoruz.) Büşra Hanım herhalde değil mi?

Büşra Hanım: Evet.

Ben: Merhabalar. Memnun oldum. Hatice ben de.

Yetkili: Ben de memnun oldum.

Ben: İyisiniz? Büşra Hanım: İyiyim sağolun siz nasılsınız?

Ben: Biz gelir gelmez başladık hemen böyle. İyiyim ben de.

Büşra Hanım: Gün yoğundu, uzundu biraz.

Ben: Evet.

Büşra Hanım: Arabayla mı geldiniz siz?

Ben: Arabayla geldim, hı hı. Bir Sapanca'da mola verdim. Ordan tekrar devam etim. Ama çok güzelmiş buralar.

Büşra Hanım: İlk defa mı geliyorsunuz?

Ben: Ya bu tarafa girmemiştik, hep yukarı doğru çıkıyorduk şeyden, köprüden İstanbul'a giderken. Buralar güzelmiş hakaten, ilk geliyorum bu tarafa.

Yetkili: Yani ödülde ziyade dediğim gibi sadece destekten yararlanan 132 tane firmamız var. Yani 132 proje bu konuda TÜBİTAK, KOSGEB desteği aldı; ama ödül aldılar mı onu bilmiyorum.

Ben: Anladım. O daha herhalde firma içerisinde kalıyor değil mi?

Yetkili: Muhtemelen. Biz onları sorgulamıyoruz. Sadece destekleriyle ilgileniyoruz. Hani ne kadar destek aldınız, hangi yerden aldınız; TÜBİTAK'tan mı aldınız, KOSGEB'ten mi aldınız; onları sorguluyoruz.

Ben: KOSGEB demişken KOSGEB'in kurmuş olduğu Tekmer'ler var. O var mı bünyenizde?

Yetkili: Yok. Zaten daha önceden teknokentler kurulmadan, teknoloji geliştirme merkezi ve iş, iş geliştirme merkezi; İŞGEM'ler vardı. Daha sonradan bunlar birleşti.

Ben Tekmer'deydim çünkü, sonradan KOSGEB' e geçtim. İki sonra da tekrardan Tekmer kuruldu mu onu bilmiyorum. Bizim bünyemizde yok.

Ben: Biz yazın Balıkesir KOSGEB'i ziyaret ettik de devam ediyormuş yani; hani başvuru olduğunda TEKMER açılabilirmiş okullar bünyesinde, o açıdan sordum.

Yetkili: Anladım. Sakarya' da TEKMER yok.

Ben: Yok. TTO direk TÜBİTAK'a bağlı değil mi?

Yetkili: TÜBİTAK desteği alıyoruz; ama TTO bize bağlı.

Ben: Ha yani şey; kurulum aşamasında onun bünyesinde olan bişey. Denetim, vesaire.

Yetkili: Eğer TÜBİTAK'tan destek alırsa TTO; teknoloji transfer ofisi. TÜBİTAK bu konuda denetliyor; ama destek almayıp da teknoloji transfer ofisi kuran teknoparklar var.

Ben: Anladım. Peki sadece TTO kurulacaksa o zaman TÜBİTAK destekli mi oluyor?

Yetkili: Eğer TÜBİTAK desteğini alırsa. Yani sonuç itibariyle bakanlık üniversitelerin teknoloji transfer ofisi kurmaları yönünde destekliyor. Ama sürdürülebilirlik konusunda TÜBİTAK ayrı bir destek sağlıyor. Yaklaşık 10.000.000 civarı bir destek veriyor TÜBİTAK. Eğer bu desteği teknoloji transfer ofisi alırsa denetlemelerini TÜBİTAK yapıyor.

Yetkili: Hımm, anladım. Peki şey; bu kuluçka merkezindeki firmalar direk TTO'ya mı bağlı; yani mentorluğu vesaire TTO mu yapıyor?

Yetkili: TTO üzerinden biz yapıyoruz. Ama firmalar teknokente bağlı, yani bizim bünyemizde.

Ben: Yine teknokente bağlı. O zaman bu yapıda sabit bir yönetim yok mu? Hani çünkü diğer gezdiğim yerlerde yapılar daha farklı olabiliyor. Mesela TTO'lar...

Yetkili: Teknoloji transfer ofisleri bazı teknoparklarda anonim şirketi, yani ayrı bir şey. Burda bizim kendi bünyemizde olduğu için tek bir yönetim.

Ben: Hımm, anladım. Şeyin kuruluş yapısı nedir, teknokentin. Yine bir şirket olarak mı kuruldu?

Yetkili: Şirket olarak kuruldu. Ortaklarımız; üniversite, belediye ve ticaret sanayi odası, belli gruplar.

Ben: Bu kalkınma ajanslarının da destekleri oluyor galiba değil mi? Öyle bir destek oldu mu?

Yetkili: Kalkınma ajanslarının destekleri var; ama firmalar talep ederlerse biz proje yazdırıp başvuru yapmalarını sağlıyoruz. Ama **direk kalkınma ajansı gelip bize direk bir destek vermedi şu an.**

Ben: Kurulum aşamasında falan?

Yetkili: Yok.

Ben: Anladım. Sizce firmaların teknokentinizde faaliyet gösteriyor olmasının avantajları nelerdir?

Büşra Hanım: En başta **vergisel avantajlar.** Teknokente aslında mali açıdan bakılırsa **firmaların vergisel avantajları; ama onun dışında tabi faydalanabileceği birçok şey...**

Ben: Kiralar daha düşük, prestiji...

Yetkili: **Kira desteği veriyoruz burda.**

Büşra Hanım: Akademisyen ve öğrenciyle iç içe. **Akademisyen danışmanlığı alabiliyor, işbirliği yapabiliyor. Sanayiyle birleşebiliyor. Yine akademisyen firma, sanayi.**

Ben: Belki **müşteriler açısından kolay bulunabilirlik olabilir;** yani teknoparkın içinde vardır diye.

Yetkili: **Kesinlikle.**

Büşra: Kesinlikle.

Ben: Girişimci üniversite özellikleri ve modelleri hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Aslında burası girişimci bir üniversite oluyor; tabi Sakarya Üniversitesi. Bu son soru.

Büşra Hanım: Şey olursa; ben şimdi... bitmek üzere belki. Şakir Hoca'yı arıcaz; geliyorsa hani kendisi görüşmek istiyor, ona da danışacağınız şeyler. Fikir olarak, şeyler...

Yetkili: Bu soruyu kendisine sorarsanız siz yine, **destek** verecektir.

Büşra Hanım: Yine varsa Yunus Bey'in fikri...

Ben: Yani benim için ne kadar çok bilgi alırsam o kadar iyi. Hepsini inşallah yazıcam.

Yetkili: Yani sonuçta girişimci üniversite... yani bu konuda üniversite personelleri de olsa, üniversite öğrencileri de olsa teknokent olarak bünyemizde her türlü **desteği sağlıyoruz kendilerine.** Fikir olarak başvuru ilk geldiğinde **projeleri değerlendirme** aşamasında olsun, üniversite akademisyenlerinden de bu konuda çok **destek** alıyoruz. (Bu arada bir bey soru soruyor, kısa süreli bir kesinti oluyor.) Bir fikir olarak bize başvuru yaptığında **prototip çıkarabilme aşamasına kadar öğrenciyi her konuda**

Şakir Hoca'nın bir toplantıya katılması gerektiğinden görüşme sağlayamadık.

destekliyoruz; herhangi bir ücret talep etmeden. Yani bu konuda da Sakarya Üniversitesi olarak mı...

Ben: Girişimci üniversite denilebilir rahatlıkla.

Yetkili: Yani.

Ben: Evet. Prototipi soracaktım galiba ben az önce. Prototip atölyesi var mı?

Yetkili: Yok. Üniversitenin kendi laboratuvarların hepsini teknokent bünyesinde faaliyet gösteren bütün firmalarımız ücretsiz olarak kullanabiliyor. Üniversitede ne kadar laboratuvar varsa.

Ben: Güzel. Zaten sağlıkla ilgili kısımda falan baya gerekli olabilecek bişey laboratuvarlar.

Yetkili: Test aşamasında evet. Şu anda üniversitenin laboratuvarlarını kullanıyoruz; aynı zamanda test olarak sağlık ve diğer makine kısmında teknokent olarak biz test laboratuvarı kurma aşamasındayız. Bunun için birkaç projemiz var. Eğer kabul edilirse inşallah teknokent bünyesinde de bir laboratuvar kuracağız.

Ben: Bina olarak bana biraz, yani yapı olarak anlatabilir misiniz? 3 bölümden oluşuyor galiba.

Yetkili: (Bu arada öksürük tutuyor, pardon diyerek sözüne devam ediyor) Evet, aslında 4 bölüm: A Blok, B Blok ve D Bloğumuz var, bir de girişim atölyemiz var. (Öksürüğünü bastırmak için ağzına naneli şeker atarak devam ediyor.) Girişim atölyesinde sadece kuluçka ve ön kuluçka firmalarını tutuyoruz. A Blok, B Blok ve D Bloкта normal firmalarımız var. → ?

Ben: Oraları gezme şansım olur mu benim?

Yetkili: Tabiki.

Ben: Şu aşağı taraf mı benim ilk geldiğim yer herhalde di mi?

Yetkili: Orası D Blok. Sizin ilk geldiğiniz yer.

Ben: Orası girişim atölyesi değil mi, başka mı?

Yetkili: Yani buradan, şu nizamiyeden girdikten sonra...

Ben: Evet girdim, aşağı indim.

Yetkili: Ha orası D Blok.

Ben: Haa tamam. Yani yine teknokent firmaları var orda da.

(Yine bir öksürük tutuyor. Çok pardon diyor, estağfurullah diyorum.)

Yetkili: Yaklaşık 49.000 metrekare alanımız var... (Konuşmakta zorlanıyor.)

Ben: Durdurabilirim, acele etmeyin.

Yetkili: Hastayım da biraz.

Ben: Geçmiş olsun.

Yetkili: Yaklaşık 6.000 metrekare kapalı alan, 120 tane ofis (yine öksürüyor.), her binada toplantı salonu, bir tane konferans salonu, bir tane kafeterya; sosyal alan olarak mevcut. (Yine öksürüyor.)

Ben: Ön kuluçka merkezinde açık bir yapı mı var?

Yetkili: Kuluçka merkezinde hem kapalı alanımız var, hem de yeşil alan dediğimiz açık bir alanımız var.

Ben: Yani böyle birbirleriyle fikir alışverişi yapabilecekleri...

Yetkili: Hıhı, evet yeşil alan dediğimiz alan o alan. Yeşil alanda açık alan, herkes fikirlerini birbiriyle paylaşabileceği, kaynaşabileceği bir ortam. Bir de kapalı ofislerimiz var. Ön kuluçkayı açık alanda yapıyoruz. Normal prototip ve ticarileştirme safhasına geldiğinde kapalı ofislere alıyoruz. (Su içiyor.)

Ben: Siz ne zamandır burada çalışıyorsunuz Yunus Bey?

Yetkili: 5 yıl oldu.

Ben: 5 yıl. Zaten 2014' te mi demiştik kuruldu diye?

Yetkili: Evet.

Ben: Yani hemen hemen...

Yetkili: Normalde tekmokent 2009'da kuruldu. Ama faaliyete 2010 yılında geçti. Teknoloji transfer ofisi ve girişim atölyesi de 2014' te kuruldu. (Öksürüyor.)

Ben: Başka aklıma gelen... sorularım bitti burada da, başka aklıma gelen var mı diye düşünüyorum. Sizin var mı ilave etmek istediğiniz, şu da önemli bir bilgidir paylaşmak isterim dediğiniz bir şey.

Yetkili: Yani hemen hemen her şeyi sordunuz.

Ben: Planları nedir mesela? Bundan sonrası için bir projeniz var mıdır: büyütücez, sayıyı arttırmaz ya da farklı sektörlere giricez gibi?

E-2012/201951
Yeni boy

Yetkili: Sakarya'da farklı sektörlere gitme gibi bir... Şu şekilde eğer yerli otomobil, Sakarya'da Karasu'da bir yer alınmıştı; eğer orda yapılmaya başlanırsa otomotiv sektöründe, doğru ilerlemeye çalışıyoruz. Bu konuda İstanbul ve Ankara firmalarının da bir talepleri var. Gelip Sakarya Teknokent'te firma açabilir miyiz şeklinde. Ya da şubemizi oraya taşıyalım; çünkü otomotiv sanayi sektörü biraz daha o tarafa doğru kayacak şekilde. Bu konuda firmalarımıza destek sağlıyoruz. Büyük firmalarda ise alanımız da, dediğim gibi 49.000 metrekare. Eğer şu an mevcutta ofis metrekareleri 20 metrekareden 140 metrekare civarı arası değişiyor. Eğer firma 140 metrekareden daha büyük alan isterse biz ona yap-işlet-devret modeliyle bölgemizde inşaat yapabileceği alan yeri gösteriyoruz. Bu konuda bir firmamız var; yap-işlet-devret modeliyle faaliyete geçirdiğimiz. Kendisi binasını yaptı, bütün her şeyi kendi karşıladı. Biz 15 yıllığına orayı kiraladık. 15 yıl sonra binayı (öksürüyor.) teknokente devredecek şekilde anlaşma yaptık.

Ben: Evet, hı hı. Çok iyi, çok güzel. İleriye doğru demek baya büyüyecek. Sakarya'yı baz alırsak, Sakarya sanayisini. Daha çok sektör olarak biraz ondan da bahseder misiniz? Hani bu bölgede başka bir sektöre girmeyi düşünmüyoruz dediniz ya, o açıdan hani genel bir değerlendirme de alırsak; Sakarya'nın yapısı. Sakarya büyük bir şehir, sanayi şehri

Yetkili: Şimdi Sakarya'daki firmalar... sanayi şehri Burdaki firmalar genelde makine ağırlıklı aslında; ama şu son dönemde; işte endüstri 4.0'la beraber biraz daha analog yerine yazılıma odaklı geçtikleri için bizim firmalarımız da genelde işte % 70' i yazılım odaklı buradaki sanayiye çalışan firmalar.

Ben: Hı hı. Sağlık sektörü ve medikal üzerine de normalde Sakarya' da bir şey var mı; potansiyel. Yani % 30' u eğer teknoparkların bunlardan doluyorsa, bu firmalardan çalışıyorsa...

Yetkili: Sağlık sektöründe daha önceden yoktu; ama yavaş yavaş olacak gibi gözüküyor. Çünkü Sakarya Üniversitesi tıp fakültesini kurdu. Şu anda tam faaliyette değil; ama bu konuda akademisyenlerin bize karşı talepleri var, kendi fikirleri var, kendi projeleri var. Kendi projelerini hayata geçirmek istiyorlar; ama hani bu konuda biraz yetersiz Sakarya'da; Ar-ge personeli olsun, şey olsun... sağlık konusunda biraz.

Ben: O zaman genel ağırlık; makine ve yazılım diyebiliriz.

Yetkili: Makine ve yazılım.

Ben: Onun dışında ben bambaşka bir sektörden gelsem mesela, bir girişimciyim. Güzel bir fikrim var. Ama bunlar değil yani. Bir yenilik yapmışım. (Yetkili yine öksürüyor.) Yani örneğin misal olarak veriyorum; işte mobilya sektörü veya işte ne olabilir inşaat sektörüyle alakalı... alıyor musunuz? Yoksa sadece teknolojik mi olmalı firma? Kısıtlarınız var mı?

Yetkili: Alıyoruz. Eğer ki biz bölgeye zaten Ar-ge projesi olan firmalarımızı alıyoruz. Bir mobilya üreticem deyip de gelen bir firmayı almıyoruz zaten. Ama mobilya konusunda akıllı mobilyalar üretecekse ve bu konuda bir projesi varsa o konuda destekliyoruz.

Ben: Yani sizin kısıtınız o zaman sektör bazında değil yenilik yapmalı, bir inovasyonu olmalı, Ar-gesi olmalı.

Yetkili: Yenilik, inovasyonu olmalı. Kesinlikle.

Ben: Tamam, anladım. Başka soracağım bir şey yok galiba. Düşünüyorum; ama aklımda bir şey kalmasın diye. Sanıyorum yok. Sizin var mı?

(Bu arada firmalardan çalışan birisi: “biraz gürültü yapabilir miyiz makineyle? Toplantı falan yoksa yapıyım. Ses gidiyormuş galiba oraya.” Diye soruyor. Yetkili; “yapabilirsin abi, şu anda daha gelmedi” diyerek toplantı olmadığını belirterek izin veriyor.)

Ben: Burda da var mı firmalar?

Yetkili: Var. Var.

Ben: Diğer binalar da bu şekilde mi, şey yapı olarak; açık...

Yetkili: Yapı olarak evet. Açık ofis, normal şeyler de var. A Bloкта normalde 20 firmamız var. B Bloкта yaklaşık 30, 35 firmamız var. D Bloкта da yine aynı şekilde. (Bu arada yan ofisteki firmadan makinenin sesi gelmeye başlıyor.) Toplamda 84 firmamız var şimdilik.

Ben: Kendi prototiplerini kendi ofisleri içinde şu anda yapıyorlar. Ama herhangi bir laboratuvar ortamına ihtiyaç duyarlarsa okulun her türlü imkanını kullanabiliyorlar?

Yetkili: Üniversitenin laboratuvarını, test merkezlerini kullanabiliyorlar.

Ben: Tamam. O zaman bitirebiliriz. Çok teşekkür ediyorum; kıymetli bilgileriniz için.

- Teknoparkın aldığı destekler
- Sektörler (teknopark firmalarının)
- Teknoparkın verdiği destekler ve faaliyetleri
- İstanbul'daki özel bir teknopark gibi hizmet veren kolektif hane hakkında bilgi
- Girişimcilik merkezinin yaptığı faaliyetler

Sık kullanılan ifadeler:

- Şirket
- Firma
- Arge
- Girişim, girişimci
- Destek
- Yazılım
- İ.T.Ü
- Sanayi
- Proje
- İş fikri
- Pradamları
- Akademisyen
- Melek yatırımcı

Çanakkale Teknopark Mülakat Soruları

Ben: Şimdi hocam, kuluçka merkezi genel adı altında toplanan 3 farklı yapı var benim görmüş olduğum kadarıyla; tekmer, teknoloji transfer ofisi, bir de teknopark ya da kimi yerlerde teknokent diye geçiyor. Çanakkale Üniversite'sindeki hangi yapıda kurulmuş?

Yetkili: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde teknopark olarak kurdular. Bünyesinde bildiğim kadarıyla şu an sanırım 5 şirket var; yeni 2 tane daha dahil oldu. 5 şirket olması gerekiyor. Aslında fiziki şartları çok güzel, büyük olan bir bina; ama henüz daha tam olarak bence işlevini duyuramadı herkese. Dolayısıyla biraz yavaş gidiyoruz, öyle diyebiliriz.

Ben: Evet. Kaç yılında kuruldu ve hemen faaliyete geçti mi hocam?

Yetkili: Şimdiii teknokentin tam kuruluş tarihini maalesef ben bilmiyorum; çünkü oranın sorumlusu ben değilim ya. Ama yanlış hatırlamıyor isem 2010 yılında olması gerekiyor. Ama siz bi teyit ederseniz olur mu?

Ben. Tamam hocam.

Yetkili: Hemen faaliyete geçti mi derken 1 şirketle başladıydı, şu an 5 şirket. Bence hani o zaman diliminden bu zaman dilimine yavaş bir ivme bence. Ama eskiden fiziki şartları çok kötüydü, şimdi çok modern, güzel bir binası var. Dolayısıyla bundan sonra hızlanır diye düşünüyoruz.

Ben: Evet, inşallah hocam.

Yetkili: İnşallah.

Ben: Ön kuluçka ve kuluçka evresinde yer alan kaç firma var hocam? Bu şimdi teknokente, yani teknoparkta yer alan 5 firma var. Kuluçka merkezi olarak ayrı ayrı ön kuluçka ve kuluçkada?

Yetkili: Sanıyorum 1'er firma var şu an.

Ben: 1.

Yetkili: Evet.

Ben: Tamam. Firmalar genelde hangi sektörde faaliyet gösteriyor?

Yetkili: Genellikle sanal gerçeklik üzerine, internet tabanlı çalışan şirketler. Sanal gerçeklik çalışıyorlar.

Ben: Tamam. Firmalar ne kadar kuluçkada kalabilme imkanına sahip hocam?

Yetkili: Bizde sanırım 2 yıl maksimum.

Ben: 2 yıl. Güzel. Genelde 1 yıllla kısıtlıyorlar.

Yetkili: Evet 1 yıllla sınırlı; ama biz yeni olduğumuz için 2 yıl tutabiliyoruz.

Ben: Evet, firmalar açısından avantajlı. Teknoparkın bağlı olduğu üniversite yönetimi spin off faaliyetleri konusunda destekleyici midir? Yani dış bağlantı, endüstri bağlantısı.

Yetkili: Kesinlikle. Yani rektörlük bu konuda çok ciddi destekler ve çalışmalar yapıyor.

Ben: Hı hı, tamam. Teknoparkın bağlı olduğu üniversiteden aldığı destekler nelerdir? Mesela personel desteği, finansman desteği, eğitim desteği, ticarileşme, iş planı yazma, yasal hizmetler gibi... bunlardan?

Yetkili: Şimdi iş planı oluşturma konusunda destek veriyor üniversite. Yani sıra personel konusunda da bir kadro ayırımı yapıyor oraya, desteği var. Maddi olarak da bildiğim kadarıyla vakıftan destek alıyor şuan. ÇOMU Vakfından.

Ben: Hıhı, tamam hocam. Teknopark firmalara mali açıdan nasıl destek oluyor? Yani başlangıç sermayesi, finansman desteği, danışman desteği, kira yardımı gibi.

Yetkili: Bildiğim kadarıyla orda kira yardımı var şu an, o yapılıyor. Artı bir de üniversitedeki öğretim üyelerinden de danışmanlık desteği hizmeti veriyoruz. Yani sıra da İTÜ Arı Kent'le birlikte ortaklaşa projeleri var, oradan da danışman desteği alıyorlar.

Ben: Bu şey mi, partnerlik programından mı hocam?

Yetkili: Partnerlik programından, evet.

Ben: İTÜ'yü biz de ziyaret etmiştik.

Yetkili: Öyle miii? Çok güzel onlarınki.

Ben: Çok güzel hocam. Yıldız Teknik'e gittik, bir de oraya gittik.

Yetkili: Yani İTÜ ve ODTÜ bu konuda bir numara yaa.

Ben: Di mi? Evet gerçekten muazzam işler yapıyorlar. İnşallah bu bölgede de...

Yetkili: İnşallah. Ama yani bu bölge hem henüz daha, bu bölgedeki girişimciler ya da girişimci adayları henüz daha yani teknoparkların, kuluçka merkezlerinin ya da işte hani şey yapıyoruz bazen start up'lar falan düzenliyoruz, onların bile ne olduğunu daha bilmiyorlar tam olarak. Dolayısıyla da çok böyle katkı sağlamıyorlar.

Ben: Evet İstanbul bu anlamda tabi, her anlamda avantaj.

Yetkili: İstanbul çok iyi; çünkü çok dinamik. Orda her hafta sonu bir start up var. Dolayısıyla orda daha aktif gidiyor tabi faaliyetler. Buyrun.

Ben: Evet hocam. Teknoparkta Ar-ge faaliyetleri nelerdir?

Yetkili: Teknoparkta yapılan Ar-ge faaliyetleri genellikle genç girişimcilerin hayata geçirmek istedikleri aslında ürünler varsa bunlarla ilgili üç boyutlu yazıcılarla destekleme programları yapıyorlar. Yani prototipler üretiyorlar. Yani sıra turizm, bu bölge biraz da turizm açısından kuvvetli, tarihi doku açısından çok kuvvetli. Dolayısıyla da o alanda daha çok Ar-ge çalışmalarımız var. Mesela 'Tarihe Saygı' projesi kapsamında Opet' e destek veriyor ve bu kapsamda da sanal gerçeklik çalışmaları yapıyorlar mesela. Onunla ilgili Ar-ge çalışmaları yapıyorlar. Mesela yanımızda bir Truva antik kenti var. Onunla ilgili sanal gerçeklik çalışması yapıyorlar. Orda da yani şehre girdiğiniz zaman gözlüğü takıyorsunuz eski Truva harabelerinde yürürken eski mitolojik haliyle görüyorsunuz bütün sokakları, evleri.

Ben: Aaa çok güzelmiş.

Yetkili: Evet, yani bu tür çalışmalar yapıyorlar. Ama bizde tabi hala daha çok böyle yazılım tabanlı çalışmalar.

Ben: Genelde teknoparklarda yazılım daha çok.

Yetkili: Evet, tabi, tabi. Yazılım. Zaten geleceğin trendi de o biliyorsunuz ya artık.

Ben: Di mi? Evet. Peki şey var mı hocam; sektörde bir kısıt var mı; yani sadece yazılım olsun deniyor mu, yoksa...

Yetkili: Bir kısıtımız yok; ama daha çok ilgi duyan şu anki şirketlerin çoğu yazılım tabanlı. Yani henüz piyasadaki diğer firmalar; en azından bu bölgedeki firmalar dediğim gibi teknoparkın çok öneminin farkında değiller. Orayı da nasıl kullanacaklarını da bilmiyorlar, işin doğrusunu isterseniz yani. Bilmedikleri için de uzak duruyorlar şimdi.

Ben: Bir kopukluk var di mi sanayiyle üniversite...

Yetkili: Çok ciddi kopukluk... Aslında şöyle; üniversite- sanayi işbirliğini geliştirmek adına tabi ki üniversitenin çalışmaları var; ama hani biz mesela girişimcilik merkezi olarak burada özellikle, teknopark bize bağlı değil; ama biz mesela burada üniversite-sanayi işbirliğini geliştirmeye yönelik onlardan daha çok işbirliği anlaşmalarımız var mesela. Biz direk sanayiyle iç içe çalışıyoruz. Onlar henüz daha o şeyi yakalayamadılar, ivmeyi yakalayamadılar yani maalesef.

Ben: Biga'daki sanayicilerle mi hocam görüşüyorsunuz?

Yetkili: Yoo, bizim mesela bağlantılarımızı söyleyim ben birkaç tanesini. Volvo Car'la çalışıyoruz; genel merkeziyle, mesela Kale Grubu'yla çalışıyoruz. Kale Grubu bizde, Yataş bizde, Doğtaş bizde.

Ben: Çok iyiymiş hocam.

Yetkili: Tabi tabi. İştah'la protokolümüzü imzalıyoruz şimdi. Biz daha çok merkez olarak aslında dışa dönüğüz. Ve mesela onların bütün MBA programlarını biz yürütüyoruz. Ve Türkiye'de bir ilk yapıyoruz; şirketlerde MBA yapıyoruz biz mesela. Gidiyoruz Kale Grubu'nda yapıyoruz, gidiyoruz İstanbul'da Volvo Car'da yapıyoruz mesela. Dolayısıyla biz daha çok içli-dışlıyız onlarla. Ve onlarla çok ortak proje geliştiriyoruz tabi, o yönden de çok... Bizim alanımız çok iyi. Ama dediğim gibi yani teknopark kısmı bizden bağımsız olduğu için ve yani... o işin başında da Erkan Hoca olduğu için yani onlar tam olarak hani ne yapıyorlar onu bilemiyorum tabi.

Ben: Şimdi bu birim hocam oradan bağımsız o zaman öyle mi teknoparktan?

Yetkili: Bağımsızız. Tabi, tabi, tabi, tabi. Değil. Burası Girişimcilik Merkezi. Teknoparkla alakamız yok bizim.

Ben: Burda tam olarak öğrencilere yönelik neler yapılıyor?

Yetkili: Şimdi şöyle; bizde geleneksel olarak her yıl düzenlenen girişimcilik yarışma projeleri var. Onu düzenliyoruz. İlk üçe giren öğrencilerimize iş desteği veriyoruz. Yani onların işlerini, o projelerini ya da fikirlerini hayata geçirmeleri noktasında finansal destek sağlıyoruz. Kale Grubu olarak. Yani bizim arkamızda Doktor İbrahim Bodur var. Dolayısıyla da Kale Grubu sürekli destekliyor. Yani sıra da mesela ıı özellikle bizim fakültemizde girişimcilik dersleri çok baskındır, dominanttır yani. Dolayısıyla burada çok öğrencimiz geliyor, iş fikriyle geliyor. Diyor ki; hocam benim böyle bir iş fikrim var. Dolayısıyla biz bunları, tabi bizim teknoparkımız her alanda o konuda hizmet veremediği için İstanbul'a yönlendiriyorum. Mesela İstanbul'da Kollektif House denilen bir yer var. Yani mutlaka görmediyseniz görmenizi tavsiye ederim. Yani oraya gidiyorsunuz, o iş merkezinde sizin iş fikrinizi hayata geçirebilecek yüzlerce genç var, çalışan.

Ben: Neydi hocam ismi?

Yetkili: Kollektif, Kollektif House diye geçiyo. Hemen Cevahir'in arka sokağında. Yani mutlaka İstanbul'a gidersen mutlaka gör. Yani kesinlikle, yani. Yani şaşırırsınız yani. Şöyle diyim; özel teknopark gibi çalışıyor.

Ben: Burası şahsın herhalde di mi, özel bir yer?

Yetkili: Tabi, tabi şahıs aslında bu. Dört katlı bir yer. İçerisinde dört metrekare ofisler var; ama dört metrekarelik ofisin mesela kirası 5 milyardan başlıyor. Ya da mesela

İstanbul'daki
özel bir
teknopark.

böyle bir sandalyeyi kiralayacaksınız koridorda; şöyle bir ortamda çalışmak istiyorsunuz. Onun bile kirası günlük 500 lira. Ama içerde mesela şey yapıyorsunuz, benim böyle bir fikrim var diyorsunuz, girişte bir pano var; 'connection panel' diye yazmışlar. Oraya yazıyorsunuz, diyorsunuz ki; benim işte şu alanda yazılıma ihtiyacım var ya da bir iş fikri geliştirecem, prototip yapmak istiyorum. Yarım saat sonra yanımıza hemen pat diye gencecik çocuklar geliyolar; diyorlar ki 'biz yazılımı geliştiririz sizin adınıza'. Ya da biz bunu yaparız. Orta kata çıkıyorsunuz, orda da fintek kuruluşları var; finansal destek sağlayan kuruluşlar var. Fikrinizi anlatıyorsunuz, projenizi anlatıyorsunuz. Eğer projeniz ordaki heyet tarafından makul görülürse değerlendirme sonucunda, hemen nakit desteği alıyorsunuz ve işe başlıyorsunuz yani.

Ben: Yaaa.

Yetkili: Tabi, tabi. Harika biyer yani.

Ben: Tamam. Bunu konuşalım hocam detaylı, not aldım.

Yetkili: Valla mutlaka. Tamam, tamam. Mutlaka görmenizi isterim.

Ben: Tamam. Teknoparktaki firmaların patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım sayısı nelerdir? Bu konuda bilginiz var mı acaba?

Yetkili: Yaa aslında bunlar çok teknik konular. Yani bunları sizin Erkan Hoca'yla görüşmeniz lazım.

Ben: Evet; ama işte ulaşamadık.

Yetkili: İşte ulaşamıyorsunuz. Ama o konularda... istersen şöyle yapalım: yani çünkü o hakikaten o işin başında olduğu için o daha ayrıntılı verebilir. Ya yüz yüze hani görüşmek senin için zor oluyorsa istiyorsan bana şeyleri ver, soruları ver. Ben atıyım, onlar doldurup yollasınlar sana.

Ben: Tamam, tamam. En azından bu böyle teknik sorular hocam...

Yetkili: Tabi, tabi öyle yapalım. Çünkü teknik konuları onlar daha iyi biliyordur. Ben bilemem yani.

Ben: Tamam. Bunu o zaman Erkan Hoca diyim. Yine burada firmaların geliştirmiş olduğu yeni ürün sayısı. Bu da herhalde...

Yetkili: Dediğim gibi, bizde... yani benim bildiğim kadarıyla, yanlış bir sayı vermiyim; ama 7 ya da 8 diye biliyorum. Ama tabi **proje pazarımız var**; şimdi mesela **22-23 nisanda**. **Proje pazarında** onlar da geliyorlar, yaptıkları şeyleri anlatıyorlar aslında.

Ben: Ne oluyor hocam? Yaptıklarını tanıtım gibi mi?

Yetkili: Proje ap... tabi tabi. Sunum yapıyorlar orda, stant açıyorlar. Yani fırsatın olursa 22-23 nisanda gelirsen teknoparktaki bütün şirketlerle görüşme şansın olur orda direk. Öyle bir şansınız olur yani.

Ben: Bizim de bir topluluğumuz var hocam da; Kuluçka Merkezi Topluluğu diye. Başkanlığımı ben yürütüyorum. Yani ben tezimi de o yüzden bu konudan aldım; beni heyecanlandıran, güzel bir konu bu. 25 nisanda biz de bir etkinlik yapıcayz inşallah. Siz şimdi şunları falan anlatınca biraz onlar da...

Yetkili: Kesinlikle bak, Kollektif House'ı öner yani. Mutlaka. Ya da gidin yani. Bak gideceksiniz; dünyanız değişecek. Diyeceksiniz ki; ya Türkiye'de böyle bişey de mi var? Öyle biyer yani. Ve etkileneceksiniz. İçeriye giren çıkmak istemiyor zaten. Öyle bir ortam var içerde.

Ben: Evet farklı bişeymiş... İnşallah gideriz hocam.

Yetkili: Çok, inanılmaz. İnşallah.

Ben: Burdaki, bu bölgedeki firmalar açısından falan da hani ben... ilgimi çekti yani.

Yetkili: Biz burada Ticaret Odası'yla çok sıcak çalışıyoruz. O yüzden Ticaret Odası'na da ben mesela Genç Girişimciler Kurulu'na geçen hafta onu önerdim. Dedim ki mutlaka ilk adımı Kollektif House'la yapıyorsunuz. Yani gitceksiniz orayı göreceksiniz, gördükten sonra sizinle oturucayz girişimciliği konuşucayz, ne yapmak istediğinizi konuşucayz. Çünkü orası vizyon katar biyer hakikaten. Gidip görünce dünya görüşünüz değişiyor yani. Diyorsunuz ki insanlar neler yapıyor.

Ben: Evet hocam şimdi bizim üniversitemizde de inşallah bir teknoloji transfer ofisi kurulma aşamasında. Hani sanayiyle de böyle bir iç içe olmamız gerekiyor bizim de. Ama bizde de bi tabi şu anda çok yakın diyologlar yok.

Yetkili: Şimdi şöyle söyleyim sana, samimi olarak şunu söyleyim: Yani sanayi bizde hala üniversitenin farkında değil. Dolayısıyla... şöyle farkında değil. Genellikle şöyle bekliyorlar. Beklentiler de şu yönde olacak, siz de de öyle olacak. Yav üniversite bu bölgeye katkı sağlasın. Ama nasıl katkı sağlasın? Bunu maddi bir beklenti içinde olmadan katkı sağlasın. Hocalar gelsinler eğitim versinler, kurs versinler; ama herhangi bir para istemesinler. Yani öyle olunca da verdiğiniz hizmetin ya da bilginin bir değeri olmuyor onların karşısında. Yani ilginçtir; mesela ben Biga'lıyım, benim babam sanayicidir. Dolayısıyla da Biga sanayisini de çok iyi tanırım. Ona rağmen mesela biz daha burada o ön yargıyı yıkabilmiş değiliz. Bandırma bu konuda çok çok daha kapalı. Çok kapalı yani.

Kollektif House hakkında çok şey konuşmak istiyorum.

Ben: Evet, evet. Yani çok ciddi bir kopukluk var. Sanki hani üniversite bambaşka bir şey de, sanayi de ... halbuki aynı konular anlatılıyor; bu teorik kısmı, bu pratik kısmı. Kesinlikle içiçe geçmesi lazım.

Yetkili: Aynen. Aynen. İçiçe geçmesi lazım. Bir de mümkünse, yani böyle merkezleriniz varsa orda. Bizim Suat Hoca da orda zaten, rektör yardımcısı biliyorsunuz. Yani eğer orda öyle merkezleriniz varsa mutlaka derslere işadamlarını davet edin. Mesela bizde işadamları geliyor derslere.

Ben: Himm, derse giriyor.

Yetkili: Yani sokmanız lazım. Yoksa olmuyor yani, o entegrasyonu sağlayamazsınız bir türlü.

Ben: Evet. Yani şey olarak da bir kopukluk olduğunu gördük. Lisansta tabii insan çok bilmiyor da yüksek lisansta böyle işte tez araştırmasında anket yaptığımızda falan ya da benim mesela şey... makalem yayınlandı. Hani biz anketleri yaptık; ama sonuçtan haberdar etmiyoruz mesela üniver...şeyi, sanayiye.

Yetkili: Çok yanlış işte. Feedback olması lazım.

Ben: Bana açıkçası şey, garip geldi. Hani evet çünkü bir sonuç elde ettik biz. Ama bunu oraya yansıtmazsak o zaman ne gibi bir faydası olacak?

Yetkili: Tabii, o zaman hiçbir faydası yok.

Ben: Şey gibi; kanserin tedavisini bulduk; ama söylemiyoruz, herkes ölüyor gibi bir durum.

Yetkili: Klasik akademisyen. Klasik akademisyen olursunuz. Yani akademisyenler de mesela çalışma yaparlar, naparlar; çalışmayı yaptıktan sonra rafa kaldırırılar. Onu puan için yaparlar; doçentlik ya da profesörlük için. Ama iş dünyasına bir katkısı olmaz.

Ben: İşte evet hocam; bana yani garip geldi bu açıkçası. İşte asıl o değil mi amaç; yani bu araştırmayı yapmamızdaki amaç ne? Fayda sağlamak.

Yetkili: İşte bunu da ancak nasıl yaparsanız biliyor musunuz? Yani yüksek lisans MBA'leri bizim gibi şirketlere taşıyacaksınız. Mesela biz Kale Grubu'nda 30 öğrencimiz var. 30 proje geliştirdiler, 30'u da Kale Grubu'yla ilgili. Dolayısıyla direkt nüfuz ediyorsunuz yani.

Ben: İşte hah hocam, böyle olması lazım. Nokta atışı. Aynen.

Yetkili: Ve kale Grubu da çok memnun. Çünkü onların sorunlarını çözüyorsunuz. Ve öğrencilerimiz çok memnun; çünkü onlar da kariyer elde ediyorlar. Ve kuruma bir katkı sağladıkları için kariyer basamağında yükseliyorlar.

Ben: Yani zaten işte sanayide de böyle katkı yaparsanız diyecek ki; benim evet, benim faydama bu çalışmalar. O da daha çok destek verecek bence.

Yetkili: Ben hatta Suat Hoca'yla görüşüyüm diye aklıma geldi. Sizdeki mesela meslek yüksek okullarını falan ben olsam giderim sanayinin ortasına açarım yani. Hiç, yani hiç. Sanayinin tam göbeğine açarım onu. Kampüse değil de. Çünkü... Yani sanayi dediğim de şey sanayi değil tabi, hani klasik hani oto tamircilerinin olduğu sanayiden bahsetmiyorum. Organize sanayiye açması lazım ki işin kalbinde olmak lazım. Bizde maalesef o kopukluk var ya. Bizde maalesef var.

Ben: Yani evet, onu ben de hani bu şeylerde, bu aşamada fark ettim. İnşallah düzelir diyelim.

Yetkili: İnşallah düzelir. İnşallah biz düzeltirsek düzelcek, öyle diyelim. Buyrun.

Ben: İnşallah hocam. Firmaların Ar-ge ve yenilik destek programlarından almış olduğu proje sayısı ve fon tutarı? Bu da çok teknik bu konu.

Yetkili: Hummm, ya teknik. Ya dediğim gibi sen istersen bütün soruları bana ver, ben Erkan'a atıyım. Erkan beni kırmaz, yazıp yollar size. Yoksa dediğim gibi senin sanırım bütün soruların teknoparkla ilgili. Di mi?

Ben: Aynen. Teknopark, kuluçka merkezi onlarla ilgili.

Yetkili: İşte o yüzden. Yani o, onun sorumlusu olarak onun cevap vermesi daha önemli.

Ben: Yine de şöyle hızlı hızlı okuyum mu hocam?

Yetkili: Tamam, okuyun tabi. Ben yine bildiğim kadarıyla destek veriyim size.

Ben: Firmalar açık inovasyon yaklaşımını benimsiyor mu? Yani inovasyon yapabilme kapasitesinin dış kaynaklar yardımıyla geliştirilmesidir açık inovasyon demişim.

Yetkili: Aslında yani dış kaynaklarla ortaklaşa yapılan proje sayısı çok az diye biliyorum. 1 ya da 2 diye biliyorum. Daha çok bizim teknoparktaki firmalarımız kendi öz kaynaklarıyla işeyle yapmaya çalışıyorlar. Dolayısıyla hani o da onların tabi hızını çok yavaşlatıyor. Daha çok dış paydaşlara yönelmeleri gerekiyor. Ama o henüz o işbirliğini henüz yakalayabilmiş...

Ben: Bu melek yatırımcılık dediğimiz olay di mi hocam?

Yetkili: Tabi melek yatırımcılarla çalışmaları gerekiyor. Ama tabi bu bölgede de melek yatırımcı sayısı bildiğim kadarıyla az zaten. Zeynep Bodur bir melek yatırımcı, Davut Doğan melek yatırımcımız. Yani sertifikalı melek yatırımcılar. Ama mesela bizim girişimcilik merkezi olarak çalıştıklarımız var. Ali Sabancı mesela bizimle çalışıyor. Melek yatırımcımız bizim. Volvo Car'ın CİO'su bizim melek yatırımcımız. Yani sıra

Davut Doğan bizim melek yatırımcımız. Zeynep Bodur bizim melek yatırımcımız. Yani biz onlara ulaşabiliyoruz yani çok rahat.

Ben: Bunları nasıl sağladınız hocam. Yani biz de hani ilerde...

Yetkili: Aslında şöyle, nasıl sağladık? Burda tabi merkezin çok etkisi oldu. Yani bu merkez öncesinde biraz aslında pasifti. Ama arkasından özellikle Nazan Hoca'mın döneminde ve ben devraldığım anda... Tabi bizim de biraz hani iş dünyası geçmişimiz olduğu için, ben direk sanayiye yüzümü döndüm. Dönünce bu sefer Zeynep Hanım sağolsun baktı ki ciddi bir uğraş var burada, koşturuyoruz. Bize çok kapı açmaya başladı. Yani o resmen portföyünü bize de açtı. Yani Ali Bey'le tanıştırdı bizi direk; Ali Sabancı'yla. Davut Bey'le zaten bi geçmişe dönük bir aile dostluğumuz var, onlara çok rahat ulaştık. Ama mesela Ankara ve İstanbul'daki özellikle büyük şirketlerin sahiplerini biz belirli periyotlarla buraya konferansa davet ediyoruz, merkez olarak.

Ben: Hımm, yani sadece bu bölge değil yani, Ankara, İstanbul'a da açılıyorsunuz.

Yetkili: Tabi, tabi değil. Biz her yere ulaşıyoruz yani. Kime ulaşabilirsek. Ve kilit insanları getiriyoruz. Yani şöyle bir telaşın içine girmiyoruz: yani ne kadar çok insan getirirsek... değil, nokta atışı. Yılda 2 insan getiriyoruz biz, 2 kişi. 2 iş insanını getiriyoruz. Ama geldiği zaman burada çevreyi değiştiriyor, çevreyi değiştiriyor yani. Ve her gelen iş adamıyla burada mutlaka bir işbirliği protokolü imzalıyoruz. Ve dolayısıyla bütün kapıları açıyoruz orda yani.

Ben: Bu tecrübelerinizden biz okul olarak da acaba..?

Yetkili: Ya seve seve. Ya ben tabi, Suat Hoca bununla ilgili dediğim gibi birkaç defa şey yaptı bize, ulaştı. Hatta bi etkinlik yapalım diye sizin orda düşündük biz; Osman Okta'yı getirelim diye düşündük. Osman Okta Zeynep Bodur'un eşi, Kale Grubu'nun genel müdür yardımcısı, aynı zamanda teknik grup başkanı. Dolayısıyla çok kilit bir insan. Türkiye'de şu an mesela silah sanayinin başındaki insan o. Yani o yönlendiriyor her şeyi. Dolayısıyla öyle bir ismin yani Bandırma'ya gelmesi çok ses getirir yani. Biz burada etkinlik yapıyoruz; onları davet ediyoruz. Bizde etkinliklere katılım 1.500-2.000 kişi, salon almıyor yani.

Ben: Yaa, bizim 25 nisanda olacak hocam bir etkinliğimiz olacak; ama çok kısa kaldı.

Yetkili: Neydi sizinki?

Ben: Biz de Atiker'i getiricez. Yine Konya'dan bir firma gelecek.

Yetkili: Şöyle ya, alanında böyle mı... Bi de şey yapın; ama yani burada kilit nokta şu aslında. Gelen herkesi çok iyi ağırlamanız lazım. Ağırlamaktan kastım şu değil yalnız bak. İşin püf noktası o, ben sana açıkça söyleyim; gelen insanı protokolle boğmayacaksınız. O zaten ömrü hayatı boyunca protokolle boğulmuş. Ben de burada bir

topluluğun akademik temsilcisiyim. Şöyle yapıyorum mesela; öğrencilerime diyorum ki evet o gün şık giyineceksiniz; ama gidip de bana gece kıyafetleriyle gelmiceksiniz. Siz öğrencisiniz her şeyden önce. O öğrenci formatınızdan çıkmıcaksınız. Şık, spor ayakkabı olsun, üstünüz güzel olsun. Eyvallah. Misafir geldiği zaman onu içten karşılayacaksınız. Yani dekanlıkta, protokolde orda, burada boğmayacaksınız. Götürüceksiniz kendi odanızda ağırlayacaksınız, hocanızın odasında ağırlayacaksınız. Yani bizim mesela işletme bölümü olarak, işletme bölüm başkanlığında ve özellikle benim ordaki odamda; yani biz onları bilerek ona göre dizayn ettik mesela. Sırf gelen insanlarda o atmosferi yakalayabilecekleri ortamlar oluşturduk. Dolayısıyla daha o hani normal bir akademisyenin odasına girmiş gibi intibası yok yani. İçeriye girdiğiniz anda bir samimiyet duygusunu algılıyor zaten. Ondan sonra orda zaten gerçekten samimi olarak, yani bizim insanlarımız şunu çok sevmiyor aslında; Ahmet Bey, Mehmet Bey'i çok sevmez bak. Öğrenci, benim öğrencilerim hep şunu kullanırlar: Ahmet amca hoş geldin, bizi kırmadın, iyi ki geldin, çok memnun olduk falan. Yarım saat sonra bir bakıyorsunuz, ilişkiler Ahmet Bey, Mehmet Bey'den Ahmet abi, Mehmet abiye dönüyor. Dolayısıyla da onlar da bu samimiyeti unutmuyor, sıcaklığı unutmuyor. Bir de tabii yani salonu doldurmak hakaten önemli, o bir kültür bak. Çünkü siz salonu dolduramadığınızda okula yazıyor, kuruma yazıyor. Diyor ki; gittim Bandırma'ya boştu diyor yani.

Ben: Bizde de öyle bir sıkıntı var. Hani tabii sık oluyor konferanslarımız falan. Topluluklar çok fazla. Artık öğrenciler çok fazla gelmek istemiyor...

Yetkili: Bizde de.

Ben: Biz de böyle şey isimleri getirtelim; hani öğrencilerin de böyle ilgisini çekecek ünlü isimleri de getirtelim istedik. Baya bi ulaşmaya çalıştığımız isim oldu; ama tabii işte...

Yetkili: Ama ondan da belli bir süre sonra bıyacak öğrenciler yani. Dolayısıyla daha çok böyle inovatif şeyler yapmak lazım. Daha farklı şeyler yapmak lazım bence. Mesela kendi olduğu yerde öğrenciyi hani konferansa davet etmek öğrenciye çok sempatik gelmiyor. Mesela biz de yapıyoruz. Burda çok büyük etkinlikler yapıyoruz. Ama Çanakkale'de yapıyoruz mesela. Neden Çanakkale'de yapıyoruz? Öğrenciler için değişiklik oluyor. Ben buraya getiriyorum otobüsleri Kale Grubu'ndan. 20 tane otobüs kaldırıyorum Çanakkale'ye. Onların kumanyalarını verdiriyorum. Orda sabahtan akşama kadar takılma imkanı tanıyorum onlara. Artı işte katılımcıların tamamına, tamamına katılım belgesi veriyoruz; ama içlerinde de mesela böyle en sektöre hakim olarak, yani o gelen misafirin iş alanına hakim olarak soru soran mesela, etkileyen ilk 10 kişiyi mesela direk Kale Grubu'nda stajla işe başlatıyoruz filan. Dolayısıyla öğrencilerin ilgisi birden bire artmaya başlıyor. Dersine çalışıp geliyor oraya gelirken. Diyor ki ben iş imkanı. Bir de mesela bizde şey var; yani girişimcilik merkeziyle yapılan işbirliklerinin tamamında 1 aylık, 2 aylık staj yok. Bizde öğrenci mesela Kale

Grubu'nda şu an staj yapan öğrencilerimiz merkez üzerinden bütün sene yapıyor. Yani burada boş olduğu her gün, dersinin olmadığı her gün Kale Grubu'nda staja gidiyor. Ve karşılığında da aylık ücretini de alıyor. Biz hani böyle 1 aylık, 2 aylık değil de bütün yıla yayılmış staj programlarını yapıyoruz.

Ben: Zaten o 2 aylığı işveren de çok fazla hani ciddiye almıyor. Çok da staj gibi de olmuyor açıkçası, biraz getir-götür işleriyle.

Yetkili: Sıcak bakmıyor. Tabi, tabi. Biraz uzun soluklu olacak, yetiştirecek, sonra devam edecek. Aa buyurun; biz sizi... muhabbete daldık.

Ben: Yok hocam yok, çok güzel, kıymetli bilgiler alıyorum ben. Burda demişim ki; açık inovasyon yaklaşımını benimsemişse bunu nasıl gerçekleştiriyor? İşte teknolojik iş birliği, Ar-ge hizmet alımı, dış kaynak kullanımı.

Yetkili: Bizde daha çok onu aslında şöyle yapıyorlar. Yani buradakiler dediğim gibi sanal gerçeklik üzerine çalıştığı için daha çok aslında turizm odaklı çalışıyorlar. Dolayısıyla da turizm şirketleriyle anlaşma yapmaya çalışıyorlar. Benim bildiğim kadarıyla. Yani net bir cevap vermiyim, birkaç tanesini tanıyorum çünkü. Ama onlar da şirketlerden çok ciddi, bir anlamlı katkılar alamıyorlar maalesef. İşte ancak bu proje pazarı gibi pazarlara çıkıp kendilerini tanıtmaya çalışıyorlar. Hala. Yani biz bunları yapıyoruz, bakın bu yeteneğimiz var, bu kabiliyetimiz var. İşte bize destek verin diyorlar; ama hala yeteri desteği almış değiller maalesef.

Ben: Geldik melek yatırımcılarla ilgili soruya. Firmalar melek yatırımcılardan yararlanabiliyor mu? Hangi aşamada ve nasıl yararlanıyor, ne kadar yardım alıyor?

Yetkili: Şu an benim bildiğim kadarıyla melek yatırımcıyla çalışan firma yok orda. Yok maalesef. O desteği alamıyorlar. Bizde melek yatırımcılardan destekleri daha çok öğrencilerimiz alıyor. Maalesef teknoparkta yok. Çok ilginç yani. Ama burada var mesela.

Ben: Biraz orda da şey mi oluyor acaba; hani teknoparkta biraz daha firmalar olunca hani böyle daha bir rekabet falan giriyor, o yüzden mi girmek istemiyorlar acaba? Öğrenci daha işverene daha sempatik geliyor. Ama firma diyince acaba fikrimi alır mı; söyle olur mu diye... Yani iki taraflı bir çekingenlik mi var?

Yetkili: Ya fikir mülkiyetiyle ilgili zaten karmaşa her yerde var. Yani bizde de var. Mesela fikir şarkı sözü gibi aslında. Mesela bir iş fikriniz olduğu zaman bunun patentini alamıyorsunuz Türkiye'de. Kanunlar ona müsaade etmiyor; çünkü diyor ki: iş fikri herkese açıktır, herkesin aklına gelmiş olabilir o fikir. Ama şunu yapabiliyorsunuz mesela, telif hakkı alabiliyorsunuz, aynı şarkı sözü gibi. Telif hakkı aldığınızda onu 5 sene korumaya alabiliyorsunuz. Ama 5 seneden sonra o da anonimleşiyor. Dolayısıyla sizin söylediğiniz o kaygı çok. Bize gelen öğrencilerde de çok. Mesela bir iş fikrim

var; ama çalarlar mı hocam diyor. Yani biz de burada mesela iş fikrini anlatırken şöyle bir şey yapıyoruz: kayıt alıyoruz, kayıt aldıktan sonra da şey yapıyoruz, diyoruz ki; bu gün, bu tarih, bu saat itibarıyla bu çocuk iş fikrini geldi bize anlattı, açıkladı. Altına imza atıyoruz. Ha eğer ondan önce bu iş fikrini birisi hayata geçirirse yapacak bişey yok. Ama sonrasında olursa biz en azından diyoruz ki bakın bizimle paylaşmıştı bunu. Ama yine de kanuni bir alt yapısı yok.

Ben: Bizde şey de vardır; yani ortaklık bile biraz sıkıntılıdır yani, uzun soluklu olmuyor ya.

Yetkili: Onun sebebi şu aslında

Ben: O güvenle mi alakalı?

Yetkili: Yok, yok. Güvenle de değil aslında da. Türkiye’de olaylara duygusal yaklaşıyor çok. Yani şöyle düşünüyorsunuz: aile şirketi kuruyorsunuz. Yav o benim abim, ablam ne olacak ki diye düşünüyorsunuz. Bir de şirketlerde ben aynı zamanda, akademisyenim; ama aynı zamanda da yürütmüş olduğum şirketler var. Mesela Türkiye genelinde anket yapan Anket Akademi diye bir şirketim var. Yani sıra mesela mobilya sektöründe faaliyet gösteriyoruz. Orda bir şirketimiz var. Ama ben şu ilkeye çok dikkat ederim mesela; eşitlik ve adalet aynı şey değildir. Yani demek istediğim şu: Türkiye’de de şirketlerin yok olma sebebi o. Mesela 5 kardeşiniz, ortak şirket kuruyorsunuz; %20, %20 hisseyle. Eyvallah. Hepiniz çalışıyorsunuz. Diyelim ki hepiniz çalışıyorsunuz. Yıl sonu geldiği zaman herkes kardan %20’sini almak istiyor. Ama öyle değil. Şimdi ben bir hamle yapıyorum; şirkete 5 trilyon kazandırıyorum. Diğer ortağım bir hamle yapıyor; 1 trilyon kazandırıyor. Dolayısıyla yıl sonu geldiği zaman herkes aslında katkısı oranında pay almak zorunda. Yani onu biz daha oturturamıyoruz. İşte bunun adına kimi kurumsallaşma diyor, kimi profesyonel yönetim anlayışı diyor. Yönetim camiası böyle konuşuyor bunu. Bizde hala maalesef bunların hepsi sözde. Yani uygulamada yok. Olmayınca da bu iş dağılır. Yani tutamazsınız. Şöyle düşünün, belli bir süre sonra şöyle düşünülür. Ben ortaklarıma şöyle diyorum mesela, yıl sonu geliyor, diyorlar ki; işte hocam bu kadar kazandık bu sene, karımız bu. Farz-ı misal atıyorum 200.000 lira kar düştü diyorlar size. Ben 100.000 lirasını alıyorum, 100.000 lirasını bırakıyorum. Diyorum ki burada ben aktif olarak çalışmadım. Siz kendi aranızda bunu pay etceksiniz. Çünkü eğer böyle düşünmezsem 5 sene sonra, 10 sene sonra şöyle derler; Erdal Hoca gidiyor üniversitede çalışıyor, ek işi var, keyfine bakıyor. Biz burada gece-gündüz çalışıyoruz. Niye onu sırtımızda taşıyoruz ki derler yani. O yüzden hani adil olma noktasında onu sağlamak lazım. Aile şirketlerini de ben aynı zamanda aile şirketleri konusunda da çalışıyorum. Doktora tezim de o konudaydı. Yani Türkiye’de dağılıp gitmesinin en büyük sebebi bu yani. Eşitlik, bir adalet sistemini kafalarında oturturamıyorlar. Kağıt üstünde hiç oturturamıyorlar. Ve bizde hiçbir şey yazılı değildir, sözlüdür. O çok büyük bir sıkıntıdır yani. “Güveniyorum”. Yani güven yeterli bir kriter değil yani. Hani iyi olmak, güvenilir olmak, çalışkan olmak, dürüst olmak...

Bunlar zaten insani elzem olması gereken şeyler. Yani ekstra olması gereken şeyler değil. Dolayısıyla bunları ekstraymış gibi görüp de öyle hareket dersiniz... Üzeyir Garih'in çok güzel bir sözü vardı. Diyo ki: "Acaba diyo, bizim çalışanlarımız mı hırsız yoksa biz mi onları hırsız yapıyoruz?" Demek istediği şu yani. Diyor ki: ben bir genel müdür atıyorum; sürekli onu denetlemekle yükümlü olan benim. Eğer denetlemezsem şöyle yapar; bi ay paraya sıkışır maaşına 10 gün kala, ya avans çekiyim sonra yatırırım, maaşımdan keser der diyo. Ondan sonra biraz daha erken çeker diyo, koymak ister diyo. Ben buna dur demezsem diyor, belli bir süre sonra diyo, o onu hak görmeye başlar. Çünkü vicdan kendisini 24 saatte aklar diyor yani. Bi şekilde aklar yani; ben çalışıyorum, emeğim var, nolucak işte, bişey olmaz... Aslında engellemekle yükümlü olan yöneticiler, liderlerdir; ama bizde o yok maalesef. Profesyonel bakamıyoruz yani.

Ben: İnşallah hocam.

Yetkili: Buyrun.

Ben: Firmaların KOSGEB, TÜBİTAK ve benzeri kurumlardan aldığı ulusal ve uluslararası ödüller ve destekler var mıdır? Sayısı nedir?

Yetkili: Çok teknik. Çok teknik.

Ben: Erkan Hoca'ya sorucaz diyorum.

Yetkili: Bunu sorucaz Erkan Hoca'ya.

Ben: Sizce firmaların teknoparkınızda faaliyet gösteriyor olmasının firmalar açısından avantajları nelerdir?

Yetkili: Firmalar açısından her şeyden önce vergi avantajı var. İkincisi devlet memurları biliyorsunuz; teknoparklarda şirket kurmayı... yetkisi var sadece.. Onun dışında bir yerde kuramıyor.

Ben: Öyle mi, onları kurabiliyor mu?

Yetkili: Şirket kuramazlar. Üniversite hocaları mesela gidip de bir özel şirket kuramaz. Şeyi olabilir, hissedarı olabilir; ama şirket sahibi olamaz. Ama teknoparkta olabilirsiniz.

Ben: Onu da soracaktım size hocam az önce dediniz ya; hem akademisyensiniz hem de firmalarım var diye. Şimdi ben de hem öğretim görevliliği istiyorum, hem de ama girişimci de olmak istiyorum. Onun yasal prosedürü nedir? Çok özel bir soru oldu bu arada ama...

Yetkili: Yani yasal prosedürü şu; hisse sahibi olacaksınız, hissedar olacaksınız. Tek başınıza şirket kuramazsınız. Ama ortağı olabilirsiniz.

Ben: Ben de şöyle diye duymuştum da: yani firma da açabiliyorum da aktif çalışmıyorum. Yani şirketim de olabilir; fakat aktif çalışmam orda.

Yetkili: Zaten sen mesaini burada gösterdiğin için burada çalışmak zorundasın. Ama yani mesai saatleri dışında çalışabilirsin yani, denetleyebilirsin. Hafta sonları var. Ama mesela doçent olduktan sonra, doçentlikten sonra öyle bir sıkıntı kalmıyor. Direk yasal mevzuat olarak müsaade ediyor. Diyor ki artık; şirket kurabiliyorsun diyor yani.

Ben: Doçentlikten sonra. Hımm. Öğretim görevliliğinde de aynı mı?

Yetkili: Öğretim görevliliğinde de aynı. Öğretim görevliliğinde daha katıdır hatta.

Ben: Yaaa.

Yetkili: Tabi, tabi. Orda şirket...

Ben: Daha mı acaba serbest dedim ben de.

Yetkili: Yok, yok değildir. Daha katıdır. Çünkü bazen bakıyoruz; firma sahibi hani öğretim görevlisi olarak da derse girebiliyor falan ya, o açıdan yani.

Yetkili: Haa o ayrı bir statü ama. Onu 31. Madde ile getiriyoruz. Diyoruz ki işte; 11 teknik bilgiye sahip, alanında tecrübeye sahip, deneyime sahip, onları öğrencilere aktarması için öğretim görevlisi olarak 31. Maddeyle derslere girmesi uygundur diyoruz mesela. Geliyor, giriyor. Ama onun statüsü farklı yani.

Ben: Hımmm, kadrolu olmuyor yani.

Yetkili: Kadrolu olmuyor yani. Siz kadrolu olacaksınız.

Ben: Anladım. İnşallah hocam, inşallah. Allah mı söyletti? (Sesli gülüyor.)

Yetkili: İnşallah, inşallah. Çok zor bişey değil ya, isteyince olur.

Ben: İnşallah hocam ya, bakalım.

Yetkili: Çok basit bişey o. En basit şey aslında.

Ben: Gerçekten mi? Hiç öyleymiş gibi görünmüyor.

Yetkili: Tabi canım. Neydi, napyordun, yüksek lisans mı şu an?

Ben: Yüksek lisans, tezdeyim şu an.

Yetkili: Tezdesiniz. Ales'in kaç?

Ben: 85.

Dil: 90.

Yetkili: Oo, oldu say. Çok basit yani.

Ben: İşte hocam, o kadar basit olmuyor. Yüksek lisansa ben başvururken bile elendim ilkte. (Sesli gülüyor.) İkinçiydim sıralamada. Bir baktım 7 puan alıvermişim.

Yetkili: Tamam neyse, o zaman off the record söyleyelim. Tamam. Şey olduğu zaman sen haber ver, yardımcı olalım o zaman.

Ben: Tamam hocam. Teşekkür ederim.

Yetkili: Oraya kadar gücümüz yeter.

Ben: Girişimci üniversite özellikleri ve modelleri hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Bu hocamın sorusu.

Yetkili: Tamam, öncelikli olarak ıı onu çok güzel, aslında model olarak şeyi anlatabiliriz; Biga İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'ni de anlatabiliriz. 2010 yılında mesela Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi girişimci üniversite olarak addediliyordu. Ve iktisadi idari bilimler fakültesi de hani girişimci fakülteler sıralamasında, hatta üniversiteler sıralamasında fakülteler olarak 4. Sıradaydı. Bunu tabi alt yapısı kesinlikle, az önce de konuştuğumuz gibi, üniversite- sanayi işbirliğini geliştirmekten geçiyor. İkincisi; üniversite hakikaten direk sanayinin içerisinde olacak. Direkt sanayinin içinde olacak. İş adamlarıyla bağlantısı olacak, sivil toplum kuruluşlarında aktif olarak temsil edilecek. Yani bir, o bölgede bir paydaş olarak söz sahibi olması lazım. Mesela bizde Biga'da güzel bir oluşum vardır; Sivil Toplum Platformu diye, platformumuz var. O platformda kaymakam, belediye başkanı, idari mülkü amirler, yanı sıra da sivil toplum kuruluşları temsilcileri de katılıyor. Ama biz de katıyoruz mesela üniversite olarak. Diyoruz ki bizde bu bölgede bir paydaşız. 9.000 tane öğrencimiz var. Dolayısıyla bu bölgede, eğer bu bölgenin gelişimiyle ilgili bir karar alınacaksa biz de işin içinde olmamız gerekir diyoruz mesela. Yanı sıra onu geçiyoruz; bu bölgedeki mesela özellikle Ticaret Odası, Ticaret Borsası, Ziraat Odalarıyla ya da aslında kadın girişimci dernekleriyle aktif olarak ortak projeler yürütüyoruz. Onlara yol gösteriyoruz aslında. Şu mesela çok yanlış bir uygulamadır. Ben hep kınarım. Her şeyde de söylerim, yine söyleyim. ıı devletin şöyle bir politikası var mesela: ıı devlet KOSGEB aracılığıyla ya da ticaret odaları aracılığıyla ya da üniversitelerde girişimcilik sertifika programları düzenliyor. Yani gidiyorsunuz oraya, belli bir saat eğitim aldıktan sonra size bir girişimcilik sertifikası veriyor.

Ben: KOSGEB'in di mi hocam? Ben de aldım hocam onu.

Yetkili: KOSGEB'in. Veriyorlar. Ondan sonra sertifikayı alıp çıkıyorsunuz. Sudan çıkmış balık gibi. Ne yapacağımızı biliyorsunuz. Tamam sertifikanız var da ne

yapacaksınız? Şimdi böyle bir girişimci toplum yaratamıyorsunuz. Bir de girişimcilik şu değil yani. Biz üniversite olarak mesela, daha doğrusu üniversiteler, kurumlar ona çok dikkat etmek durumunda. Yani girişimciliği şöyle anlatmamamız gerekir çünkü. İşte KOSGEB'in ya da diğerinin yaptığı gibi. Yani girişimcilik sertifikasını veriyorsunuz, bayan evde salça yapıp satıyor, peynir yapıp satıyor, patik yapıp satıyor ya da çiçekçi dükkanı açıyor ya da gidiyor işte bir kafe açıyor. Evet bu... bakın girişimcilik demiyelim aslında buna da, evet bu bir girişimdir; ama bu mikro düzeyde bir girişimdir. Katma değeri olmayan bir girişimdir. Ancak kendisini istihdam edebileceği ya da karnını doyurabileceği tarzda bir şeydir. Ama yani gerçek anlamda girişimcilikten bahsediyorsanız mesela inovatif yaklaşımlar tabi ortaya koymamız lazım. Yani mesela ben şeye çok inanırım; sosyal inovasyon projeleri geliştirmek lazım. Bai sorunların çözümü için mesela farklılıklar yaratmanız gerekiyor. Burda yeni bir örneğimiz var mesela. İPAR kapsamında Ağaköy'de, eskiden burada sepet çok örülürmüş. İPAR mesela burada bir proje desteği verdi, Biga Ticaret Odası geldi burada; eski sepet yapan kadınları topladı. Yeniden işte onlara kurs verdi, ekonomiye kazandırmak istedi. Filan, falan... e karşılığında da onlara sepet ürettirdi. Harika. Onların lansmanında harika anlatıyorlar bunu. Plaketler, ödüller, törenler... Sonra döndüm dedim ki; "kaç tane sepet sattınız?". Yok. "Kazancınız var mı?". Yok. Peki yani sepet pazarını neyle entegre etmeniz gerekiyor farkında mısınız? Mesela Türkiye'de yapılan projeleri biliyor musunuz? Mesela diyorum Tayyip Bey'in eşinin Emine Erdoğan'ın mesela "sıfır atık" projesi var. Haberiniz var mı? Yok. "Niye yola çıkarken onunla birlikte yola çıkmıyorsunuz?". Çünkü sizin sepetiniz aslında ona da gönderme yapıyor. Ya da o malzemeyle aslında şimdi sana... Şimdi bir sepeti satmaya çalışıyorlar, 40 liraya. Sanat dünyasıyla aynı malzemeyle, o sepette kullanılan, o aynı malzemeyle mesela hayvan başı figürleri yapıyorlar, asılacak biblolar yapıyorlar. Özel lambalar... abajur lambalar yapıyorlar mesela. Onların katma değeri daha yüksek; 1.000 lira, 1.200 lira. 1.500 lira satılıyor. Yani şimdi dolayısıyla hani girişimcilik hikayesinde de yola çıkarken nasıl çıktığımız çok önemli. Şimdi üniversiteler tabi bu noktada çok önemli. Her şeyden önce yani şunu unutmamak lazım; devlet artık, devlet artık ilkokullardan itibaren girişimcilik dersi koyuyor. Bakın yani Avrupa ve Amerika örneklerine bakarsanız; şunu görürsünüz mesela. Avrupa ve Amerika'da ilkokullarda, kolejlerde mesela kermesler düzenlenir. O kermeslerde ilkokul ve ortaokul öğrencileri evde yaptıkları ya da kendi yaptıkları şeyleri orda satarlar. Yani orda girişimciliğin ilk adımları onları öğretmeye çalışıyorlar.

Ben: Küçük küçük adımlarla...

Yetkili: Ufak ufak başlatmaya çalışıyorlar. Ve mesela Amerika Birleşik Devletleri'nde ben de gittiğimde gördüm, 16 yaşın a gelen bir çocuğa ailesi şunu diyor yani: diyor ki artık 16 yaşına bastın, hayırlı olsun. Artık diyor eve katkı sağlıcağsın. Odada kalacaksın kirasını ödeyeceksin diyor. Bir de yemeğe katkıda bulunman gerekiyor.

Ben: Biz bunu acımasızlık gibi görüyoruz. Aslında hayata hazırlıyor.

Yaptığınız ürünün katma değerinin önemine vurgu yapıyor. Aslında tasarım ve inovasyon konusunda da tavsiye veriyor.

Yetkili: Biz acımasızlık olarak görüyoruz. Bir hayata hazırlıyor aslında. Bir de şu: hani bizde askere gitmeyene kız verilmez derler ya, ayıp görünür ya. Orda da 16 yaşını çocuk geçmişse ve hala ailesinin yanında oturuyorsa ayıp gözle bakıyorlar. Bir de onlarda tavuk benzetmesi var. Tavuk dediğinizde büyük hakarettir onlar için. Çünkü tavuğu beslersiniz sadece sürekli. Muhtaçtır size. Sen hala ailene muhtaçsın anlamına geliyor onlarda. Ama mesela bizde olaya bakın şimdi. Bizde 15 yaşında aile bakar, 20 yaşında aile bakar, evlenirsiniz aile bakar, çocuğunuz olur, hala aile bakar. Borcunuz harcamız olur, kredi kartı borcunuz olur; hala anneniz-babanız tarlasını, dairesini satar. Şimdi böyle bir toplumdan girişimci çıkmaz.

Ben: Daha da kötüye gidiyor hatta bence. Sorumluluk anlamında şu an öğrenciler.

Yetkili: Trend kötüye gidiyor. Ha üniversitelerde; girişimci üniversite olmasının en büyük faydası şu olur: gerçekten girişimcilikte trendler çok hızlı değişiyor. Şimdi mesela şunu, yaşadığımız bölgelerde çok görürsünüz; 10 sene öncenin girişimcilerinin bugünlerde olmadığını görürsünüz. İflas etmiştir çoğu. Kaybolmuştur, bir şekilde el değiştirmiştir filan. Bunun başlıca sebebi de şudur: çünkü yeni çağ, yeni kuşak kendi istek, arzu ve beklentileriyle geliyor. Siz onu görmezden gelemezsiniz. Ama siz geçmişten gelen o kuşağı temsil eden bir birey olarak o değişimi yakalayamıyorsunuz. Yakalayamadığımız zaman yok oluyorsunuz. Trendleri yakalamanız lazım. E trendleri yakalayabilmenin yolu da; gündemden haberdar olmanız lazım. Şimdi endüstri 4.0 diye bişey tartışılıyor bütün dünyada. Türkiye’de de temcit pilavı gibi herkes tartışıyor bu ara. Yani ben çok acı bişey söyleyim size. Endüstri 4.0 çalışmaları 1980 yılında Almanya’da yapılmış ve bitmiş. 90 yılına geldiğinde bu iş bitti zaten yani Avrupa’da. Bizde 2010 yılında Almanya’da bir kongrede bunu lanse ediyor. Bütün dünya onun peşinden gidiyor. Burdaki mantık şu: bir girişimci olarak herkes de bunu yapıyor zaten. İlk önce Almanya endüstri 4.0 tabanını oluşturuyor, yazılımlarını oluşturuyor, bunların patentlerini alıyor, iş süreçlerini oluşturuyor. Ondan sonra paylaşıyor. Dolayısıyla hani bu, bunun peşinden gittiğiniz zaman girişimci olmuyorsunuz. Mesela Türkiye’nin araba üretme senaryosu gibi. Türkiye araba üretebilir, üretir.

Ben: Ama artık üretmesi ne gibi bir fayda sağlayacak?

Yetkili: Şey, Selçuk Albayrak’ın çok güzel bir sözü vardı, diyor ki; evet Türkiye araba üretebilir, en güzelini de yapar, hiçbir sıkıntı yok diyor. Ama diyor, düşünsenize diyor; piyasada dünya kadar araba firması var. Her biriyle rekabet edicez. Ne gerek var? Onun yerine diyor ki: katma değeri yüksek, yüksek teknolojlili bir ürün üretelim, hiç rakibimiz olmasın. Ha Türkiye’de o araba üretme sevdası da şurdan gelmiyor yani, hükümete de o konuda da eleştirmiyorum. O sadece hükümet, aslında sadece diğer araba firmalarına, Türkiye’ye ihraç eden firmalara sopa göstermek için yapıyor yani. Diyor ki; bakın, beni

çok zorlamayın bu konuda, zorlarsanız ben kendi arabalarımı ürettiğim için... yani mesaj veriyor aslında. Ha üniversiteler bunun neresinde? Üniversiteler bunun aslında ileri teknolojinin, Ar-ge çalışmalarının ya da bu fikirlerin üretildiği nokta, dolayısıyla biz mesela eğitim-öğretim programlarımızı buna göre düzenlememiz lazım. Hala yani üniversitelerde öğrencilerimizi biz inklap tarihiyle bedenle resimle boğuyoruz yani. Yani bunlar olmasın demiyorum; ama bunlar özel çabalar gerektiren, özel gayret gerektiren alanlar. Şey gibi yani; 16 yıl İngilizce dersi alıp İngilizce bilmeyen insanlar gibi. Yani biz sürekli girişimcilik dersi alıcaz gelecekte; ama öğrenemicez. Yapamıcaz hiçbir şey. Bizim yaptığımız girişimcilik kopya girişimcilik olarak kalıcak. Sürekli arkadan gidicez. Dolayısıyla üniversiteler bu tabuyu yıkmakla sorumlu olan kuruluşlar ve bunu yapabilmeleri için her şeyden önce üniversitelerin kendilerinin kamusal girişimci olması gerek. Yani ne demek istiyorum? Kendi merkezlerinde üniversite içlerinde kuluçka merkezleri olması lazım. Üniversitelerde öğrencilerimizin, çocuklarımızın iş fikirlerinin hayata geçirebilecekleri girişimcilik sokakları olması lazım. Yani orda öğrenciye diyeceksiniz ki; bir dönemliğine sana veriyorum burayı. Gel burada iş fikrini test et, dene. Şimdi ODTÜ’de bu var. Kapalı network sistemi diye yapıyor ODTÜ mesela. Bir iş fikriniz var, onu orda test ediyorsunuz; tutar mı tutmaz mı. Tutacağına inanırsanız o zaman büyütüyorsunuz. Kuluçka merkezi gibi kullanıyor. Şimdi bi de tabi, ben şunda kesinlikle teori kısmını geçiyorum; ama uygulama kısmında üniversitelerdeki hocaların çoğunun hani mutlaka ve mutlaka sanayiyle işbirliği yapması şart. İşbirliğinden de kastım şu; hani aktif olarak çalışma şartı getirmek lazım. Çalışacaksınız, danışmanlık yapacaksınız ya da kendi şirketiniz olacak. Yoksa hani tereciye tere satmak gibi bişey oluyor bu bizim yaptığımız. Şimdi ben bizim çocuklara girişimcilik anlattığım zaman, mesela girişimciliğin anatomisini anlatıyorum; yapısını, doğasını anlatıyorum. Anlatınca çocuklar bana diyor ki; hocam çok güzel anlatıyorsunuz da madem bu kadar iyi biliyorsunuz neden siz yapmıyorsunuz madem. Eğer bu sorunun karşısında ezilmek istemiyorsanız yapmak zorundasınız yani.

Ben: Zaten biz hani mesela teorisini gördük, gerçek hayatta ben de bir aile şirketimiz var hocam Konya’da. Hani işin hiç öyle olmadığını zaten anlıyorsunuz. Bu muhasebeyse diyorsunuz, bu ne? Gerçek hayattakiyle teori çok farklı, bütün dersler için bu böyle.

Yetkili: Tabi tabi, hiç alakası yok. Çünkü bi örtülü defter var, bir de gerçek resmi defter var. Çifte kayıt tutulur.

Ben: Hani hiç bişey aslında gördüğümüz, okuduğumuz gibi değil. Onu tecrübe etmek önemli. Bi de tasarım ve marka bizde yok. Markalaşmada hani ciddi bişey galiba. Üretiyoruz da o marka değeri.

Yetkili: Ya marka yaratmak çok kolay bişey değil tabi. Hani bugün şöyle lanse ediyoruz ya çocuklara; girişimcilik yapacaksınız, marka yaratmanız lazım, bakın Facebook yapmış... falan, Twitter yapmış, milyon dolarlar kazanıyor falan. Çocuklara bunları anlatıyoruz; ama sanki bunlar dün kurulmuş da bugün çok meşhur olmuş şirketler gibi algılıyorlar. Öyle değil. Mesela hepsinin hayat hikayesine bakarsanız 80'li yıllarda başladığını görürsünüz. 80'lerde başlamışlar. 80-90 aralığı Amerika'da pazarda büyümüşler. Hükümet desteğiyle büyümüşler, ondan sonra 90'da interneti bütün dünyayla paylaşmışlar. Dolayısıyla da o alana zaten nüfuz ettikleri için bir numaralar. Ha sıfırdan marka yaratamaz mısınız? Tabi ki yaratırsınız. Bununla ilgili bir sürü strateji var. Yani sizin nasıl bir iş kolunda olduğunuz çok önemli. Bi de yani marka yaratmak adına da şirketlerin aslında kendisini çok fazla yormaması lazım. Şundan dolayı yormaması lazım. Bugün büyük sanayi kuruluşları diye gördüğümüz, sanayi devleri diye gördüğümüz şirketlerin bak abartısız söylüyorum; % 80', % 90' ı çok yakın gelecekte, bir beş yıl sonra işte İB'in, Amazon.com'un ya da diğer firmaların fason üreticileri olacaklar yani. Çünkü ürünlerini orda satmak zorunda kalcaklar. Çünkü bütün piyasayı onlar ele geçiriyor. Dolayısıyla bu terndleri üniversitenin görüp çevresindeki hani girişimci adaylarına, çevresindeki iş adamlarına ya da öğrencilerine bunu aktarabilmesi lazım. Yani aslında hocaların misyonu şey değildir yani; hani kitabı öğrenciye anlatmak değildir yani. Aslında merak duygusunu uyandırmak, onlarda farklılık ve farkındalığı geliştirmek. Bu olması lazım. Hani öğrencilere soruyorum ben mesela, diyorum ki; 4 yıllık üniversite eğitimi alıyorsunuz, sebebi nedir? Yani tek çıktısı nedir? Diploma mı? Değil. Bilgi mi? Değil. Ne için alıyorsunuz eğitimi? Diye çocuklara soruyorum, tık yok çocuklarda. Tek şey var...

Ben: KPSS'ye girmek.

Yetkili: Yoo, ben zaten öğrencilerime soruyorum; KPSS'ye girmek isteyen varsa hiç dersime gelmesin diyorum. Bkın ilk derste söylediğim şey şu: Bu dersten hiçbir şey alamayacağına inanan, ben girişimcilik anlatan bir hocayım, bu dersten hiçbir şey alamayacağına inanan öğrenciler çıkarken ismini yazdırsın; geçme notu CC diyorum. Yani beni de, kendilerini de meşgul etmesinler. Çünkü kendi alanlarıyla ilgili gidip çalışsınlar. Böyle bir politika olabilir mi? Üniversiteler KPSS'ye öğrenci yetiştirir mi ya? Üniversitenin amacı şudur; kendi ayakları üzerinde duran bireyler yetiştirmek. Ve dört yıllık eğitimin de tek bir amacı vardır. O da dört yılın sonunda kendi kendine karar veren bireyler yetiştirmek. Eğer dört yılın sonunda kendi kararını kendin verebiliyorsan ne mutlu sana. Ama veremiyorsan geçmiş olsun; dört yıl boşa gitti yani.

Ben: Mesela ben işletme mezunuyum. Kendi arkadaşlarıma bakıyorum; % 90'ı bankacı oldu. Yani bu bence Bir şey, sıkıntı bence.

Yetkili: Ben call center'ı arıyorum. Öğrenci isim soyisim istiyor. Erdal Aydın diyorum. Aaa hocam siz misiniz? Diyor. Sen yapıyorsun diyorum. Call centerda çalışıyorum diyor. Kapat, kapat diyorum. Kapatıyorum mahsus.

Ben: Hani öğrenciler de burada risk almaktan çekiniyor. Biraz aileler de o anlamda yönlendiriyor; hani biz bu anlamda bir anket yaptık ufak. Ha aileler de çünkü; napacaksın hani riske atılıp gibi, gir bi bankaya. Hani bizde hep o hazırcılık var ya; risk istemiyoruz biz.

Yetkili: (Gülüyor). Şimdi bizim tabi büyüklerimiz sıkıntılı bir süreçten geldi. Yani bizim annelerimiz ya da onların anneleri kurtuluş savaşından çıkmışlar, yokluk içinde büyümüşler, ara döneme geldikleri için onlar garantici bir yaklaşım istiyorlar. Ama artık öyle bir garantici yaklaşım devlette de yok. Yani düşünsenize Suriye, Irak, Lübnan, yani onlar da garanti diye düşünüyorlardı; ama hiç biri yok. Tek garanti olan şey şu; kendi ayaklarının üstünde durmak için kendi işini yapacaksın. Bakın iddiam şu: -dersin hocam söylediği kayda aldım diye- on yıl sonra dünyada sadece 2 meslek kalacak, kariyer alternatifi kalacak. Şimdi devlet, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve girişimcilik diyoruz ya, bakın gelecekte tek kalacak 2 tane sektör; sivil toplum kuruluşlarında çalışmak ve girişimci olmak olacak. Çünkü zaten devlet ve özel sektörün yaptığı her şey artık otonom sistemleri yapıyor. Artık karanlık fabrikalar kuruluyor. Yani karanlık

fabrikalarda aydınlatmaya ihtiyaç olmayan, ısıtmaya-soğutmaya ihtiyaç olmayan, yemek molasına ihtiyacı olmayan tamamen otonom fabrikalar kurdular şimdi.İşin başını Nike çekti, Adidas çekti, Azerbeycan'da başladı Türkiye'de karanlık fabrikalar kuruldu yani artık, eskiden 600-700 işçiyle çalışıyordu şimdi sadece 8 kişi var o da teknik bakımlarını yapıyo yağlamasını yapıyo yani. Onun dışında hiçbir şeye karışmıyorsunuz 24 saat çalışıyorsunuz. Dolayısı ile devlet e- devlete geçiyo, çok yakında Nüfus Müdürlükleri diye bişey görmücez yani. Bankacılık hizmetleri, bankalar görmücez, şubeler görmücez dolayısıyla bunlar hızlı değişiyo bu trendi öğrencilere doğru anlatmamız lazım. Yani biz hala çocuklara şunu anlatıyoruz; yani çok acıdır internet girişimcisi olun, onu yapın ürün getirin satın, bak bitti o bakın fırsat siteleri de bitti o da bitti. Şimdiki trend üretim bazlı çalışmak fakat daha ziyade yazılım ve donanım, program ya da endüstriyel tasarım üzerine gidiyo yani şu an. Geleceğin meslek grupları onlar olucak yani mesela bakın İTÜ'de ben iki öğrenci ile tanıştım yaptıkları işi söyleyim size; dijital çöpçülük yapıyolar. Dijital çöpçü, şeyleri de bu yani ünvanları da bu. Ne iş yapıyolar? Siyasi liderler, siyasi parti liderleri, milletvekili olucak, belediye başkanı olucak kişiler geliyolar onlara diyolarki; benim özgeçmişimi temizle internetteki, her şeyimi sıfırla. Sadece e-mailler değil ama yani girdiği ip adresinden bilgisayarından girdiği bütün izleri takip edip yok ediyolar işleri bu. Ama bunun karşılığında çok ciddi paralar alıyolar yani. İşte yeni iş kolları böyle oluşuyo yavaş yavaş işte. Bunları çocuklara anlatmamız lazım, hala bizim yanidevlet diyoki her sene işte ben git gide küçülüyorum, az sayıda memur alıyorum. Devlet asli işlevine geri dönecek artık; sadece sağlık hizmeti, güvenlik hizmetini vericek, eğitim hizmetini vericek, vergi topluyacak. Bundan sonrasına karışmıycak devlet artık. Dicek ki geri kalan özel sektöründür, bu alanlarda da istihdam edilcek insan sayısı belli zaten. Hala çocukları körü körüne oraya itmenin bi alemi yok. Türkiye'de şu an genç kuşak, üniversite mezunu olupta iş bulamayanların oranı %33 müş. Çok yükseldi, sebebi bu işte herkesi kpss ye yönlendiriyoruz.

Ben: Biraz işte şey de var sanki hocam, iş beğenmeme de var bitaraftan.

Yetkili: Ama o da bak güzel bişeydir, şundan dolayı güzel bişeydir; yani mesela Biga'da Bigalı insanlara bazı işleri yaptırılmazsınız. Şöyle yani mesela; çöpçülük yapmaz Bigalılar. Çöp toplamaz, orda istihdam etçek insan Biga'da bulamazsınız

mesela. Kanalizasyoncu bulamazsınız. Dersiniz ki ya bu ne abes iş, iş beğenmiyosun ama iş beğenmemsi iyi bişey, şundan dolayı iyi bişey; ekeonomik refah ya da düzey ya da kendi yapabilirliğini üstünde görüyo artık dolayısıyla o işleri beğenmiyo hani bi ara Almanyada da aynı sıkıntı yaşandıydı da Türkiyeden dünyaya Alamnyaya işçi gittiyyiya onların hepsi vasat işlerde çalıştıydı. Sebebi o aslında diyo ki ben o işleri artık yapmıycam.

Ben: Ama şey var işte bizde hani, üniversitelerin bu kadar sayıca çoğalmasıyla, üniversite mezunlarının çoğalması... dolayısıyla ben vasıflı elemanım diyo, alt işlere kimse bulunmuyo. Diyorum ya hani kendi şirketimizden de biliyorum.

Yetkili: Ne işle uğraşıyorsunuz?

Ben: Sac eğim bükümü yapıyoruz.

Yetkili: Öyle mi aa ne güzel.

Ben: Hı hı, Perşembe günü de inşallah babamlarda gelicek. Firmamız da gelicek.

Yetkili: Aaa çok hoş.

Ben: Önder Metal.

Yetkili: Ne üzerine?

Ben: Yassı mamül. İhracat ta yapıyoruz.

Yetkili: Her sektöre çalışıyorsunuz, hımm.

Ben: İsraille, Almanya İrana gönderiyoruz.

Yetkili: Sac büküp, hımm. O işin kalbi burası artık biliyosun. Babana söyle; İçdaş saca geçti, sac üretimine, şimdi Arçelik dahil olmak üzere büyük firmaların hepsi buraya gelemeye çalışıyo çünkü ağır tonajlı bi malzeme sac, taşınması nakliyesi çok yüksek olduğu için üretimide artık burada İçdaş başladığı için herkes burada yer arıyo Organize Sanayide.

Ben: Ben o noktada hocam, hocam o zaman şey yapalım mı; haftaya perşembe firmaları da davet edelim istiyoruz biz. Önerebileceğiniz firma varsa onlara da göndeririz. Öğrencilerden gelen olursa çok memnun oluruz.

Yetkili: Nereye?

Ben: Şey Bandırmaya, 25 Nisanda. 25 Nisan Perşembe haftaya.

Yetkili: Perşembe, 25 Nisan Perşembe tamam. Valla öğrencimizzz eğer buralarda olursa, şimdi bizim sınav zamanımız yeni bitti, öğrenciler buralarda olursa biz de geliriz bi otobüs geliriz sıkıntı olmaz. Ama dediğim gibi bi öğrencileri görmemiz lazım. Bak bi tane var. (gülüyor).

Ben: Bekliyoruz arkadaşım, merhaba. Aradaşalrınıza söyleyin (gülüşmeler).

Yetkili: Çok sevinirim. Var mı sizin aile şirketinde mesela aile anayasanız filan... aile anayasası yazdınız mı?

Ben: Yok. Bizim de sözel, ama şeydir babam yani hani...

Yetkili: Şimdi baban otoriterdir kontrol ediyordur ama, kaç kardeşiniz?

Ben: 3 iki erkek bir de ben.

Yetkili: Sizde de yaşanacak gelecekte bak %100 yaşanacak. O yüzen aile anayasası yazmanız lazım. Hani oyunun kurallarını yazacaksınız, şirketin başında gelecekte kim olacak, nasıl olacak, hangi şartları taşıyacak, yani belirli periyotlarla ne tür toplantılar yapılacak, bilgilendirme toplantıları. Şimdi düşünsenize, Doğaş'ın aile anayasasını çalıştık biz beraber, yazdık. Doğaşta mesela 3 ayda bir bütün aile üyelerini çağırıyor. Neden? E çünkü evindeki eşinin ya da çocuğunun babasının ne yaptığından haberi yokturki. Ne ne kadar mal varlığı var, ne kadar hissesi var, Doğaş nasıl gidiyor bilmez. Ama ya onun almış olduğu bi karar ailesini de etkiliyo dolayısıyla onlarında haberdar olması lazım.

Ben: Doğru.

Yetkili: Dolayısıyla hepsini topluyoruz mesela anlatıyoruz. Çünkü bizde şöyle bir sıkıntı var; yani bi başarıyı... erkeklerde başarıma ihtiyacı var sebebi de şu; toplumsal baskıdan çünkü evi erkek idare eder derlerya dolayısıyla erkeklerde bi başarıma arzusu var, ortaklarındada öyle mesela bi iş bağliyoruz çok güzel bir yer alıyoruz, farzı misal ben gidiyorum eşime anlatıyorum, diyorum bugün böyle bi iş bağladık böyle bi yer hallettim diyorum, ortağında gidiyo aynı seneryoyu eşine anlatıyo karısına anlatıyo. Diğer ortağında gidiyo aynı senaryoyu...(gülüşmeler) ondan sonra eşler bir araya geldimi küçük kıyamet kopuyo. Ben aldıldım, sen yaptıydın, o yaptıydı. Benim eşime diyo.

Ben: Sonrada bi noktadan sonra eşleri karıştırmamak mı falan

Yetkili: Zaten öyle. Doğtaşta şu an eşlerin çalışması yasak şirkette.

Ben: Biraz kadınlar karıştıryo demi hocam ortalığı?

Yetkili: Yani şöyle... yok aslında çok kadın erkek olayı değilde bilgilendirme eksikliği. Hep bilgilendirceksin. Şeffaf olacaksınız. Her adımdan onlarında haberi olucak. Yoksa gizli saklı yaparsanız, belli bi süre sonra dedikodu kültürü gelişyo. Çünkü bilmiyosunuz, görmüyosunuz, duymuyosunuz. Yani benn, benim babamlar da kardeş, ben şöyle büyüdüm çocukluğumdan beri yani, annem derdiki senin baban çok saf çok iyi niyetli. Sen de annenden belki duyuyosun, iyi niyetli çok çalışıyo, gece gündüz çalışıyo ama amcanlar cin gibi bak onlar farklı işler yapıyolar öyle yapıyolar böyle yapıyolar. O onda var bu bunda var, şimdi o hırsız bu bilmem ne, yalancı, e büyüyünce bi bakıyosunuz şirket kucağınızda kalıyo kimle çalışcam ben diyosunuz. Biri hırsız biri yalancı. Aslında öyle değil. Bu tamamen işte o saklı bilgilerden kaynaklanıyo ki onlarında bir an önce tutanak altına almak lazım diye düşünüyorum ben. Mesela

Doğtaş'ta savaş odamız var bizim. Savaş odası dediğimiz şu: oraya girerken usta başları, beyaz yakalılar ve yöneticiler ve ben de mesela girdiğim zaman herkes rütbesini bırakıyo dışarıda. Herkes normal birey olarak giriyor ve konuşulan her şey tutanak altına alınıyo. Herkes de sonunda imza atıyo; ama içerde o kadar acımasız eleştiriler yapılıyo ki. Mavi yakalılar patronlarını öyle eleştiriyor ki görmemiz lazım. Yanlış yapıyosunuz, bu uygulama yanlış diyo mesela. Tarafli davranıyosunuz, öyle

Türkiye'de büyük bir moraka olmuş
Doğtaş'ın bir stratejisini anlatıyo. İfing ve etkili bir uygulama.

yapıyorsunuz filan. Ama çıkınca herkes işine devam ediyor. O kültürü ottutturduk mesela.

Ben: Çok güzelmiş.

Yetkili: Dolayısıyla hani, böyle yenilikleri şirketlere kazandırmak lazım. Yoksa şirketin geleceği olmuyor. Şimdi... a, ab, evli mi abinler?

Ben: Evli hocam, evet.

Yetkili: Şimdi gelecekte çocukları büyüyecek Allah uzun ömür versin. Belli bir yaşa gelicek. Geldiği zaman aynı hani bayanlar nasıl ki çocuk sahibi olduktan sonra içgüdüleri değişiyor, daha sahiplenici oluyor, erkekler de öyle oluyor. Kendi çocuğunu kayırmaya başlayacak. Mesela Doğaş'ta şöyle diyoruz biz: ailedeki her torun eşit hakka sahiptir. Bunlara işte üniversite eğitimlerinin bütün masraflarını biz karşılıcaz. Hepsine eşit ücret veriliyor mesela. Arkasından da diyoruz ki onlara MBA imkanı tanıyacak. Ücret veriliyor mesela. Yazın diyoruz ki mesela; şirkette en az şu kadar süre staj yapma zorunluluğu var, rakiplerinde şu kadar staj yapma zorunluluğu var. Ondan sonra eğer şirketin başına geleceksen en az şu kadar yabancı dil bilecek filan. Yani şartlar var.

Ben: Hımm, her şeyi biliyor.

Yetkili: Tabi. Herkes biliyor bunu. Hani Albert Einstein diyor ki: oyunun kurallarını koyarsanız diyor baştan, oyunu güzel oynarsınız.

Ben: Evet, doğru. Oyun oynamayana en azından kırmızı kart gösterince dersin ki sen...

Yetkili: Tabi, sebebini bilir herkes. Yani dolayısıyla net olmak lazım. Diyorum, bence.

Ben: Güzelmiş hocam. Evet. Sorularım bitti hocam benim.

Yetkili: O zaman senden ricam şu: o soruların tamamını bana mail atabilirsen erdalaydin08'e. Atabilirsen ben onu Erkan'a yollarım, sana tam teknik olarak doldurup yollarlar. O beni kırmaz. Halleder yollar, olur mu?

Ben: Tamam hocam. Sizin ilave etmek istediğiniz, teknoparkla ilgili son bir şey var mıdır hocam? İlave etmek istediğiniz?

Konuşmamız boyunca verdiğimiz tavsiyeleri yineliyor. Üniversite-sanayi işbirliğine de falanca kez vurgu yapıyor, adeta önemli olduğunu tekrar tekrar dile getiriyor.

Yetkili: Şimdi şöyle bence teknoparkların yani üniversitelerin birer kurumuymuş gibi, sadece altında çalışan bir kurumu gibi algılanmasını ortadan kaldırmamız lazım bence her şeyden önce. Ve kesinlikle ve kesinlikle teknoparkların ticaret odalarında iş adamlarına, ticaret borsalarında iş adamlarına ve halka çok iyi anlatılması gerekiyor neler yaptığını. Ve bunu için de bence gerekiyorsa her yere stant açacakları her yere insan yollicaklar, ne yapacaklarını anlatacaklar, imkanlarını anlatacaklar. İnsanların teknopark hakkında bildiği şey çok az. Tek insanların bildiği; ucuz kirası var, vergi indirimi var, e orda ne yapılıyor? Ar-ge ve inovasyon yapılıyor, o kadar. Ama ne yapıldığını bilen yok.

Ben: Bizim şimdi topluluğumuzun adı "Kuluçka Merkezi Topluluğu" hocam, biz kuluçka merkezi falan deyince...

Yetkili: Nerden buldunuz onu öyle? (Gülüşüyoruz.)

Ben: İşte kuluçka merkezi var ya içinde o şekilde. Kime desek böyle tavukçuluktan dem vuruyorlar. Anlatmamız gerekiyor; hayır tavukçuluk değil falan... (Gülüyor.) Bir de Bandırma o bölge tavukçulukta falan önde olunca. Hatta sokak röportajı yaptık bununla ilgili, bu Perşembe günü inşallah onu da yayınlıcaz. Yani şey; kimse bilmiyormuş hakikaten. Okulumuzdaki öğrenciler de bilmiyormuş. Bazen hocalardan da böyle bir şey aldık, ona çok şaşırdık.

Yetkili: Ama bazen biz bazı kavramları çok hızlı kullanıyoruz. Kaybediyoruz. Mesela . empati nedir diyorsun insana, yazıyor ki: kendini başkasının yerine koymak. Empati o değil aslında. Empati; aslında mesela hani o insanın yaşadıklarını, dilini, dinini, ırkını, dünya görüşünü, işin dışında bırakacaksın onun yaşadıklarını yaşayacaksın, onu hissedeceksin. Şimdi belediye başkanı, ben hiçbir belediye başkanı görmedim ki sokakta bankın üstünde gece üstüne gazete kağıdı örtmüş, o ayazı yemiş. E işte yemezsen o adamın ne çektiğini anlamazsın. Aç kalmazsan aç olmanın ne demek olduğunu anlamazsın. Empatiyi öyle yapamazsın yani. İşte onun yaşadıklarını yaşamak lazım empatiyi yapabilmek için.

Ben: Padişahlar tebdil-i kıyafetle gezermiş ya öyle.

Yetkili: Aynen öyle. Ya da işte kariyer diyoruz, bilmem ne diyoruz mesela herkes kullanıyor ifadeleri; ama kimse içeriğini bilmiyor mesela. Bu da öyle. Kuluçka merkezlerimiz öyle, teknoparklarımız öyle, ıı yanı sıra teknokentlerimiz öyle. Yani herkes konuşuyor ve içine girenler de çok insan bilsin istemiyor; kendisi pay sahibi olmak istiyor daha çok. Dolayısıyla; ama madem ki kuluçka merkezi sizin yeriniz, bence siz ODTÜ, İTÜ mutlaka oralara gezi düzenleyin.

Ben: Yani evet. İTÜ'ye gittik, bir de Yıldız Teknik'e gittik. Ama ODTÜ'yü de istiyoruz.

Yetkili: ODTÜ, ODTÜ Türkiye'nin en büyüklerinden biri.

Ben: İnşallah hocam.

Yetkili: Yani oranın... orayı görmenizi isterim yani. Orda çılgın şeyler yapıyorlar yani. Bir de orası daha çok fizik ağırlıklı olduğu için mesela İTÜ'ye giderseniz İTÜ'de daha çok mühendislik ağırlıklı...

Ben: Daha düşünce üzerineydi. Mesela şeyi falan küçüktü oranın. Şey, immm, prototip atölyesi falan. Yıldız Teknik'te baya büyük bir yer. Hani inovasyon falan değil, baya icat yapıyorlardı; bel fitiği üzerine falan çalışıyorlardı böyle.

Yetkili: O çok iyi ya.

Ben: Hıhı.

Yetkili: İşte bizde onlar yok. Bizde hala bireysel bazda, daha çok işte internet tabanlı ya da sanal gerçeklik üzerine çalışmalar var. Daha herhangi bir ürünü üretme üzerine yok yani. Fiziki görünüm üzerine yok.

Ben: İnşallah o da olursa...

Yetkili: Çok zor. Çok hızlı ilerlememiz lazım; ama çok yavaşız. Sebebi de şu; yani iş adamları filan hani çok ben şey yaparım, eleştiririm. Derler bana, kızarlar da. İş adamlarımız mesela Singapur'a gidiyor, iş gezisi düzenliyorlar. Gelen fotoğraflara bakıyorum ben. Yelken Otel'in önünde bir fotoğraf, alışveriş merkezinde bir fotoğraf, eğlence yerlerinde bir fotoğraf. Ya arkadaş sen oraya ne için gidiyorsun, üyen ne için

gidiyor? Kendi iş alanıyla ilgili gittiği zaman orda fabrikaları gezmesi lazım. Yapılanları görmesi lazım. Onu, onun için gitmen lazım. Yüzeysel kalıyor bizde bazı şeyler. Teknopark da öyle, yüzeysel kalıyor. Yani imkan, tabi bu imkan dahilinde olan bişey. Çok ciddi kaynaklar ayrılması lazım teknoparka. Yani burada da tabi üniversiteler zorlanıyor. Büyük üniversiteler ayırabiliyor; ama küçük üniversiteler çok zorlanıyor yani. Çıkamıyor işin içinden. Çünkü makine, tesisat, parkurlar çok yüksek maliyetli. Teknoloji çok yüksek maliyetli olduğu için kolay bişey değil yani. Biz bile öyle bişey olursa mesela Kale Grubu'nun Ar-ge departmanını kullanıyoruz. Mesela Çanakkale Seramik'in Çan'daki Ar-ge departmanı Avrupa'nın en büyük Ar-gesi.

Ben: Tabi. Büyük firmalar da kendi bünyesinde kurduğu için teknoparka girmiyor, öyle değil mi? O anlamda da biraz.

Yetkili: Mesela Çanakkale'ye bence bir gezi düzenleyin. Çanakkale Seramik'e. Oranın mesela tekno..., Ar-ge departmanını görün. Bakın mesela şunlar, şu gördüğünüz (İçinde bulunduğumuz binanın dış cephesindeki seramik kaplama malzemelerini gösteriyor.) seramikler var ya 1 metreye 3 metre. Özelliği şu: 3 mm kalınlığı sadece. Çizemiyosunuz, kırılmıyosunuz, ışık geçiriyor özelliği o. Arkasında her türlü şeyi yapabiliyorsunuz. En büyük özelliği şu; tutup ikiye katlayabiliyorsunuz.

Ben: Allah Allah. (Çok şaşıyorum.)

Yetkili: Dünyada seramik olarak ikiye katlanan tek seramik. Mesela bu burada geliştirilmiş bir teknoloji.

Ben: Çok güzelmiş hocam.

Yetkili: Yani dolayısıyla buraları gidip görmek lazım.

Ben: Görmek lazım, aynen. İnşallah hocam. Bir buraya, bir şu kolektif house'a gitmek isterim.

Yetkili: Yani öyle bir şey olduğunda biz size yardımcı oluruz. Bağlantıya geçin. Yani şöyle yaparız; hani bizim yelpazemizde de çok iş adamı var. Onlardan da biz yardımcı olmaya çalışırız. Ama dediğim gibi yani geldiği zaman hani iyi misafir edebilmek ve dolu salona gelmesi çok önemli. Çünkü neden biliyor musun? Öyle bi salona gelirse

unutmuyor, minnet duygusu oluşuyor. Ve sonrasında telefon açtığınızda istediğiniz her şeyi önünüze yıkıyor yani.

Ben: Yani biz de öyle, bu kadar uzaktan gelecek, az bir salonla karşılaşırsa bizim açımızdan da hani mahcubiyet verici, üzücü bir şey olur.

Yetkili: O çok iyi bir organizasyon gerektiriyor. Öncesinden isim isim çalışacaksınız gelecekleri. Ama orda da kabahat üniversitelerin. Şundan dolayı üniversitelerin diyorum ben. Üniversiteler bence hafta..., şey yılda 2 haftayı sırf sosyal etkinliklere ayırmalı ve öğrencilerin sosyal etkinlikleri bu konferanslara, eğitimlere katıldıkları takdirde not, hem ordan bir puan almaları gerekiyor. Aslında daha çok şeyi orda öğrenecekler.

Ben: Aynen öyle.

Yetkili: Ama üniversitenin bu ortamı tanınması lazım. Ve herkes de oraya katılacak. Onu alacak. Ve onun karşılığında da puanını alacak. Eğer böyle yapmayı başarabilirlerse o zaman harika olur tabi. Hem gelen memnun olur, hem siz memnun olursunuz. Karşılıklı kazan-kazan durumu olur.

Ben: O sistemi oturtmaya çalışıyorlarmış okulda. Birkaç hocayla görüştük. Ama işte tam bir formül bulamadık dedi.

Yetkili: Ya aslında bulamadık diye bişey yok ya, çok basit bu. Ya bu işte cesur olmakla ilgili bir iş. Yani kimse elini taşın altına sokmuyor. Bişey diyorsunuz, diyorlar ki yönetmeliğe aykırı. Mesela ben Kale Grubu'nda yüksek lisans programı açıcam, MBA açıcam değdim zaman enstitünün bana verdiği cevap şu: bizim yönetmeliğimize aykırı diye. Benim verdiğim cevap da şu yani: bir zahmet k.çınızı kaldırın, dünya değişiyor...

Ben: Bir daha yönetmelik yazın.

Yetkili: ...oturun bir daha çıkarın dedim yönetmeliği. Sonra sen nasıl konuşuyorsun diye rektöre gittiler. Rektör de aradı beni. Dedi böyle böyle. Dedim hocam, durum böyle böyle. Dünya değişiyor. Üniversite-sanayi işbirliği çok önemli. Bakın kalite sertifikasyonu, karne alıcaz artık YÖK'ten. Afedersiniz dedim; sizin memurlarınız da bir zahmet k.çını kaldırıp çalışınlar dedim. 1 hafta sonra karar çıktı. Bu kadar basit aslında bu iş. Yani doğru olanı anlatmakla ilgili olay. Anlatırsanız her şey oluyor bence

ya. Bir de düşünsenize sınıf karma oluyor, iş dünyasındaki iş adamlarıyla öğrenciler aynı sınıfta. Böyle bir ortamı bir daha yakalayabilir misiniz? (Bu esnada telefonum çalıyor, meşgule alıyorum.) Öğrenci için de büyük avantaj. Şimdi Kale Grubu'nun üst düzey yöneticilerinin hepsiyle birlikte ders yapıyor. Adamların zamanları yok, fırsatları yok. Bir şekilde öğrencilere yardımcı olmalarını istiyorlar, ilişki geliyor. Şimdi bizim oraya yolladığımız 8 öğrencinin 6 tanesi okul bitti, çalışmaya devam ediyorlar. Ya bu imkanları öğrencilere sağlayabilmeniz için de bu tür çalışmalar yapmanız lazım. Ama tabii bu bir vizyon olayı ya. İnsanların vizyon sahibi olmasıyla ilgili .Yoksa hepimiz bir şekilde hayatımızı devam ettiririz yani. Ama bir iz bırakmak lazım diye de düşünüyorum.

Ben: Kesinlikle.

Yetkili: Öyle düşünüyoruz, öyle çalışıyoruz. Keyifle de çalışıyoruz ya.

Ben: Çalışmak da zorundayız zaten hocam yani. O da aslında şey değil, keyfi bişey değil. Dediniz ya Suriye, işte vesaire...

Yetkili: Bence öğretim görevlisi falan olduğunuzda kesinlikle bir girişimcilik merkezi açtırın rektörlüğe. Girişimcilikle ilgili özellikle. Mutlaka açtırın. Geri kalmayın o konuda yani. Girişimcilik merkezi açtırın. (Yine telefonum çalıyor, meşgule alıyorum.) Biz mesela artık bu merkezi enstitüye dönüştürücez.

Ben: Burası ne zamandan beri açık hocam?

Yetkili: 2006 yılından beri faaliyet gösteriyoruz biz. Burda da yerimiz var, Çanakkale'de de var. Ama yani aynı zamanda Kale Seramik fabrikasında da yerimiz var. Bizim her yerde şubemiz var aslında. Birimiz var. O yüzden çok içli-dışlı çalışıyoruz sürekli. (Telefonum tekrar çalınca yetkili; "açın, açın, sıkıntı yok diyor. Telefonumu açıyorum. Bu arada ben telefonla konuşurken odaya bir öğrenci giriyor, proje için konuşmak istediğini söylüyor, yetkili tamam konuşalım diyerek olumlu cevap veriyor. Bir taraftan da başka öğrenciler gelmeye başlıyor. Yaklaşık 4, 5 öğrenci oval masaya oturuyorlar, az sonra bizimle mülakat yapan hocanın dersi için bekliyorlar. Mülakat bitiminde hocanın öğrencilerle hem ders, hem toplantı yapacak olduğunu öğreniyorum.) Bak işte sen de Bandırma için bir kazanç olursun, ne güzel. Yani sanayi

alt yapının olması çok güzel. Bence inşallah o fırsatı kaçırmazlar Hatice. Öyle diyim yani.

Ben: Fırsat olarak mı görüyorsunuz?

Yetkili: Ben fırsat olarak görürüm yani her zaman için. (Diğer öğrencilerden birine başarılar dileyerek gönderiyor; bana dönerek girişimcilik projeleri olduğunu söylüyor.)

Ben: Hocam çok teşekkür ediyorum, çok güzel bilgiler aldım.

Yetkili: Rica ederim Hatice yaa, çok memnun oldum.

Ben: Ben de çok memnun oldum hocam.

Yetkili: Yine görüşelim mutlaka.

Ben: Bandırma'ya da bekleriz.

Yetkili: Geliriz seve seve. Topluluk adına da yapabileceğimiz bir şey olursa seve seve yardımcı oluruz, bize düşen bir şey olursa.

Ben: Bu 25 nisanla işte hocam ilgili firmalardan gelen olursa...

Yetkili: Kimler gelecek acaba, bir bildirirseniz şey yapalım. Biz de şimdi şöyle; biz de hazırlanıyoruz 23 nisanda da Osman Bey'i getiriyorum Çnakkale'ye. Osman Okka'yı. Dolayısıyla onunla ilgili ciddi bir çalışma yapıyoruz şimdi. Ama geliriz.

Ben: Osman Okyay diye bir hocamız vardı bizim, isim benzerliği. Selçuk Üniversitesi'nde.

Yetkili: Öyle mi? Osman Okyay. Orda mı okudunuz? Ne okudunuz?

Ben: İşletme okudum hocam.

Yetkili: Oo süper. Şimdi ne yapıyorsun?

Ben: Şimdi Liderlik ve Küresel Girişimcilik programı, işletme yine anabilim dalı.

Yetkili: Ooo ilginç. Liderlik. Kim anlatıyor liderlik yaklaşımlarını size? Var mı?

Ben: Liderlik, çok şey görmedik aslında. Geçen sene Donald Hocamızdan almıştık. Donald Staub'tan. Ama ayrıldı.

Yetkili: Geliriz, geliriz ya. Biz de geliriz seve seve.

Ben: Bekleriz hocam. Ve öğrenciler gelirse mutlu oluruz.

Yetkili: Ama bilgisini geçersen Hatice, yani ben sana gelip gelemeyeceğimizi söylerim.

Ben: Ben mail atıcam size.

Yetkili: Organize olabilirsek geliriz.

Ben: Tamam.

Yetkili: Zaman az, yoksa... ya biz çok istiyoruz orayı; çünkü Suat Hoca'yı biz çok severiz. İyi bir arkadaşımız. Oraya da rektör yardımcısı olmuş. Dolayısıyla biz oraya bir destek verelim, ses getirecek bir etkinlik yapalım istiyoruz. Yani biz merkez olarak orda bir etkinlik yapcaz; ama yapmadan önce orda da paydaş olarak çalışırız sizle.

Ben: Tamam, çok mutlu oluruz hocam.

Yetkili: Sıkıntı yok, birlikte yaparız.

Ben: Tamam hocam, çok seviniriz. Çok güzel olur.

Yetkili: Onları da bana atarsan ben sana gerçek, yani tam bilgileri yollatırım.

Ben: tamam, ben mailinize hem bunları atıcam, hem de o 25 nisandaki programla ilgili detaylar tam belli olsun, birkaç bişey var. Onunla ilgili de inşallah atarım.

Yetkili: Tabi, tabi. Seve seve. Ayağınıza sağlık.

Çok keyifli ve faydalı bir mülakat oluyor.

-Teknoparkın aldığı destekler

-Teknopark firmalarının faaliyet gösterdiği sektörler

-Teknoparkın verdiği destekler ve faaliyetleri

-Sık kullanılan ifadeler:

• Veri paylaşılmak istenmemektedir.

Kocaeli Teknopark Mülakat Soruları

1.) Kuluçka merkezi genel adı altında toplanan üç farklı yapı mevcut. Tekmer, teknoloji transfer ofisi ve teknopark (ya da teknokent). Sizin okulunuzdaki hangi yapıda kuruldu?

Teknopark içerisinde Teknoloji Transfer Ofisi'nin koordinasyonunda bir kuluçka merkezimiz var.

2.) Kaç yılında kuruldu ve hemen faaliyete geçti mi?

2017 yılında tamamlandı.

3.) Ön kuluçka ve kuluçka evresinde yer alan kaç firma var?

22 ön kuluçka, 7 kuluçka başvuru süreci devam eden bir çok girişimcimiz var.

4.) Firmalar genelde hangi sektörde faaliyet gösteriyor?

Yazılım

5.) Firmalar ne kadar süre kuluçkada kalabilme imkanına sahip?

1 yıl, ancak yönetim kurulu kararı ile bu süre uzatılabilir.

6.) Bağlı olduğunuz üniversite yönetimi spin-off faaliyetleri konusunda destekleyici midir? (Dış bağlantı, endüstri bağlantısı).

Evet, tüm yapılar sağlanmaktadır.

7.) Bağlı olduğunuz üniversiteden aldığınız destekler nelerdir?

- Finansman desteği,
- Personel desteği,
- Eğitim desteği, evet
- Ticarileşme desteği, evet
- İş planı yazma, evet
- Yasal hizmetler, evet
- Diğer.

Bilecik: Herüz kurulduğundan itibaren mülakat sırasında yerli bilgi toplama amaçlıdır.

Kuluçka merkezlerinin tarihçesi,

tek tek
Gazikale
Bursa
Sakarya
Kocaeli
Bilecik

son sırada: Kocaeli ve Bilecik kuluçka merkezleri için yeterli bilgi yetersizdir. (İki nedenle) bundan dolayı bu iki merkezden önce

Yediteki kısımda sadece merkez ile ilgili genel bilgiler verdikleri ve faaliyet için bilgi paylaşımından izin formları bir formla birleştiriliyor.

8.) Kuluçka merkeziniz firmalara mali açıdan nasıl destek oluyor?

- Başlangıç sermayesi, evet
- Finansman desteği,
- Danışman desteği, evet
- Kira yardımı, evet

9.) Kuluçka merkezinizdeki ar-ge faaliyetleri nelerdir?

Veri paylaşılmak istenmemektedir.

10.) Kuluçkadaki firmaların patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım sayısı kaçtır?

Veri paylaşılmak istenmemektedir.

11.) Firmaların geliştirmiş olduğu yeni ürün sayısı kaçtır?

Veri paylaşılmak istenmemektedir.

12.) Firmaların geliştirmiş olduğu yeni hizmet sayısı kaçtır?

Veri paylaşılmak istenmemektedir.

13.) Firmaların ar-ge ve yenilik destek programlarından almış olduğu proje sayısı ve fon tutarı nedir?

Veri paylaşılmak istenmemektedir.

14.) Firmalar **açık inovasyon modelini** benimsiyor mu? (Açık inovasyon: inovasyon yapabilme kapasitesinin dış kaynaklar yardımıyla geliştirilmesidir. Bir diğer ifadeyle işletmelerin yeni fikirler ve yenilikçilik konusunda tamamen kendi yaptıkları araştırma, geliştirme ve analiz faaliyetleri ile sınırlı kalmayıp müşterilerinden, tedarikçilerinden ya da akademik dünyadan yararlanarak uyguladıkları yenilikçiliktir.)

Evet, **bu konuda farklı iş birlikleri mevcuttur.**

15.) Firmalar açık inovasyon yaklaşımını benimsemişse, bunu nasıl gerçekleştiriyor?

- **Teknolojik işbirliği**, evet
- **Ar-ge hizmet alımı**, evet
- **Dış kaynak kullanımı**, evet
- **Açık öneri ve fikir paylaşım platformu**,

- Diğer.

16.) Firmalar melek yatırımcılardan yararlanabiliyor mu? Hangi aşamada ve nasıl yararlanıyor? Ne kadar yardım alabiliyor? (Melek yatırımcı: Henüz başlangıç aşamasında olan bir iş fırsatına yatırım yapan, işletmelerin büyümeleri veya gelişmeleri için sermaye sağlayan kişidir.)

Şuan için görüşmeleri devam eden girişimlerimiz mevcut.

17.) Firmaların KOSGEB, TUBİTAK ve benzeri kurumlardan aldığı ulusal ve uluslararası ödül ve destekler var mı?

Evet

18.) Sizce firmaların kuluçka merkezinde faaliyet gösteriyor olmasının firmalar açısından avantajları nelerdir?

- Ofis imkanı, mobilya ve ekipman sağlanması, ihtiyaç duyulan altyapının ve ortak mekanların oluşturulması.
- Sekreteryaya ve destek hizmetlerinin sunulması, donanım ve yazılımlara erişimin sağlanması.
- Yarışma ve benzeri girişimciliği teşvik edici programların organize edilmesi.
- İlgili eğitim, seminer ve atölyelerin düzenlenmesi.
- Yönetim desteği, kritik iş ve teknik desteklerin verilmesi.
- Teknik ve idari konularda danışmanlık ve mentorluk hizmetlerinin sağlanması.
- Şirketleşme, ticarileşme, uluslararasılaşma ve benzeri alanlarda desteklerin sağlanması.

19.) Girişimci üniversite özellikleri ve modelleri hakkında düşünceleriniz nelerdir?

Pozitif değerlendiriyor ve çalışma mekanizmasını desteklemekteyiz.

Bursa Ulutek'le Tekrar Görüşme

Ben: Merhabalar, biz mülakat sonuçlarını analiz ettik hocamla. Birkaç soru vardı; buradan tekrar çıkan ama, onun için rahatsız ettim. Biraz vaktiniz var mıdır alsam?

Yetkili: Buyrun.

Ben: İıı şöyle, ııı. 2005'in sonunda kuruldu demişiz ya; “firmasını kabul ederek faaliyete başladı” diye. Burda şirketin ismi neydi, hangi şirket? Bir de şimdi nerde diye sordu hocam.

Yetkili: Ne..? 2000..? Ne dediniz?

Ben: Ulutek kaç yılında kuruldu diye sormuştum. 2006'da ilk firmasını kabul ederek faaliyete başladı demişsiniz.

Yetkili: Hı hı.

Ben: Hani ilk firma ve işte şu anda nerde bu firma?

Yetkili: Firmayı ben şey diye biliyorum: Platform Ar-ge, Tofaş'ın Ar-ge'si yani. İıı şu an kendi Ar-ge biriminde. Ar-ge merkezi oldu yani.

Ben: Ha burada başladı, kendi Ar-ge birimini açtı. Tamam.

Yetkili: Hı hı, kendi Ar-ge merkezi oldu.

Ben: Tamam. İııı başka. Birkaç sorum daha vardı. Bir de ha, şey demişiz: “Ar-ge merkezini, tasarım merkezini kuruyor. Hiç teknoparka da gelmiyor. Bu son kanunla 15 kişiye düştü sayı” demişiz. Burda hangi kanundur bu? Onu işaretlemiş.

Yetkili: 5746.

Ben: 5746. Tamam. İıı buralarda yok soru... Bunları hep ben kağıda geçirdim. (Bu arada mülakat sonucunun yazdığı kağıdı kontrol edip sormam gereken noktaları arıyorum). Yazı olarak. O yüzden şimdi bakıyorum; nerelerde diye. “Hakemlerin

değerlendirme kriterleri var, bir proje Ar-ge midir, değil midir diye.” Kimler nasıl seçiyor, demişim; ama böyle kısaca bir iki...

Yetkili: Hakemler nasıl seçiliyor? Kanunda iki tane akademisyen, bir tane sektör uzmanına gitmek zorundadır diyor. Akademisyenler ve sektör uzmanı. Yani konuyla alakalı sektörden birine gidiyor. Kriterler de bizim web sayfasında yazıyor olması lazım. ulutek.com.tr’ de başvuru usul ve esasları bölümünde... mi? Bi saniye, emin olayım. Ha değerlendirme kriterleri diye bir bölüm var zaten. Ordan bakabilirsiniz siz. Başvuruların içinde.

Ben: Tamam, çok teşekkür ederim. İıı başka neresi vardı? “Yazılım firmalarında patent almak zor olduğundan...” demişsiniz; o neden öyledir?

Yetkili: Ya o patent süreciyle alakalı galiba. Yani.

Ben: Fikirlere patent verilmiyor galiba diye, ben ondan duydum. Onunla mı alakalı acaba?

Yetkili: Yani onun çok şeyini bilmiyorum ben, açıklaması, hani teknik olarak açıklamasını bilemiyorum. Ama hani yazılım hani, alınan, yazılan kodlar falan patent alınmıyor. Anca bii, herhalde bir cihazla birlikte olursa... gibi mi, ya da bir yöntem olursa alınabiliyor diye biliyorum.

Ben: Tamam.

Yetkili: Telif hakkı alınabiliyor onlara. Telif tescil hakkı.

Ben: Hımm. O da belli bir süre mi oluyordu sanki, di mi?

Yetkili: Çok sürecini bilmiyorum onun.

Ben: Tamam. İıı başka... Buralar da değil. (Mülakat sonuçlarını gözden geçiriyorum.) Melek yatırımcı. Çalıştığınız belli bir melek yatırımcı var mı, melek yatırımcılar var mı? Bir de “melek yatırımcı ağından yararlananlar oldu” demişsiniz. Bu hani nasıl bir ağ?

Yetkili: Melek yatırımcı... diye bir ağımız yok maalesef. Yani öyle bir ağdan yararlandı kısmını nasıl söylemişim ki acaba? Melek yatırımcı ağı yok.

Ben: Şöyle demişim ben soru olarak: “Firmalar melek yatırımcılardan yararlanabiliyorlar mı? Biraz daha kuluçkalarla mı alakalı acaba?” demişim. Siz de: “Melek yatırımcılardan yararlanabiliyorlar” demişsiniz. “Bir de ne kadar yardım alıyorlar? Bu bölgede destek veren firmalar var mı?”. “Bu bölgede veren yok, onu biliyorum. Ama bu bölgede olup da melek yatırımcı ağından yararlananlar oldu.”

Yetkili: o dışarıdan, burada öyle bir ağ yok. Yani Ulutek altında oluşturulan bir şey değil.

Ben: O zaman firmaları da bilemiyoruz di mi; destek veren?

Yetkili: I, ı.(hayır anlamında günlük dilde kullandığımız ses). Bilmiyorum, maalesef.

Ben: Tamam. Iıı, burada da yok. Ha vakıf ve üniversite bünyesi ayırımı nasıl oluyor? Yani farklı tüzel kişilik mi oluyor? Diye sormuşum.

Yetkili: Vakıf?

Ben: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı. %50’si onunmuş, %50’si Ulutek’in.

Yetkili: Teknoloji Transfer Ofisi?

Ben: Hı hı, evet. Üniversite’yle bu vakfın ayırımı ne?

Yetkili: Üniversitenin vakfı zaten. Uludağ Üniversitesi’nin kendi vakfı.

Ben: Tamam. Yani direk kendi vakıf olarak kuruyor, o şekilde destek oluyor. Üniversite kendi adıyla değil..?

Yetkili: Yani yapılanmasını bilmiyorum da Uludağ Üniversitesi’nin bir vakfı o.

Ben: Hımm, tamam. Yani bu şeylerde; ortaklıklarda Uludağ Üniversitesi olarak değil de vakıf olarak geçiyor?

Yetkili: Yani bütün ortaklıklarda değil, teknoloji transfer ofisinde o şekilde.

Ben: Ha teknoloji transfer ofisinde. Tamam. “Bakanlığa bağlıyız biz” demişsiniz, bu bağın oluşumu nasıl diye sormuş.

Yetkili: Bakanlığa bağlıyız. Şöyle: Sanayi Teknoloji Bakanlığı oldu şimdi yeni ismi. 4691 teknoloji geliştirme bölgeleri kanununa göre Sanayi Bakanlığı’ndan izinle kurulan bölgeler teknoparklar.Bağlıyız.

Ben: Himm, tamam. Bu şey demiştiniz ya hani: “teknoparktan yararlanmasının avantajları nedir?”. “Prestij farkı var dışarıdaki firmaya göre” demişsiniz. Bunu destekleyen veri var mı? Diye not almış hocam.

Yetkili: Farkı şöyle; mesela bir üründür, dışarıdaki firma da aynı ürünü satıyor olabilir; ama teknoparktaki daha prestij sağlar firma açısından. Çünkü burada bir Ar-ge birimi var, hakemler inceliyor, hakem onay veriyor yaptığı işe... gibi. Ama dışarıda adam direk yapıyor, üretiyor, satıyor. Güvenlilik açısından da prestij sağlıyor yani.

Ben: Anladım. Zaten belli bir aşamadan geçiyor yani oraya gelinceye kadar?

Yetkili: Aynen, aynen. Belli süreçlerden geçerek üretiyor bunu. Bi kurullardan geçerek.

Ben: Tamam. Benim sorularım bitti Huri Hanım. Çok teşekkür ediyorum valla; vakit ayırdınız.

Yetkili: Rica ederim.

Sakarya Teknokent'le Tekrar Görüşme

Ben: Merhaba Yunus Bey, ben Hatice Batmantaş. Daha önce mülakat yapmıştık sizinle. Bandırma'dan.

Yetkili: Aa evet merhaba.

Ben: Nasılsını?

Yetkili: Sağolun iyiyim, siz nasılsınız?

Ben: Teşekkürler ben de iyiyim. Vaktiniz varsa size bir sorum, bir de ricam olacak.

Yetkili: Tabi, buyurun.

Ben: Mülakat sorularında önce 2014'te kuruldu demişsiniz. İlerde aynı soruya 2009 cevabı vermişsiniz.

Yetkili: Teknokent 2010, TTO 2014'te kuruldu.

Ben: Tamam. 2009 yok o zaman. Burda bir de 2009 var; ama...

Yetkili: İ başvuru tarihi 2009, kabul edip faaliyete geçme yılı da 2010.

Ben: Tamam, anladım. Tamam, çok teşekkür ediyorum. Bir de sizden özgeçmiş rica etsem, gönderme şansınız var mıdır?

Yetkili: Tabi mail adresinizi alayım, en kısa zamanda gönderiyim inşallah.

Ben: Çok teşekkür ediyorum, sağolun. İyi çalışmalar.

Yetkili: Rica ederim. İyi günler.

ÖZGEÇMİŞ

08.09.1982 tarihinde Konya’da dünyaya gelen Hatice BATMANTAŞ, ilk, orta ve lise öğrenimini Özel Gündoğdu Koleji’nde tamamlamış, ardından 2004 yılında Selçuk Üniversitesi İşletme Bölümü’nden mezun olmuştur. 2004-2006 yılları arasında Önder Metal Makine ve İnşaat A.Ş.’de Dış İlişkiler Sorumlusu olarak görev yaptıktan sonra 2006’da evlenerek Balıkesir’in Erdek ilçesine taşınmıştır. Bu süreçte anne olduğu için çalışma hayatına ara vermiş, 2014’te Ankara Üniversitesi Bilgisayar Programcılığı Uzaktan Eğitim Programı’nı bitirmiştir. 2015-2018 yılları arasında Kalender Kuyumculuk’ta Bilgi İşlem Sorumlusu olarak görev yapmıştır. 2015’te Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü’ne girmiş, buradaki öğrenciliği halen devam etmektedir. Aynı zamanda 2017’de Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Liderlik ve Küresel Girişimcilik Bölümü’nde yüksek lisans eğitimine başlamıştır. 2016 yılından bu yana ilk ve ortaokul öğrencilerine yönelik, her yıl ortalama 30 öğrencisi olacak şekilde, İngilizce özel ders vermektedir. Hatice Batmantaş, 11 ve 8 yaşlarında iki oğlan annesidir.