



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI**

**İŞLETME KULUÇKALARI DESTEK HİZMETLERİNİN FİRMA
HAYATTA KALMA ÜZERİNDEKİ ROLÜ: COX ORANTILI
HAZARD REGRESYON MODELİ İLE İŞ GELİŞTİRME
MERKEZLERİNE (İŞGEM) YÖNELİK AMPİRİK BİR ANALİZ**

Onur SUNGUR

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Prof.Dr. Murat Ali DULUPÇU**

ISPARTA, 2011

T.C
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ SAVUNMASI ve SÖZLÜ SINAV TUTANAĞI

Gönderen : İKTİSAT ABD Başkanlığı

Gönderilen : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Enstitü Anabilim Dalımız ~~YÜKSEK LİSANS~~ / DOKTORA Programı öğrencisi ONUR SUNGUR tez çalışmalarını sonuçlandırmış ve kurulan jüri önünde tezini savunmuştur. Sınav tutanağı aşağıdadır.
Tez Adı Değişikliği YAPILDI / ~~YAPILMADI~~

16.11.2011
Tarih


Prof. Dr. Geybulla RAMAZANOĞLU
Enstitü Anabilim Dalı Başkanı




SINAV TUTANAĞI:

Jürimiz Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 25./39. maddesi uyarınca 16/11/2011 Çarşamba günü saat 10:00'da toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin İŞLETME KULUÇKALARI DESTEK HİZMETLERİNİN FİRMA HAYATTA KALMA ÜZERİNDEKİ ROLÜ: COX ORANTILI HAZAR REGRESYON MODELİ İLE İŞ GELİŞTİRME MERKEZLERİNE (İŞGEM) YÖNELİK AMPİRİK BİR ANALİZ konulu tezini incelemiş ve yapılan sözlü sınav sonunda OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞU~~ ile aşağıdaki kararı almıştır.

KABUL

RED

DÜZELTME

Tez Sınavı Jürisi	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Başkan	Prof. Dr. Geybulla RAMAZANOĞLU	
Üye	Prof. Dr. Murat KARAÖZ	
Üye	Doç. Dr. Mesut ALBENİ	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Hakan DEMİRGİL	
Üye	Prof. Dr. Murat Ali DULUPÇU	

Yukarıda adı geçen öğrenci Sınav Tutanağı'nda belirtildiği üzere mezun olmaya HAK KAZANMIŞTIR / KAZANMAMIŞTIR.
Gereğini rica ederim.

ENSTİTÜ YÖNETİM KURULU KARARI :

Tarih:

Karar No:

Enstitü Müdürü

MADDE-25 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RED", veya "DÜZELTME" kararı verir. Bu karar, Enstitü Anabilim Dalı Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Düzeltme alan öğrenci bir sonraki dönemde kayıt yaptırmak zorundadır.

MADDE-39 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RET" veya "DÜZELTME" kararı verir. Bu karar, Anabilim Dalı Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Yüksek Öğretim Kurumu ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.



T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “İŞLETME KULUÇKALARI DESTEK HİZMETLERİNİN FİRMA HAYATTA KALMA ÜZERİNDEKİ ROLÜ: COX ORANTILI HAZARD REGRESYON MODELİ İLE İŞ GELİŞTİRME MERKEZLERİNE (İŞGEM) YÖNELİK AMPİRİK BİR ANALİZ” adlı çalışmamın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

ONUR SUNGUR
16.11.2011

Bu tez Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından 2684-D-11 No'lu doktora projesi ile desteklenmiştir.

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Genel olarak 4 yıl süren doktora eğitimi ve 20 aylık bir çalışmanın ürünü olarak ortaya çıkan bu tez çalışması yoğun, yorucu ve uzun soluklu bir sürecin arka planında bana destek olan pek çok kişiyi barındırmaktadır. Bu nedenle, emeklerinden dolayı haklarını vermek istediğim ve teşekkür borçlu olduğum çok sayıda insan bulunmaktadır.

Yürütmekte olduğu TÜBİTAK 109K139 nolu "İş Kuluçkalarında Yeni Kurulan Girişimlerin Hayatta Kalma ve Büyüme Performansını Etkileyen Faktörler: KOSGEB İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) Üzerine Bir Araştırma" konulu projesine beni de dâhil ederek konuya olan ilgimin artmasını sağlayan ve tezimde bu konuya odaklanmam konusunda bana fikir veren Prof.Dr. Murat Karaöz ve Doç.Dr. Mesut Albeni hocalarıma,

Tez konusunun belirlenmesinin ardından sorularıyla, önerileriyle, eleştirileriyle bana yol gösteren ve tezin daima daha ileriye ve daha iyiye gitmesini sağlayan, ayrıca sadece bu tez çalışması ile sınırlı olmamakla birlikte her türlü konuda bana vakit ayıran, ilgisini ve desteğini her zaman hissettiğim, bugün bulunduğum noktada bulunmamı ve kendimi bilim insanı hissetmemi sağlayan saygıdeğer danışmanım Prof.Dr. Murat Ali Dulupçu hocama,

Yapılan toplantılarda yine aynı şekilde tezin gidişatına ilişkin çok değerli görüşlerini benimle paylaşan Tez İzleme Komitesi üyelerim Doç.Dr. Mesut Albeni ve Yrd.Doç.Dr. Hakan Demirgil hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Onların fikirleri, katkıları, önümdeki yolda bana tuttıkları ışıklar olmasaydı bugün belki de bu önsözü yazıyor olmazdım. Ancak yine de, bu önsözü yazdığım tarih itibariyle henüz tezin başarılı bir şekilde savunulmamış olduğunu da aklımda tutarak, sayın hocalarıma değerli önerileri ve bana olan güvenleri sayesinde bu tez çalışmasını layık olduğu şekilde tamamlamış olmayı ümit ederim.

Son olarak; tabii ki, sadece bu tezi yazımım esnasında bana verdiği moral ve destekten dolayı değil, buraya sığdıramayacağım kadar pek çok nedenden dolayı, çok sevdiğim "eşi" olmayan "eşim" Zahide'ye en içten duygularıyla minnettar olduğumu belirtmek isterim. Ayrıca, benimle daima gurur duyan ve beni daima destekleyen aileme de sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Her akademisyenin hayatında önemli bir adım olan ve daha sonraki adımlar için bir başlangıç olan "Dr" unvanını almam dileğiyle...

Onur SUNGUR

Ekim 2011

ÖZET

İŞLETME KULUÇKALARI DESTEK HİZMETLERİNİN FİRMA HAYATTA KALMA ÜZERİNDEKİ ROLÜ: COX ORANTILI HAZARD REGRESYON MODELİ İLE İŞ GELİŞTİRME MERKEZLERİNE (İŞGEM) YÖNELİK AMPİRİK BİR ANALİZ

Onur SUNGUR

Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisat Bölümü, Doktora Tezi,

334 sayfa, Kasım 2011

Danışman: Prof.Dr. Murat Ali DULUPÇU

Bu çalışmanın amacı; işletme kuluçkaları programlarının ve kuluçkalarda sunulan hizmetlerin kiracı firma performansına etkisinin araştırılmasıdır. Bu kapsamda; işletme kuluçkalarında sunulan hizmetlerin hayatta kalmaya etkisi Türkiye’de İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) örneğinde araştırılmaktadır. Araştırmanın odağını; Adana, Diyarbakır, Elazığ, Ereğli, Eskişehir, Mersin, Nevşehir, Samsun, Tarsus, Van, Yozgat ve Zonguldak İŞGEM’lerde mevcut bulunan 238 firma ve söz konusu İŞGEM’lerden daha önce çıkış yapmış 176 firma olmak üzere toplam 414 firma oluşturmaktadır.

Oluşturulan araştırma modeli çerçevesinde; İŞGEM hizmetleri (1) büro hizmetleri, (2) paylaşılan/ortak hizmetler, (3) eğitim hizmetleri ve (4) danışmanlık hizmetleri olmak üzere 4 kategoriye ayrılmış ve toplam 22 hizmetten oluşturulmuştur. Uygulama yöntemi olarak Kaplan-Meier hayatta kalma grafikleri ve Cox Orantılı Hazard Regresyon Modeli kullanılmış ve araştırma modeli sonucunda tüm hizmet gruplarının firmaların hayatta kalma olasılıkları üzerinde önemli ve pozitif etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda; sonuçlar büro hizmetlerinin, kiracı firmaların hayatta kalma olasılıklarını 13,5 kat, ortak hizmetlerin 6,3 kat, danışmanlık hizmetlerinin 3,2 kat, eğitim hizmetlerinin ise 6,5 kat arttırdığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, kiracı firmalar ve kiracı firmalar ile dışsal firmalar/kurumlar/aktörler arasındaki ağbağlaşma faaliyetleri de hayatta kalma olasılığını 30,3 kat arttırmaktadır. Bununla birlikte; söz konusu hizmetlerin sunulması ve firmaların bu hizmetlerden yararlanması bakımından İŞGEM’ler arasında bazı farklılıklar bulunduğu ve bu farklılıkların, İŞGEM’ler arasında firma başarısı açısından farklılıklara yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular; kuluçka firmaları, kuluçka yöneticileri, iktisadi gelişme kuruluşları ve politika kurumları (Kalkınma Ajansları ve KOSGEB gibi) ve ilgili diğer kurum/kuruluşlar için öneriler ve öngörüler sunmaktadır. İŞGEM’lerin işleyişi hakkında ortaya koyulan sonuçların ilgili aktörler için yararlı olacağı ve gelecekteki İŞGEM’lerin kuruluşu için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, TÜBİTAK tarafından "İş Kuluçkalarında Yeni Kurulan Girişimlerin Hayatta Kalma ve Büyüme Performansını Etkileyen Faktörler: KOSGEB İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) Üzerine Bir Araştırma" konulu 109K139 numaralı proje ve Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri tarafından 2684-D-11 numaralı doktora projesi kapsamında desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşletme Kuluçkası, İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM), Firma Hayatta Kalma, Hayatta Kalma Analizi, Cox Orantılı Hazard Modeli

ABSTRACT**THE ROLE OF BUSINESS INCUBATOR SUPPORT SERVICES ON FIRM SURVIVAL: AN EMPIRICAL ANALYSIS USING COX PROPORTIONAL HAZARD REGRESSION MODEL ON BUSINESS DEVELOPMENT CENTERS (İŞGEMs) IN TURKEY****Onur SUNGUR**

Süleyman Demirel University, Department of Economics, Ph.D. Thesis,

334 pages, November 2011

Supervising Professor: Prof.Dr. Murat Ali DULUPÇU

The aim of this study is to examine the effects of business incubator programs and its services on tenant firm performance. In this context, the effect of business incubator services on firms' survival was examined through the case of Turkey's Business Development Centers (İŞGEMs). The scope of this research consist of 414 firms, 238 firms which exist in incubators located in Adana, Diyarbakır, Elazığ, Ereğli, Eskişehir, Mersin, Nevşehir, Samsun, Tarsus, Van, Yozgat and Zonguldak İŞGEMs and 176 firms which left these incubators before.

Within the framework of research model, business incubator services were categorized as (1) office services, (2) shared/common services, (3) education/training services and (4) counseling services and include total of 22 sub-services. As a research methodology, Kaplan-Meier survival estimates and Cox proportional hazard regression model were used. As a result of the research models, it was concluded that all service groups have significant and positive effects on firms' survival probabilities. In this context, results show that office services increase the tenant firms' survival probability 13.5 times, shared/common services 6.3 times, education/training services 6.5 times and counseling services 3.2 times. Furthermore, internal and external networking activities among tenant firms and between tenant firms and other firms/institutions/actors also increase the survival probability 30.3 times, the highest effect on survival among the all support service groups. Besides, it was found that there are some differences among İŞGEMs in terms of providing these services and using these services by tenant firms, and these differences cause significant performance disparities among İŞGEMs in terms of firm performance.

The findings of this study offer some suggestions and foresights for incubator firms, incubator managers, economic development and policy institutions (regional development agencies and KOSGEB etc.) and other related institutions. It is considered that results about functioning of current İŞGEMs will be helpful for policy makers and practitioners and will be directive for the establishment of future İŞGEMs.

This study was supported by TÜBİTAK through the "Factors Affecting Survival and Growth Performance of Newly Established Enterprises in Business Incubators: An Investigation on KOSGEB Business Development Centers (İŞGEM)" (Project No: 109K139) and was also supported by Suleyman Demirel University Scientific Research Projects Unit (SDU-BAP) through the dissertation project (Project No: 2684-D-11).

Keywords: Business Incubator, Business Development Center (İŞGEM), Firm Survival, Survival Analysis, Cox Proportional Hazard Model

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR DİZİNİ.....	X
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	XIII

GİRİŞ

GİRİŞ	1
ÇALIŞMANIN AMACI.....	12
ÇALIŞMANIN KAPSAMI	13
ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	13
ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ.....	15
SINIRLILIKLAR VE VARSAYIMLAR	17
ÇALIŞMANIN İÇERİĞİ.....	20

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE: İŞLETME KULUÇKASI KAVRAMI

1.1. İŞLETME KULUÇKALARININ TANIMI.....	24
1.2. İŞLETME KULUÇKALARININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	28
1.3. İŞLETME KULUÇKALARI TÜRLERİ.....	34
1.3.1. Kuluçka Türlerinde Ayırt Edici Unsurlar	35

1.3.2. Kuluçka Türleri	36
1.3.2.1. İşleyiş Biçimine Göre.....	38
1.3.2.1.1. Kar Amaçlı Kuluçkalar.....	38
1.3.2.1.2. Kar Amaçlı Olmayan Kuluçkalar.....	38
1.3.2.2. Yönetim Yapısına Göre.....	39
1.3.2.2.1. Kamu Kuluçkaları	39
1.3.2.2.2. Özel Kuluçkalar	40
1.3.2.3. Diğer Kuluçka Türleri.....	41
1.3.2.3.1. Üniversite Kuluçkaları.....	41
1.3.2.3.2. Teknoloji Kuluçkaları.....	42
1.3.2.3.3. Kırsal Kuluçkalar	43
1.3.2.3.4. Sanal Kuluçkalar	44
1.3.2.3.5. Uzmanlaşmış (Sektörel) Kuluçkalar.....	46
1.4. KAVRAMSAL KARMAŞA: KULUÇKA VE BENZER KAVRAMLAR.....	48
1.5. İŞLETME KULUÇKALARININ FİNANSMANI	53
1.6. İŞLETME KULUÇKALARININ GELİŞİM AŞAMALARI.....	54
1.7. İŞLETME KULUÇKALARININ ÖNEMİ.....	56
1.7.1. Bölgesel Gelişme Açısından	59
1.7.2. Yeni Firma Oluşumu Açısından.....	61
1.7.3. Firma Büyümesi ve Hayatta Kalma Açısından	68
1.7.4. İstihdam Yaratma Açısından	70
1.7.5. Kredibilite Açısından.....	71
1.7.6. Aktör Grupları Açısından.....	72

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME KULUÇKALARINDA SUNULAN HİZMETLER VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ

2.1. İŞLETME KULUÇKALARINDA PERFORMANS KRİTERLERİ.....	76
2.1.1. Performansın Tanımlanması	79
2.1.2. Performans Göstergeleri	80
2.1.3. Performans Değerlendirmesinde Farklı Yaklaşımlar	88
2.2. İŞLETME KULUÇKALARININ PERFORMANS BELİRLEYİCİLERİ	90
2.2.1. Kritik Başarı Faktörleri	91
2.2.2. İşletme Kuluçkaları Kritik Başarı Faktörleri.....	92
2.3. İŞLETME KULUÇKALARINDA PERFORMANSI ETKİLEYEN UNSURLAR.	96
2.3.1. Kuluçkaların Karakterize Edici Özellikleri	97
2.3.2. Kuluçka Yönetimi.....	98
2.3.3. Kuluçka Personeli.....	101
2.3.4. Kiracı Firma Seçim Süreci – Giriş Kriterleri	102
2.3.5. İzleme Süreci.....	107
2.3.6. Bölge, Konum, Yakınlık	109
2.3.7. Üniversite ile Bağlantı	112
2.3.8. Mezuniyet - Çıkış Kriterleri	116
2.3.9. Kuluçka Yönetimi - Kiracı Firma Etkileşimi	118
2.4. İŞLETME KULUÇKALARINDA SUNULAN HİZMETLER.....	119
2.4.1. Temel Altyapı Hizmetleri	126
2.4.2. İşletme Desteği - Danışmanlık Hizmetleri	127
2.4.3. Finansal Destekler	129
2.4.4. Aracılık - Ağbağlaşma Hizmetleri.....	130
2.4.4.1. İçsel Ağbağlaşma	134

2.4.4.2. Dışsal Ağbağlaşma.....	136
2.4.5. Eğitim Hizmetleri	138
2.5. LİTERATÜR TARAMASI: KULUÇKA HİZMETLERİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ.....	138
2.5.1. LİTERATÜRE KATKIDA BULUNAN BAŞLICA GRUPLAR	138
2.5.2. LİTERATÜR TARAMASI.....	139
2.5.2.1. İşletme Kuluçkalarının Tanımlanması, Tipoloji ve Sınıflandırılması.....	146
2.5.2.2. İşletme Kuluçkaları Hizmet Türleri ve Performansa Etkisi	153
2.5.2.3. İşletme Kuluçkalarında Ağbağlaşma	162

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE İŞLETME KULUÇKALARI VE İŞ GELİŞTİRME MERKEZLERİ (İŞGEM)

3.1. TEKNOLOJİ GELİŞTİRME MERKEZLERİ.....	171
3.2. DUARSIZ TEKNOLOJİ İNKÜBATÖRLERİ.....	175
3.3. İŞ GELİŞTİRME MERKEZLERİ	177
3.3.1. İş Geliştirme Merkezlerinin Ortaya Çıkışı	177
3.3.2. İş Geliştirme Merkezi Tanımı	180
3.3.3. İş Geliştirme Merkezi Kuruluş Kriterleri.....	181
3.3.3.1. Kurucu.....	181
3.3.3.2. İşletici Kuruluşun Yapısı, Hukuki ve Mali Statüsü	181
3.3.3.3. İŞGEM Yerleşim Yeri ve Fiziki Yapısı	182
3.3.3.4. Misyon ve Stratejik Hedefler	182
3.3.4. İş Geliştirme Merkezlerinde Yer Alabilecek Firmalar	182
3.3.5. İş Geliştirme Merkezlerine Yönelik Destekler	183
3.3.5.1. İŞGEM’lere Sağlanan Destekler	183

3.3.5.2. İŞGEM'ler Tarafından Kiracı Firmalara Sağlanan Destekler	185
3.3.5.3. KOSGEB Tarafından Kiracı Firmalara Sağlanan Destekler	186
3.4. POLİTİKA DOKUMANLARINDA İŞLETME KULUÇKALARI VE İŞGEM'LER	187

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME KULUÇKALARINDA SUNULAN HİZMETLERİN HAYATTA KALMA ÜZERİNE ETKİSİ: İŞ GELİŞTİRME MERKEZLERİ (İŞGEM)'NDE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMA DİZAYNI	191
4.2. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM.....	196
4.3. METODOLOJİ	198
4.3.1. Anket Hazırlanması ve Anket İçeriği	198
4.3.2. Anket Uygulaması	199
4.4. ANALİZ YÖNTEMİ.....	201
4.4.1. Kaplan-Meier Hayatta Kalma Grafikleri	202
4.4.2. Cox Orantılı Hazard Regresyon Modeli	206
4.5. VERİ SETİ VE DEĞİŞKENLER.....	208
4.6. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	211
4.6.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	211
4.6.1.1. Firmalar Hakkında Genel Bilgiler	211
4.6.1.2. Girişimciler Hakkında Genel Bilgiler	219
4.6.1.3. İŞGEM'ler Hakkında Genel Bilgiler	223
4.6.2. HAYATTA KALMA ANALİZİ: KAPLAN-MEIER HAYATTA KALMA ANALİZİ	231
4.6.2.1. Genel Bulgular.....	231
4.6.2.2. Büro Hizmetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi	236

4.6.2.3. Paylaşılan/Ortak Hizmetlerin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi.....	238
4.6.2.4. Eğitim Hizmetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi.....	241
4.6.2.5. Danışmanlık Hizmetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi.....	243
4.6.2.6. Ağbağlaşma Faaliyetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi	246
4.6.3. HAYATTA KALMA ANALİZİ: COX ORANTILI HAZARD REGRESYON MODELİ.....	250
4.6.3.1. Model Kurulumu.....	250
4.6.3.2. Nihai Model ve Sonuçların Yorumlanması	262
4.6.3.3. Diğer Modeller ve Sonuçların Yorumlanması.....	265
4.6.4. İŞGEM'LER ARASI KARŞILAŞTIRMA VE GENEL DEĞERLENDİRME	266
4.7. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ BİR ARADA DEĞERLENDİRİLMESİ	276

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	279
KAYNAKÇA.....	290
EKLER.....	319
EK – 1: TÜRKİYE'DEKİ İŞ GELİŞTİRME MERKEZLERİNİN FİZİKİ YAPILANMALARI.....	319
ÖZGEÇMİŞ	331

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
DTİ	: Duvarsız Teknoloji İnkübatörü
IASP	: Uluslararası Bilim Parkları Birliği
İŞGEM	: İş Geliştirme Merkezi
KİŞGEM	: Kadın İş Geliştirme Merkezi
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
NBIA	: Ulusal İşletme Kuluçkaları Birliği
OECD	: İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
ÖİB	: Özelleştirme İdaresi Başkanlığı
TEKMER	: Teknoloji Geliştirme Merkezi
UKBI	: Birleşik Krallık İşletme Kuluçkası
UKSPA	: Birleşik Krallık Bilim Parkları Birliği

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1 - İnovasyon - Girişimcilik - Rekabetçilik Sistemi	23
Şekil 1.2 - Kuluçka Sisteminin Genel Yapısı	26
Şekil 1.3 - İşletme Kuluçkalarının Tarihsel Gelişimi	31
Şekil 1.4 - Kuluçka Modellerinde Ayırt Edici Unsurlar	36
Şekil 1.5 - Avrupa Komisyonu İşletme Kuluçkası Sınıflandırması	50
Şekil 1.6 - Yeni Firma Oluşumunu Etkileyen Faktörler	63
Şekil 1.7 - Girişimsel Sürecin Aşamaları	64
Şekil 1.8 - Yeni Firma Oluşumunda Temel Adımlar	65
Şekil 1.9 - Firma Gelişimi ve Kuluçkadan Elde Edilen Yararlar	67
Şekil 1.10 - İşletme Kuluçkalarında Aktörler, Çıktılar ve Beklenen Faydalar	74
Şekil 2.1 - Kuluçka Modelinde Hedef-Çıktı İlişkisi	79
Şekil 2.2 - Kuluçka ve Kiracı Firma Başarı Göstergeleri	83
Şekil 2.3 - İşletme Kuluçkalarının Başarısını Etkileyen Faktörler	92
Şekil 2.4 - İşletme Kuluçkalarında Kiracı Firma Seçim Stratejileri	107
Şekil 2.5 - İşletme Kuluçkaları Kuruluş Yeri Seçiminde Etkili Olan Faktörler	110
Şekil 2.6 - KOBİ Destek Uygulamalarında Yerel Bağlamın Önemi	112
Şekil 2.7 - Kuluçka ve Kiracı Firmalar Arasında Karşılıklı Etkileşim	119
Şekil 2.8 - Katma Değerli Kuluçka Modeli	124
Şekil 2.9 - İşletme Kuluçkalarında Dışsal Ağbağlaşma	137
Şekil 2.10 - Grimaldi ve Grandi (2005) İşletme Kuluçkaları Sınıflandırması	151
Şekil 4.1 - Araştırmada Ele Alınan İŞGEM Hizmetleri ve İŞGEM Özellikleri	193
Şekil 4.2 - Araştırma Modeli	194
Şekil 4.3 - Araştırma Kapsamında Ele Alınan İŞGEM'ler	196
Şekil 4.4 - Araştırma Grupları	197
Şekil 4.5 - Hayatta Kalma Analizinin Temel İçeriği	203

Şekil 4.6 - Hayatta Kalma Analizinde Sansürleme Sorunu	203
Şekil 4.7 - Hayatta Kalma Fonksiyonu	205
Şekil 4.8 - Firmaların İŞGEM’de Kalma Süreleri	210
Şekil 4.9 - Araştırmaya Katılan Firmaların İŞGEM'lere Göre Dağılımı	212
Şekil 4.10 - Araştırmaya Katılan Firmaların Kuruluş Yılları	213
Şekil 4.11 - Araştırmaya Katılan Firmaların Çalışan Sayıları	215
Şekil 4.12 - İŞGEM'lerde Sunulan Hizmetler	228
Şekil 4.13 - Firmalar Tarafından En Sık Kullanılan İŞGEM Hizmetleri	230
Şekil 4.14 - Kaplan-Meier Hayatta Kalma Olasılıkları	233
Şekil 4.15 - Kaplan-Meier Hayatta Kalma Oranları	235
Şekil 4.16 - Büro Hizmetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi	236
Şekil 4.17 - Büro Hizmetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi	238
Şekil 4.18 - Paylaşılan/Ortak Hizmetlerin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi	239
Şekil 4.19 - Paylaşılan/Ortak Hizmetlerin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi	241
Şekil 4.20 - Eğitim Hizmetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi	242
Şekil 4.21 - Danışmanlık Hizmetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi	244
Şekil 4.22 - Danışmanlık Hizmetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi	246
Şekil 4.23 - Ağbağlaşma Faaliyetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi	247
Şekil 4.24 - Ağbağlaşma Faaliyetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi	249
Şekil 4.25 - İŞGEM’ler İtibariyle Kaplan-Meier Hayatta Kalma Grafikleri	268
Şekil 4.26 - Hizmet Skorları ve Performans Açısından İŞGEM'lerin Karşılaştırılması	274
Şekil 4.27 - İŞGEM’ler İtibariyle Hayatta Kalma Eğrileri	275

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1.1 - İşletme Kuluçkalarında Destekleyici Kuruluşlar ve Hedefler	37
Çizelge 1.2 - Yeni Firma Oluşum Aşamaları	62
Çizelge 2.1 - Kiracı Firma Seçim Kriterleri	103
Çizelge 2.2 - Lumpkin ve Ireland Kritik Başarı Faktörleri.....	104
Çizelge 2.3 - İşletme Kuluçkaları ile Üniversite Arasında İşbirliği Türleri	115
Çizelge 2.4 - Kuluçka Hizmet Türleri ve Örnekleri.....	122
Çizelge 2.5 - İşletme Kuluçkaları Üzerine Literatür Taraması	142
Çizelge 2.6 - İşletme Kuluçkaları Üzerine Sınıflandırılmış Araştırma Alanları	145
Çizelge 2.7 - Allen ve McCluskey (1990) İşletme Kuluçkaları Sınıflandırması	147
Çizelge 2.8 - Barrow (2001) İşletme Kuluçkaları Sınıflandırması	149
Çizelge 2.9 - Aernoudt (2004) İşletme Kuluçkaları Sınıflandırması	150
Çizelge 2.10 - Hallam ve Devora (2008) İşletme Kuluçkaları Sınıflandırması.....	152
Çizelge 2.11 - Kuluçka Özellikleri ve Başarı Kriterleri	160
Çizelge 3.1 - Teknoloji Geliştirme Merkezleri ve Kuruluş Yılları	173
Çizelge 3.2 - TEKMER Destekleri Üst Limitleri ve Destek Oranları.....	174
Çizelge 3.3 - Duvarsız Teknoloji İnkübatörleri ve Protokol Yılları.....	176
Çizelge 3.4 - Özelleştirme Soysal Destek Proje Bütçeleri	178
Çizelge 3.5 - İŞGEM'lerin Kuruluş Yılları ve İşlik Sayıları	180
Çizelge 3.6 - İŞGEM'lere Sağlanan Destekler ve Destek Oranları	185
Çizelge 3.7 - İŞGEM Destekleri Üst Limitleri ve Destek Oranları.....	187
Çizelge 4.1 - Araştırma Aşamaları ve Çıktılar.....	191
Çizelge 4.2 - Anakütle ve Örneklem Sayıları	197
Çizelge 4.3 - İller İtibariyle Tamamlanan Anket Sayıları	200
Çizelge 4.4 - Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Tanımlamalar	209
Çizelge 4.5 - Araştırmaya Katılan Firmaların Çalışan Sayıları	214

Çizelge 4.6 - Araştırmaya Katılan Firmaların KOBİ Ölçeği	215
Çizelge 4.7 - İllere Göre Ortalama Çalışan Sayıları.....	216
Çizelge 4.8 - Araştırmaya Katılan Firmaların Sektörel Dağılımı	218
Çizelge 4.9 - Araştırmaya Katılan Firmaların İhracat Durumu	219
Çizelge 4.10 - Girişimcilerin Yaş Dağılımı	220
Çizelge 4.11 - Girişimcilerin Cinsiyet Dağılımı	220
Çizelge 4.12 - Girişimcilerin Eğitim Düzeyi	221
Çizelge 4.13 - Girişimcilerin Cinsiyete Göre Eğitim Düzeyi	221
Çizelge 4.14 - Girişimcilerin Geçmiş Deneyimleri.....	222
Çizelge 4.15 - Girişimcilerin Geçmiş Deneyim Süreleri.....	222
Çizelge 4.16 - İŞGEM'lerin Kuruluş Yılları, Kapasiteleri ve Personel Sayıları	224
Çizelge 4.17 - İŞGEM'lerin Son 3 Yıl Doluluk Oranları	225
Çizelge 4.18 - Firmaların İŞGEM Tercih Nedenleri.....	226
Çizelge 4.19 - İŞGEM'lerde Sunulan Hizmetler	227
Çizelge 4.20 - Firmaların İŞGEM Hizmetlerinden Yararlanma Durumu	229
Çizelge 4.21 - Hayatta Kalma Analizine Yönelik Yaşam Tablosu.....	234
Çizelge 4.22 - Büro Hizmetlerine İlişkin LR Testi Sonuçları	237
Çizelge 4.23 - Paylaşılan/Ortak Hizmetlere İlişkin LR Testi Sonuçları.....	240
Çizelge 4.24 - Eğitim Hizmetlerine İlişkin LR Testi Sonuçları.....	243
Çizelge 4.25 - Danışmanlık Hizmetlerine İlişkin LR Testi Sonuçları.....	245
Çizelge 4.26 - Ağbağlaşma Faaliyetlerine İlişkin LR Testi Sonuçları	248
Çizelge 4.27 - Cox Orantılı Hazard Regresyon Modeli Sonuçları.....	250
Çizelge 4.28 - İŞGEM Hizmetleri için Korelasyon Analizi	252
Çizelge 4.29 - Girişimci Deneyimleri için Korelasyon Analizi	252
Çizelge 4.30 - Firma Finansman Biçimleri için Korelasyon Analizi	253
Çizelge 4.31 - Hayatta Kalmayı Etkileyen Kuluçka Hizmetlerine İlişkin Cox Orantılı Hazard Regresyon Modelleri (Model 1 - 4)	254

Çizelge 4.32 - Hayatta Kalmayı Etkileyen Girişimci Deneyimlerine İlişkin Cox Orantılı Hazard Regresyon Modelleri (Model 5 - 7)	255
Çizelge 4.33 - Hayatta Kalmayı Etkileyen Firma Kuruluş Sermayesine İlişkin Cox Orantılı Hazard Regresyon Modelleri (Model 8 - 9)	256
Çizelge 4.34 - Hayatta Kalmayı Etkileyen Değişkenlere İlişkin Cox Orantılı Hazard Regresyon Modelleri (Model 1 - 9)	259
Çizelge 4.35 - Hayatta Kalmayı Etkileyen Değişkenlere İlişkin Cox Orantılı Hazard Regresyon Modelleri (Model 10 - 17).....	261
Çizelge 4.36 - Hayatta Kalmayı Etkileyen Değişkenler ve Etki Düzeyleri	263
Çizelge 4.37 - İŞGEM Hizmetlerinin Hayatta Kalmaya Etkisi ve Etki Düzeyleri	266
Çizelge 4.38 - Sunulan Hizmetler Açısından İŞGEM Skorları	270
Çizelge 4.39 - Yararlanılan Hizmetler Açısından İŞGEM Skorları.....	271
Çizelge 4.40 - Hizmet Skorları ve Performans Açısından İŞGEM'lerin Karşılaştırılması ...	273
Çizelge 4.41 - Yararlanılan Hizmetler, Batan Firma Oranları ve Hayatta Kalma Süresi Korelasyon Analizi	275
Çizelge 4.42 - İŞGEM Hizmetlerinin Hayatta Kalma Üzerindeki Etkisine Yönelik Araştırma Sonuçlarının Bir Arada Değerlendirmesi	277

GİRİŞ

Özellikle 1970’li yıllardan bu yana “Sanayi Çağı”ndan “Bilgi Çağı”na geçiş olarak adlandırılan önemli değişimlerin bir parçası olarak “firma” ile ilgili anlayışlarda da teori, uygulama ve politika alanında ciddi bir dönüşüm yaşanmıştır. Son 20-30 yıldır dünya ekonomisinde yaşanan değişimi açıklamak için; “girişimsel ekonomi”, “yeni ekonomi”, “ağ ekonomisi”, “enformasyon ekonomisi”, “dijital ekonomi” ve “bilgi ekonomisi” gibi çok sayıda “etiket” kullanılmıştır. Bu yeni ekonomik düzende, “firma”nın geleceğinin sürekli bir şekilde yaratıcılık, inovasyon ve girişimciliğin geliştirilmesi yoluyla refah yaratma ve bunu koruma yeteneğine bağlı olduğu konusunda pek çok araştırmacı arasında bir görüş birliği vardır. Bu gelişmeler ile birlikte, girişimcilerin, yeni girişimlerin ve küçük işletmelerin rolü ve katkısı giderek artan bir şekilde bölgesel ve ulusal ekonomiler için vazgeçilmez hale gelmiştir (Eshun, 2009: 156-157). Politika yapıcılar giderek artan bir şekilde; bilim, teknoloji ve bilginin ticarileştirilmesi için fırsatların takip edilmesi ve bunlardan yararlanılması yoluyla ulusal inovasyon düzeyinin arttırılmasında yeni girişimleri temel araç olarak görmektedir (Hannon, 2005: 57).

Bu süreçte, yerel ve ulusal düzeyde girişimciliğin teşvik edilmesine ve desteklenmesine yönelik uygulamalar da giderek yaygınlaşmaktadır. Yerel/bölgesel ve ulusal politika yapıcılar küçük işletmelerin ve girişimciliğin desteklenmesine giderek daha fazla önem vermektedir. Bölgesel düzeyde bu açılımın iki temel nedeni bulunmaktadır. Birincisi; geri kalmış bölgelerde girişimciliğin teşvik edilerek yeni girişimlerin kurulmasını sağlayarak hem işsizliği azaltmak hem de bölgesel ekonomilerin canlanması amaçlanmaktadır. İkinci olarak; hem bölgesel ekonomik büyüme hem de teknolojik gelişme ve inovasyon açısından Silikon Vadisi, Route-128 (Saxenian, 1994; Castells ve Hall, 1994) ve Kuzey Carolina’daki Araştırma Üçgeni Parkı (*Research Triangle Park*) (Hardin, 2008) gibi bazı bölgesel teknolojik komplekslerin göstermiş olduğu başarı, diğer bölgeleri de bu tür uygulamalar ortaya koymaya teşvik etmektedir ve bu noktada yeni (özellikle de teknolojiye dayalı) girişimlerin desteklenmesine yönelik uygulamalar giderek artmaktadır (Shahidi, 1998: 2-3). Söz konusu bölgesel gelişmeler pek çok yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde

politika yapıcı ve paydaşları bölgesel gelişme ve teknolojik gelişmeyi sağlayacak programları uygulamaya koymaya ve başarılı bölgelerin deneyimlerini “kopyalamaya”¹ zorlamıştır. Pek çok ülke, politikalar konusunda “lideri izleme yaklaşımı” (*follow the leader approach*) (Hobday, 2009: 157) benimsemekte ve özellikle gelişmekte olan ülkeler, gelişmiş ülkelerin modellerinden ve deneyimlerinden yararlanmaktadır. Özetle; ister az gelişmiş isterse gelişmiş bölge/ülke olsun, tüm bölgeler/ülkeler, zenginlik kaynağı olarak görülen ya yeni işletme kurma ya da mevcut işletmeleri yeni faaliyetlere yönlendirme çabalarını arttırmışlardır.

Ancak, her zaman ileri teknoloji firmaların kurulmasını ve bu firmaların kümelenmesini desteklemek mümkün olmayabilmektedir. Dolayısıyla, daha makul düzeyde teknoloji kullanan firmalar da önemli görülebilmektedir. Hızla değişen küresel ekonomide, küçük ve orta ölçekli işletmeler giderek artan bir şekilde ulusal ekonomik büyümenin itici güçleri haline gelmektedir. Pek çok ulusal planlama, küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) desteklenmesine yönelik pek çok plan, program ve düzenleme içermektedir (Scaramuzzi, 2002: 3). Bu konuya ilişkin olarak yerel, bölgesel ve ulusal politika yapıcılar, son 20 yıldır;

- (i) Mevcut firmaların ve endüstrilerin korunması,
- (ii) Başka bölgelerde kurulu firmaların bölgeye çekilmesi,
- (iii) Yeni firmaların ve endüstrilerin yaratılması

amaçlarıyla pek çok ekonomik gelişme programı uygulamaya koymaktadır. Mikro, küçük ve orta boy işletmeler, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde iktisadi gelişme politikalarının başlıca unsurlarından birisi haline gelmektedir (Ndabeni, 2008: 259; Cooper ve Park; 2008: 27; Lalkaka ve Abetti, 1999: 197). Yeni firmaların ve endüstrilerin yaratılmasıyla ilgili olarak; küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurulmasını, hayatta kalmasını, büyümesini ve başarılı olmasını sağlamaya yönelik çok sayıda teknik ve işletme desteği mekanizması bulunmaktadır (Rice, 2002: 165).

Peki, küçük işletmeler üzerine bu kadar odaklanmak mantıklı bir strateji midir? KOBİ’lerin ülkeler açısından önemleri ve hayatta kalma oranları bir arada değerlendirildiğinde; aslında belki de potansiyel olarak en etkin ve en uygulanabilir

¹ Bölgesel politikaların ve başarılı uygulamaların kopyalanması (duplikasyon) ile ilgili eleştirel ve çarpıcı bir çalışma için Bakınız: Dulupçu, 2006: 233-255.

yerel ekonomik gelişme stratejisinin -yeni firma ve küçük işletme yaratma stratejisinin- aynı zamanda oldukça riskli bir strateji olduğu görülmektedir (Verma, 2004: 3). Dolayısıyla bu noktada; yeni firma oluşumu, KOBİ'ler ve işletme destek mekanizmaları ile ilgili olarak, bu tezin araştırma gerekçesini de ortaya koyan üç önemli soru sorulabilir;

1. Ülkeler neden büyük ölçekli işletmeleri desteklemek yerine, küçük ölçekli yeni firma oluşumuna odaklanmaktadır? Bir diğer ifadeyle, **neden “KOBİ”ler desteklenmektedir?**
2. Yeni kurulan küçük ve orta ölçekli işletmeler, neden desteğe ihtiyaç duymaktadır? Bir diğer ifadeyle, **KOBİ’ler “neden” desteklenmelidir?**
3. Yeni kurulan küçük ve orta ölçekli işletmelerin desteklenmesine yönelik olarak vurgu yapılması gereken noktalar nelerdir? Bir diğer ifadeyle, **KOBİ’ler “nasıl” desteklenmelidir?**

Neden “KOBİ”ler Desteklenmelidir?

KOBİ'lerin desteklenmesine yönelik sorulan ve bu tezin araştırma gerekçesini ortaya koyan ilk soru; değişen ekonomik şartlar ve bu şartlarda KOBİ'lerin artan önemini ortaya koyan yeni ekonomik yapı ile ilişkilidir. KOBİ'ler, esnek yapıları sayesinde üretimdeki değişimlere hızlı ayak uydurabilmekte ve ekonominin motoru sayılmaktadır. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler sonucunda pek çok endüstride ölçek ekonomilerinin önemi giderek azalmakta ve küçük ölçekli işletmelerin ekonomiye katkıları ve potansiyelleri giderek artmaktadır. Günümüzde KOBİ'lerin önemi ve ekonomik büyümede, sosyal uyumda, yoksulluğun azaltılmasında, istihdam yaratılmasında ve yerel ekonomik gelişme sağlanması konusunda yaptıkları katkılar pek çok ulusal ve uluslararası kuruluş tarafından vurgulanmaktadır.

Mikro, küçük ve orta boy işletmeler, pek çok ülkede önemli ölçüde istihdam ve ekonomik çıktı yaratmaktadır (Nichter ve Goldmark, 2009: 1455). “Yeni Ekonomi” olarak adlandırılan günümüz ekonomilerinde iş ve istihdam yaratımı artık büyük şirketlerin değil küçük işletmelerin sayesinde olmaktadır (Fonseca, Lopez-Garcia ve Pissarides, 2001: 693-694). Yeni kurulan küçük işletmeler, dinamik ve

büyüyen ekonomik sistemler için gerekli olan esneklik ve istihdam yaratımı için önemli birer unsur olmaktadır (Berney, 1985: 689). Yapılan araştırmalar, iş/istihdam yaratımı ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin birbiriyle bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır (Verma, 2004: 1). Örneğin; Birch (1979: 8) tarafından yapılan araştırmaya göre, ABD ekonomisinde yaratılan yeni işlerin üçte ikisinden fazlası 20 veya daha az işçi çalıştıran işletmeler tarafından, %81,5'i de 100'den az işçi çalıştıran işletmeler tarafından yaratılmıştır (Neumark vd, 2008: 1). Berney (1985: 687) tarafından yapılan çalışmada da, yeni işlerin %58'inin küçük işletmeler tarafından yaratıldığı vurgulanmıştır. ILO tarafından Latin Amerika ülkeleri üzerine yapılan bir çalışma sonucunda da, 10'dan az işçi çalıştıran firmaların Paraguay'da toplam istihdamın %58'ini, Meksika'da %54'ünü ve Bolivya'da da %53'ünü yarattıkları ortaya koyulmuştur (Nichter ve Goldmark, 2009: 1454). Buna benzer pek çok çalışma ekonomik gelişmenin etkin bir yöntemi olarak küçük işletmelerin yaratılmasına ve geliştirilmesine ilgi için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Pek çok KOBİ destek politikası, bu bağlamda, küçük işletme gelişiminin başarılı bir yerel ve ulusal ekonomik gelişme açısından oldukça önemli olduğu varsayımından hareket etmektedir (Allen ve Weinberg, 1988: 199).

Campbell (1989: 56) yeni ve küçük işletmeler ve iş yaratımı arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için, küçük işletmelerin ekonomik gelişmedeki rolüne yönelik olarak yürütülen araştırma sonuçlarından elde edilen bulguları özetlemekte ve küçük işletmelerin önemini şu şekilde ortaya koymaktadır:

- Küçük işletmeler rekor sayıda artış göstermektedir.
- İş yaratımında, özellikle gerilemekte olan bölgelerde ve endüstrilerde daha da fazla olmak üzere, önemli rolleri vardır.
- Başarısızlık oranları yüksektir, ancak endüstriler arasında eşit değildir.
- Yeni endüstriler ve büyük işletmeler için birer potansiyel oluşturmaktadır (Küçük işletmelerin %15'i yüksek büyüme oranları göstermektedir).
- Küçük işletmelerin kurulmasını ve hayatta kalmasını desteklemek için çok çeşitli kamu ve özel girişimler yürürlüğe koyulmaktadır.

Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde, firmaların büyük bir çoğunluğu mikro, küçük ve orta boy işletmelerden oluşmaktadır. Ülkelere göre

değişiklik göstermekle birlikte, pek çok ülkede KOBİ'lerin toplam işletmeler içerisindeki payı %90'lar civarındadır. Örneğin; Tayland'da tüm işletmelerin %97'si (Simmons, 2004: 7), Malezya'da %97,8'i (Pope ve Abdul-Jabbar, 2008), Avustralya'da %96'sı (Perera ve Baker, 2007), Endonezya'da %99,9'u (Tambunan, 2007), Kanada'da %98'i (ESBO, 2010: 3) Japonya'da %99,4'ü ve Güney Kore'de %97,8'i (OECD, 2007) mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Avrupa Birliği'nde (AB) 27 üye ülkede KOBİ'lerin toplam istihdam içerisindeki payı %67,1, toplam katma değer içerisindeki payı %57,6, toplam işletmeler içerisindeki payı %99,8 olmaktadır (Eurostat, 2008; 2010). Türkiye'de de KOBİ'lerin payı diğer ülke ekonomileri ile benzer özellik sergilemektedir. Ülkemizde KOBİ'ler, toplam ihracatın %59,8'ini (TÜİK, 2011), toplam işletmelerin %99,8'ini, toplam istihdamın %76,7'sini, toplam sermaye yatırımlarının %38'ini, katma değer %26,5'ini ve banka kredilerinin %5'ini oluşturmaktadır. (OECD, 2004: 27). Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) tüm işletmelerin %97,2'si (TÜSİAD, 2002), mikro, küçük ve orta boy işletme olup, bunların %96'sı 50'den az işçi çalıştıran firmalardan oluşmaktadır (Nichter ve Goldmark, 2009: 1453).

Yukarıda ortaya koyulan rakamlar, KOBİ'lerin ülke ekonomilerindeki paylarını ve önemlerini ortaya koymaları bakımından önem arz etmektedir. Ancak KOBİ'lerin ülke ekonomilerindeki önemlerinin ve paylarının bu kadar artmasına yol açan faktör(ler) ne(ler)dir? Bu sorunun birçok cevabı bulunmaktadır. Öncelikle; küreselleşme ile birlikte, özellikle montaj üretim biçiminin gelişmekte olan ülkelerdeki bölgelere kaydırılmakta ve bu sayede pek çok büyük firma merkezîyetçilikten kısmen uzaklaşarak yerelleşmekte ve KOBİ'ler ile sinerjik bir ağbağ (*network*) oluşturmaktadır. 1970'lerden itibaren ortaya çıkan yeniden yapılanma çabaları ile birlikte; büyük firmaların ölçeklerindeki küçülme stratejilerine eşlik eden "outsourcing", yeni tür tedarikçi ve taşeronluk faaliyetlerinin doğmasına yol açmıştır ve bu faaliyetlerde KOBİ'lerin önemi giderek artmıştır (Dulupçu, Çarıkçı, Sungur, 2005: 541-542). KOBİ'lerin önemini arttıran bir diğer faktör de; değişen ekonomik yapı ile birlikte hizmetlerin öneminin artması ve hizmetlerin çeşitlenmesidir. Fordist üretim sürecine dayalı üretim yapısında ve özellikle imalat sanayinde ölçek önemli olabilmekle birlikte, günümüzün bilgiye dayalı ekonomisinde ve Post-Fordist ekonomide ölçeğin önemi artık eski kadar önemli

olmamaktadır. Bu bağlamda, özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri, yazılım, turizm gibi hizmet sektörlerinde KOBİ'ler giderek yaygınlaşmaktadır. Son olarak; büyük işletmelerden ortaya çıkan yeni şirketler (spin-off, spin-out ve benzeri yapılanmalar) KOBİ'lerin sayıca artmasını sağlamıştır.

Küçük işletmeler, yalnızca iş yaratma potansiyelinin yanı sıra aynı zamanda başka pozitif gelişme imkânları da sunmaktadır. İlk olarak; küçük işletmelerin, inovasyon ve ürün ticarileştirmedeki önemi büyük işletmelerden daha fazladır. İkinci olarak; küçük işletmeler için yatırım fırsatlarının daha fazla olduğu düşünülmektedir. Son olarak; küçük işletmelerin başarısızlık oranları büyük işletmelere göre daha yüksek olmasına rağmen, toplam iş kaybı oranının büyük işletmelerde daha fazla olduğu görülmektedir (Allen ve Weinberg, 1988: 198-199).

KOBİ'lerin ülke ekonomileri için bu kadar önemli olmaları, onların gelişimleri konusunda desteklenmelerini gerektirmektedir. Kaldı ki, bir sonraki bölümde ele alınacak olan sorunlar nedeniyle KOBİ'lerin desteklenmesi bir zorunluluk halini almaktadır.

KOBİ'ler “Neden” Desteklenmelidir?

KOBİ'lerin desteklenmesine yönelik sorulabilecek ikinci önemli soru ise; KOBİ'lerin doğası ile ilgili olup, daha çok mikro karakter sergilemektedir. KOBİ'lerin “neden” desteklenmesi gerektiğine yönelik olarak bu sorunun iki önemli cevabı bulunmaktadır. Birincisi, küçük işletmeler, sosyal gelişme ve ekonomik büyümenin hayati unsurlarıdır. İkincisi (ve KOBİ desteklerinin asıl gerekçesi); özellikle başlangıç yıllarında küçük işletmelerin başarısızlık oranlarının oldukça yüksek olmasıdır (OECD, 1997: 14; Scarborough, Zimmerer ve Wilson, 2008: 16). Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde, pek çok yeni girişim başarısız olmakta ve yalnızca küçük bir kısmı hayatta kalabilmekte ve büyüebilmektedir (Ndabeni, 2008: 259). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, girişimcilerin karşılaştıkları zor koşullar, “hayatta kalmayı bir mucize yapmaktadır” (Steel, 1995: 12). Örneğin; Kanada’da yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre; 5 işçiden daha az istihdama sahip işletmelerin %72’si ilk yıl hayatta kalabilmekte (bir diğer ifadeyle %28’i ilk yılın sonunda hayatta kalamamakta), bunların yalnızca %44’ü 3 yılın

sonunda hayatta kalabilmektedir. Beşinci yılın sonunda hayatta kalan firma oranı ise yalnızca %32 olmaktadır. Pek çok durumda, yaratılan işletmelerin yalnızca %50'si ilk 3 yılın sonunda hayatta kalabilmekte ve yalnızca %25'i kuruluşlarının ardından 5. yılın sonunda faaliyetlerine devam etmektedir (Verma, 2004: 3).

Stinchcombe (1965) yeni kurulan firmaların sınırlı hayatta kalma olasılığını “yeni olmanın engeli” (*liability of newness*) ilkesi ile açıklamaktadır. Buna göre; “eski olanlara kıyasla yeni kuruluşların daha yüksek bir kısmı başarısız olmaktadır” (Stinchcombe, 1965: 148). Freeman, Carroll ve Hannan (1983: 692) ise, yeni olmanın engeli ilkesinden yola çıkarak, ölçeğin de önemini vurgulamakta ve “küçük olmanın engeli” (*liability of smallness*) ilkesini ortaya atmaktadır. Her ikisi husus üzerine yapılan ampirik çalışmalar, hem yaşın hem de ölçeğin, firma başarısızlık oranını etkilediğini ortaya koymaktadır (Brüderl ve Schussler, 1990: 532).

Küçük işletmelerin başarısızlığı ile ilgili ortak olarak ele alınan nedenler genellikle zayıf pazarlama, zayıf yönetim ve sermaye eksikliği olarak sıralanmaktadır. Storey ve Tether (1998: 939-942), AB ülkelerinde yeni ve teknolojiye dayalı küçük firmaların oluşum ve gelişimlerini kolaylaştıran veya engelleyen faktörleri ele alan çalışmalara ilişkin bir literatür taraması yapmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, ele alınan 19 çalışmanın 18'inde firmaların oluşum ve gelişimini engelleyen iş ile ilişkili (*business-related*) kısıtlara vurgu yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. İş ile ilişkili kısıtların büyük çoğunluğu finans ile ilgili olmakla birlikte, pazarlama eksikliği, kredibilite eksikliği, deneyimli personel eksikliği, planlama eksikliği ve yönetim eksikliği sorunları da önemli olmaktadır. Benzer şekilde, Kinsella ve McBrierty (1997: 248) tarafından İrlanda'daki üniversite içerisinde yer alan teknoloji firmalarının sürdürülebilir büyümesini engelleyen unsurlar olarak sermaye eksikliği, işletme yönetimi eksikliği ve geniş piyasa/pazar eksikliği unsurları sıralanmıştır.

Küçük işletmelerin hayatta kalma oranlarının düşük olmasının yanı sıra, büyüme konusunda da bazı sıkıntıları bulunmaktadır. Küçük işletmelerin büyümesi ile ilgili olarak yapılan çalışmalara bakıldığında; hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların karşı karşıya kaldığı bir paradoks vardır. Bu da; küçük işletmelerin hem büyümesi hem de büyümemesidir. Küçük işletmelerin pek çok sanayileşmiş

ülkede iş ve istihdam yaratımında başlıca aktörler olduğu genel kabul görmektedir. Ancak; pek çok firma, 10'dan fazla çalışanın ötesine geçememekte, yani "mikro" işletme olarak kalmaktadır (Johannison, 2002: 375). Pek çok küçük işletme büyümemekte ve büyüyen firmaların büyüme oranları da düşük olmaktadır (Havnes ve Senneseth, 2001: 294).

Dolayısıyla, bir yanda küçük işletmelerin yüksek başarısızlık oranı, diğer yanda ekonomiye ve topluma yaptıkları katkılar bir arada değerlendirildiğinde; yeni kurulan işletmelerin söz konusu zayıflıklarının giderilmesi, hayatta kalabilirlik oranlarının arttırılması ve büyümelerinin sağlanması konularında küçük işletmelerin desteklenmesi büyük önem arz etmektedir. Bu kapsamda, pek çok ülkede küçük işletmelere yönelik çok sayıda destek mekanizması bulunmaktadır. Bu stratejiler genellikle yeni ve küçük işletmelerin kurulması, gelişmesi, büyümesi ve hayatta kalmasıyla ilişkili uygulamalardır. Ancak asıl önemli olan, küçük işletmelerin desteklenmesinden ziyade, küçük işletmelerin ihtiyaçları ve eksiklikleri ile bağlantılı olarak "doğru" araçlarla desteklenmesidir.

KOBİ'ler "Nasıl" Desteklenmelidir?

Küçük işletmelerin yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde ülkeler açısından önemi, bu firmaların desteklenmesine yönelik pek çok yeni politika girişiminin ortaya çıkmasına öncülük etmektedir. KOBİ'leri desteklemek amacıyla hazırlanan uygulamalar oldukça geniştir. Küçük ve yeni girişimlerin desteklenmesine yönelik olarak; vergi teşvikleri, finansal destekler, teknoloji desteği gibi farklı politikalar uygulanmaktadır. Yeni kurulan girişimler için danışmanlık destekleri, başlangıç sermayesi desteği, teknolojik yenilik destekleri, teknoloji transfer destekleri, üniversite-sanayi işbirliği uygulamaları da bu tür politikalar arasında sayılabilir (Shahidi, 1998: 1-2).

Klofsten'e göre (aktaran McAdam vd, 2006: 458) işletme destekleri; firmaların yetkinlik düzeylerinin arttırılmasına yönelik ölçütlerden oluşmaktadır ve bu ölçütlerin, yeni kurulan işletme sayısının arttırılması, firmaların kalitesinin geliştirilmesi, yeni ve mevcut firmaların hayatta kalma olasılıklarının arttırılması ve büyüme ve gelişmelerinin teşvik edilmesi gibi amaçları bulunmaktadır. Bu

uygulamalar; hükümet ve bölgesel aktörleri, uzmanlaşmış KOBİ finansman kuruluşlarını, bilim parklarını, teknoparkları, araştırma parklarını, endüstriyel bölgeleri, sanayi sitelerini, işletme kuluçkalarını ve çok sayıda teknoloji geliştirme ve yayma girişimlerini kapsamaktadır (Autio ve Klofsten, 1998: 30). Bu uygulamalar arasında -mevcut koşullara uygun olarak- özellikle yüksek teknolojili, araştırma geliştirme (AR-GE) ve inovasyona dayalı küçük ve yeni girişimlerin desteklenmesine yönelik uygulamalar ön plana çıkmaktadır. Her birisi ayrı bir işletme desteği uygulaması olan ve teknoloji ve inovasyonun teşvik edilmesi amacıyla tasarlanan bu uygulamalar genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Shahidi, 1998: 3-4):

- Üniversite Araştırma Programları
- Teknoloji Transferi Uygulamaları
- Teknoloji Konsorsiyumları
- Araştırma Parkları
- Bilim Parkları
- Üniversite Şirketleri (spin-off)
- Teknokentler / Teknoparklar
- İşletme Kuluçkaları

Bu kavram ve stratejiler arasında yer alan KOBİ destek mekanizmalarından birisi olarak işletme kuluçkaları (*business incubators*) (Aernoudt, 2004), daha yaygın bir biçimde, girişim gelişiminde umut vaat eden bir mekanizma olarak görülmektedir (Lumpkin ve Ireland, 1988: 60). Yeni firma oluşumunun ve ekonomideki değişimin arkasında yatan itici güç girişimcidir (Lalkaka, 2002: 169-170). Kuluçkalar da girişimcinin yetenek ve uzmanlığını destekleyecek ve geliştirecek tamamlayıcı hizmetleri sunarak bu girişimsel yeteneği geliştirmeyi amaçlamaktadır.

İşletme kuluçkaları uygulamaları, genel olarak, yeni girişimlerin desteklenmesine, girişimciliğin teşvik edilmesine, yeni iş olanakları yaratılarak istihdamın artırılmasına ve işsizliğin azaltılmasına ve yerel/bölgesel ve ulusal düzeyde AR-GE ve inovasyon kapasitesinin artırılmasına odaklanmaktadır. Kuluçka ifadesi genellikle, yeni firmaların büyüyüp yetiştirildikleri ve onların gelişmesine olanak sağlayan destekleyici kurumlar/kuruluşlar için kullanılan genel bir

tanımlamadır (Chan ve Lau, 2005: 1216;). İşletme kuluçkası; toplulukta yeni girişimlerin oluşumunu, gelişim süreçlerini hızlandırmayı ve hayatta kalabilirliklerini sağlamayı amaçlayan bir stratejidir (Abduh vd, 2007: 74). Bu kavramın altında yatan en önemli fikir; firmaların ve kaynakların tek bir lokasyonda (konumda) yoğunlaşmasıdır. Bu bağlamda, işletme kuluçkası, merkezi ve kontrollü bir ortamda maliyet azaltıcı, zaman tasarruf edici ve yetenek geliştirici ortak hizmetlerin sunulması amacıyla geliştirilen uygulamalardır (Lumpkin ve Ireland, 1988: 61).

İşletme kuluçkaları, KOBİ'lere yönelik olarak daha önce tasarlanan program ve işletme destek mekanizmalarından doğmakla birlikte, görece yeni ve yenilikçi bir sistem olup, kendine has farklı karakteristikleri olan bir uygulamadır (Lalkaka, 1997: i). İşletme kuluçkaları, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde, küçük ve orta işletme seviyesinde girişimsel gelişim ve teknolojik inovasyonun desteklenmesinde önemli bir araç olarak görülmekte ve giderek yaygınlaşmaktadır (Ndabeni, 2008: 262; Adegbite, 2001: 157). İşletme kuluçkaları, son zamanlarda dünyanın pek çok ülkesinde / bölgesinde uygulamaya koyulan yaygın bir fenomen haline gelmiştir. Yerel ve ulusal düzeyde politika yapıcılar gün geçtikçe işletme kuluçkalarının; ekonomik gelişmenin, yenilikçiliğin ve yeni ve teknolojiye-dayalı firma oluşumunun desteklenmesinde bir araç olarak kullanılabileceğinin farkına varmaktadır. Avrupa Birliği'nde de yenilikçi firmaların kurulması ve büyümesinin teşvik edilmesi AB politikalarının önceliklerinden birisini teşkil etmekte ve bu amaçla işletme kuluçkaları uygulamalarının daha fazla yaygınlaşması desteklenmektedir (Aerts, Matthyssens ve Vandenbempt, 2007: 254). Bu amaçla, Haziran 2000'de AB liderleri tarafından imzalanan Avrupa Küçük İşletmeler Şartı'nın (*European Charter for Small Enterprises*) en önemli hedeflerinden birisi de işletmelerin ihtiyaçlarına yönelik olarak üst düzey bir küçük işletme destek sistemi oluşturulmasıdır (EC, 2000: 2). Avrupa Komisyonu Girişim Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan bir rapora göre; Batı Avrupa'da 900'den fazla işletme kuluçkası bulunmaktadır (EC-EDG, 2002: 12). ABD'de ise Ulusal İşletme Kuluçkaları Birliği (NBIA) verilerine göre 1997 yılında 550 işletme kuluçkası bulunurken, bu sayı 2003 yılı itibariyle 950'ye ulaşmıştır ve bu rakamlar her geçen gün artmaktadır. 2003 yılı itibariyle dünya genelinde 3.500'den fazla kuluçka bulunmaktadır (Lalkaka, 2003a: 31). Kuluçka uygulamaları, "yorgun" ve gerilemekte olan bölgelerin canlandırılması

açısından bölgesel gelişme stratejilerinin bir parçası olarak görülmektedir (Bergek ve Norrman, 2008: 20).

İşletme kuluçkalarının bu kadar popüler olmasının altında yatan neden, yeni kurulan küçük işletmelerin ve KOBİ'lerin daha önce bahsedilen zayıflıklarının giderilmesi ve hayatta kalabilirlik oranlarının arttırılmasında uygun bir politika aracı olmalarıdır. İşletme kuluçkaları, girişimciliğin arttırılması, girişimsel sürecin başarılı bir şekilde sürdürülmesi ve firma başarısızlık oranlarının azaltılması açısından önemli uygulamalardır. Kuluçka uygulamalarının, yeni kurulan girişimlerin başarısızlık oranlarının azaltılması konusunda önemli etkileri bulunmaktadır (OECD, 1997: 37). İşletme kuluçkaları, sundukları birtakım destekleyici hizmetler sayesinde, yeni kurulan küçük işletmelerin, sahip oldukları zayıflıkların üstesinden gelerek zorlu ilk yıllarını başarılı bir şekilde atlattıklarını ve hayatta kalabilirliklerini arttırmayı amaçlamaktadır.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de uygulanmakta olan bu uygulamanın, Batı'ya kıyasla pek fazla bir geçmişi bulunmamaktadır. Konu ile ilgili olarak; Kalkınma Planları, KOBİ Stratejisi, Sanayi Stratejisi gibi politika dokümanlarına bakıldığında; Türkiye'de kuluçka kavramının ve kuluçka uygulamalarının yeni olduğu görülmektedir. Türkiye'de temel olarak; Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER), Duvarsız Teknoloji İnkübatörleri (DTİ) ve İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) olarak uygulanmakta olan üç farklı kuluçka yapılanması bulunmaktadır. Bu uygulamalar arasında; bu çalışmaya konu olan İŞGEM'ler, ilk defa 1997 yılında uygulamaya koyulmuştur. Ardından Dünya Bankası desteği ve Özelleştirme İdaresi Başkanlığı (ÖİB) tarafından yaygınlaştırılan İŞGEM'ler, Türkiye'de yeni firma ve istihdam oluşumu ve bölgesel kalkınma için uygun birer politika aracı halini almıştır. Bugün, pek çok politika ve strateji dokümanında genel olarak kuluçka uygulamalarının ve özel olarak İŞGEM uygulamalarının yaygınlaştırılmasına vurgu yapılmaktadır. İŞGEM'ler de, "kuluçka" mantığına uygun olarak pek çok destekleyici hizmet sunmakta ve böylelikle girişimciliğin yaygınlaştırılmasını, yeni firma oluşumunu ve bu firmaların hayatta kalabilmesini sağlamayı amaçlamaktadır.

ÇALIŞMANIN AMACI

İş kuluçkalarında firma performansı ve kuluçkada sunulan hizmetlerin çeşitliliğinin firma performansı ve büyüme üzerindeki etkisine yönelik çalışmalar her geçen gün artmaktadır. Küçük işletmelere yönelik olarak birer politika aracı niteliğinde olan iş kuluçkaları uygulamalarının incelenmesi, analiz edilmesi, farklı uygulamaların karşılaştırılması ve en iyi – en kötü örneklerin altında yatan faktörlerin neler olduğunun ortaya koyulması, kuluçkalardan beklenen etkilerin ortaya çıkmasını sağlayacak politika çıkarımları ortaya koyması açısından önem arz etmektedir. İşletme kuluçkalarında (ve yakınlığa dayalı diğer KOBİ, teknoloji, inovasyon destekleme uygulamalarında) sunulan hizmetlerin ve firmalar arasındaki ilişkilerin incelenmesi; işletme kuluçkalarının büyüme – hayatta kalma ve ağbağlaşma oluşturma konusunda rolünün daha iyi anlaşılması açısından önem arz etmektedir (Phillimore, 1999: 674).

Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı; işletme kuluçkaları uygulamalarının ve kuluçkalarda sunulan hizmetlerin firma performansına etkinliğinin araştırılmasıdır. Çalışma kapsamında işletme kuluçkalarında sunulan hizmetlerin firma performansı üzerindeki rolü ele alınmaktadır. Çalışmanın özede ele aldığı konu ise; işletme kuluçkalarında sunulan bir hizmet grubu olarak içsel ve dışsal ağbağlaşma faaliyetlerinin ağbağ teorisi kapsamında firma performansına etkisinin ortaya koyulmasıdır. Çalışma kapsamında, işletme kuluçkalarında yer alan yeni girişimlerin kuluçka içerisindeki diğer firmalarla ve kuluçka dışındaki ilgili aktörlerle kurmuş oldukları ilişkisel ağbağların, girişimsel ağbağ teorisinin öngördüğü gibi firma hayatta kalması üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmektedir. Çalışma, kuluçka içerisinde mevcut olan ve daha önce kuluçkada bulunmuş ve mezun olmuş (hayatta olan veya başarısız olan) firmalar arasında karşılaştırmalı analize dayanmaktadır.

ÇALIŞMANIN KAPSAMI

Bu çalışma, TÜBİTAK – 1001 araştırma destek programı kapsamında TÜBİTAK Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Grubu (SOBAG) tarafından desteklenen "İş Kuluçkalarında Yeni Kurulan Girişimlerin Hayatta Kalma ve Büyüme Performansını Etkileyen Faktörler: KOSGEB İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) Üzerine Bir Araştırma" (Proje No: 109K139) başlıklı projenin ürünü olup, Türkiye’de işletme kuluçkaları olarak uygulanmakta olan İş Geliştirme Merkezlerini (İŞGEM) kapsamaktadır. Bu kapsamda, projenin uygulama ölçeğinden yararlanılarak ortaya koyulan bu tez çalışması, Türkiye’de yer alan 16 İŞGEM’den -Kadın İŞGEM’ler hariç olmak üzere- 12 İŞGEM’in tamamını kapsamaktadır. Söz konusu İŞGEM’ler; Adana, Diyarbakır, Elazığ, Ereğli, Eskişehir, Mersin, Nevşehir, Samsun, Tarsus, Van, Yozgat ve Zonguldak İŞGEM’dir. Buna karşın, Kütahya, İstanbul, Çorum ve Hacibektaş Kadın İş Geliştirme Merkezleri (KİŞGEM) bu çalışma kapsamında yer almamaktadır.

Çalışma kapsamında, halen kuluçka sürecinde (İŞGEM içerisinde) yer alan ve kuluçka sürecinin tamamlayarak İŞGEM dışına çıkmış (hayatta olan ve kapanan) firmalar ele alınmaktadır. Bu kapsamda, çalışma, halen söz konusu 12 İŞGEM’de mevcut bulunan ve kuluçka süreci devam eden 238 firma ile daha önce İŞGEM’de bulunmuş ve kuluçka sürecinin dışına çıkmış 176 firma olmak üzere toplam 414 firmayı kapsamaktadır.

ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Bu çalışma; Türkiye’de işletme kuluçkaları olarak hayata geçirilen İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM)’ne yönelik bir uygulamaya dayanmaktadır. Uygulamanın temelini ve bu çalışmanın temel metodolojisini TÜBİTAK tarafından desteklenen "İş Kuluçkalarında Yeni Kurulan Girişimlerin Hayatta Kalma ve Büyüme Performansını Etkileyen Faktörler: KOSGEB İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) Üzerine Bir Araştırma" konulu proje oluşturmaktadır. Bu kapsamda; söz

konusu proje kapsamında yürütülen anket çalışmaları ve elde edilen verilerden yararlanılarak, bu çalışmada, İŞGEM’lerde sunulan hizmetlerin etkinliği araştırılmıştır. Söz konusu proje dışında, Türkiye’de bugüne kadar İŞGEM’lerin etkinliğine ve sunulan hizmetlere odaklanan herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma, Türkiye’de İŞGEM’lerin firma performansına etkisi ve sunulan hizmetlerin etkinliğine yönelik olarak yapılmış ilk çalışma olma niteliğini taşımaktadır.

Yurtdışı literatürde işletme kuluçkaları üzerine yapılmış çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen, Türkiye’de bu konuda yapılmış yayın sayısı oldukça azdır. YÖK Ulusal Tez Merkezi’nde yapılan tarama sonucunda; Türkiye’de “iş kuluçkaları” ile ilgili olarak yapılmış 3 tez çalışmasına ulaşılmıştır. İlk olarak; Çiçek (2007) tarafından yapılan doktora tez çalışmasında “Stratejik Bir Yenilik Geliştirme Aracı Olarak İş Kuluçkaları” konusu ele alınmıştır. Köseoğlu (2007) tarafından ODTÜ’de yapılan yüksek lisans çalışmasında ise; bir kuluçka türü olarak ele alınabilecek olan Teknoloji Geliştirme Merkezleri’nde (TEKMER) kiracı firmalar arasında ve kiracı firmalar ile üniversite arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Akyüz (2011) tarafından yürütülen tez çalışmasında da, İŞGEM’lerde kiracı firmaların büyüme performansı ile firmalardaki yenilik faaliyetleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yukarıda bahsedilen TÜBİTAK projesi doğrultusunda desteklenen çalışmada, kiracı firmalarında yenilik faaliyetlerinden bulunması veya bulunmamasının, firmaların büyüme performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca söz konusu çalışmada, İŞGEM’lerde sunulan hizmetlerin, kiracı firmaların başlangıç istihdam düzeyi ile mevcut istihdam düzeyi arasındaki pozitif farklılığı (bir diğer ifadeyle istihdam büyümesini) açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu tez çalışmalarına ilaveten; Türkiye’de genel olarak işletme kuluçkalarına ve İŞGEM’lere odaklanan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu konuda; Akçomak ve Taymaz (2004), Çetindamar (2007), Turan ve Çiçek (2007; 2011) tarafından yapılan çalışmalarda da Türkiye’de işletme kuluçkaları uygulamaları ele alınmaktadır. Bu çalışmalara ilaveten; yukarıda bahsedilen TÜBİTAK projesi doğrultusunda Türkiye’de İŞGEM’lere yönelik olarak Karaöz ve Albeni (2010), Karaöz, Albeni ve Demirgil (2011), Demirgil vd (2011) tarafından yayımlanan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu tezin oluşturulması esnasında söz konusu çalışmalardan da yararlanılmıştır. Bu

çalışma da, söz konusu çalışmalara ilaveten, TÜBİTAK tarafından desteklenen projenin bir ürünü olup, sahip olduğu kapsamlı literatür taraması ve konu ile ilgili olarak sistematik ve kapsamlı hazırlanmış teorik içeriği sayesinde bu alanda önemli bir araştırma olma niteliğindedir.

ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Literatürde, işletme kuluçkaları ile ilgili yapılan araştırmalarda iki temel araştırma yöntemi bulunmaktadır. Bazı çalışmalarda (Allen, 1988; Allen ve Rahman, 1985; Lumpkin ve Ireland, 1988; Allen ve McCluskey, 1990, Sherman ve Chappel, 1998; Hansen vd, 2000; Young, 2001) posta, faks, e-mail, online veya yüzyüze görüşmelere dayalı olarak anket yöntemi kullanıldığı görülmektedir. İkinci araştırma yöntemi olarak da bazı çalışmalarda (Autio ve Klofsten, 1998, Voisey vd, 2006; Chan ve Lau, 2005; Gulotta ve McDaniel, 1995; Kumar ve Kumar, 1997) bir veya birden fazla işletme kuluçkasında gözlem, mülakat ve derinlemesine görüşmelere dayanan vaka analizi yöntemi kullanılmaktadır. Birinci yöntemeye dayalı çalışmalarda kantitatif veriler almak daha kolay olmakta ve bu yöntemeye dayalı çalışmalarda genellikle kuluçkaların yaşı, büyüklüğü, sunulan hizmetlerin sayısı ve çeşitliliği, kiracı firmaların yaşı, sektörü, istihdam sayısı (ve bundaki değişimi) gibi göstergeler alınabilmekte ve kuluçkalar arasında karşılaştırma yapabilmek mümkün olmaktadır. İkinci yöntemeye dayalı çalışmalar ise daha çok kalitatif çalışmalar olup; genellikle sinerji, ağbağ, işbirlikçi ilişkiler, sosyal sermaye, güven gibi sayısal olarak ölçülemeyen soyut konuları “yakalamayı” amaçlamaktadır (Albert ve Gaynor, 2001: 13).

İşletme kuluçkalarında ağbağlar ile ilgili olarak yapılan çalışmalar temel olarak sadece belirli “ikili gruplar” (örneğin kuluçka firmaları ile üniversite, kuluçka firmaları ile kuluçka yönetimi, kuluçka firmaları ile diğer firmalar)* arasındaki ağbağ ilişkilerinin araştırılmasıyla sınırlı kalmaktadır (Buche ve Scillitoe, 2007: 64). Bu tez çalışmasında ise; (1) kiracı firmalar arasındaki ağbağlaşma, (2) kiracı firmalar ile

* Söz konusu ikili gruplar ile ilgili yapılmış bazı çalışmalar için Bkz: Mian, 1996; 1997; Vedovello, 1997; Rice, 2002; Bakouros vd, 2002.

kuluçka yönetimi arasındaki ağbağlaşma, (3) kiracı firmalar ile kuluçka ekibi/personeli arasındaki ağbağlaşma, (4) kiracı firmalar ile kuluçka dışı firmalar arasındaki ağbağlaşma, (5) kiracı firmalar ile üniversite arasındaki ağbağlaşma ve (6) kiracı firmalar ile dışsal aktörler arasındaki ağbağlaşma olmak üzere 6 farklı grup arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

Bu tez çalışmasında; 12 işletme kuluçkası ve söz konusu kuluçkalarda mevcut bulunan ve mezun olmuş toplam 414 firmayı kapsayan bir anket uygulaması yapılmıştır. Bu nedenle, söz konusu firmalarla derinlemesine mülakat ve gözlem yapmanın zaman ve bütçe açısından mümkün olmamasından dolayı birinci yöntem kullanılmış ve yüzyüze anket yöntemi tercih edilmiştir. Anketin uygulamasında, TÜBİTAK 109K139 nolu proje kapsamında görevlendirilen araştırmacılar/bursiyerlerden destek alınmış ve araştırma ekibi yardımıyla 12 İŞGEM’de anket çalışmaları yürütülmüştür. Ayrıca anket yöntemi ile elde edilecek veriler sayesinde daha somut bulguların ortaya koyulmasının mümkün olacağı ve ikinci yöntemin benimsenmesi durumunda hem örneklem sayısının daha düşük olacağı hem de istenilen sonuçların alınamayacağı düşünülmüştür.

Yine de, hangi çalışma yöntemi seçilirse seçilsin, literatürdeki uygulamalara bakıldığında, kuluçka yöneticilerinin önemli bir bilgi kaynağı olduğu da görülmektedir. Pek çok çalışmada (Örneğin; Fry, 1987), kuluçka yöneticileri ile görüşme yapıldığı ve kuluçka hakkında önemli veriler alındığı görülmüştür. Bu nedenle, bu tez çalışmasında, kiracı firmalarla yapılan anket çalışmalarına ek olarak; 12 işletme kuluçkasının yöneticileri ile yaklaşık 1 saat süren birer görüşme de yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda hem İŞGEM’in kuruluşu, gelişimi, yönetimi, finansal kaynak durumu, mevcut ve mezun firma sayısı gibi konular hakkında bilgi alınmış hem de söz konusu görüşmeler kiracı firmalarla yürütülecek anket çalışmalarından önce yapılarak anket çalışmaları için de yol gösterici olmuştur.

SINIRLILIKLAR VE VARSAYIMLAR

Bu tez çalışmasında kullanılan verilerin elde edilmesinde, anketlerin uygulanmasında ve kuluçka içerisinde yer alan firma sahipleri ile görüşülmesi esnasında ortaya çıkan bazı sınırlılıklar ve varsayımlar bulunmaktadır. Tez çalışmasına yönelik bu varsayım ve sınırlılıklar şu şekilde sıralanabilir:

(1) Öncelikle, bu çalışma; kuluçkalar arasında karşılaştırmaya dayanan yatay kesit (*cross-sectional*) bir analiz olup, uzunlamasına (*longitudinal*) bir çalışma değildir. Çalışma, belli bir süreyi kapsayan bir çalışmadan ziyade, zamanın belli bir anındaki gözlemlere dayanmaktadır. Söz konusu firmaların ve işletme kuluçkalarının uzunlamasına incelenmesi bu tez çalışmasının süresini aşacağı için bu yönteme başvurulmamıştır.

(2) Çalışmanın uzunlamasına olmamasından dolayı, kuluçka içerisinde bulunan mevcut firmalar ve kuluçka sürecinden başarıyla mezun olmuş veya başarısız olarak kapanmış firmalara ilişkin rakamlar, çalışma verilerinin toplandığı dönemdeki rakamlardır. Verilerin toplanmasından sonra kuluçka içerisinde yer alan bazı firmalar mezun olmuş, bazı firmalar ise kapanmış ve dolayısıyla da çalışmada sunulan rakamlarda da bazı değişiklikler olmuş olabilir.

(3) Çalışmanın uzunlamasına olmamasından kaynaklanan bir diğer sınırlılık da, mezun olan firmaların şu anda kaçının hayatta olup olmadığını bilinmemesidir. İşletme kuluçkaları ile ilgili (ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacak olan) tartışmalara bakıldığında; bazı çalışmalarda, kuluçkalardan mezun olan firmaların belli bir süre izlenmesi gerektiği belirtilmektedir. Ancak, mezun firmaların izlenmesi ve uzun dönem hayatta kalabilirliklerinin araştırılması bu tez çalışmasının süresini aşmaktadır.

(4) Bu çalışmada, kuluçka sürecinden geçmeyen kuluçka-dışı (*off-incubator*) firmalar ile görüşülmemiştir. Bu kısıtlılık; çalışmada ele alınan temel araştırma sorusu ve çalışmanın amacı ile ilgilidir. Çalışma sadece kuluçka sürecinden geçmiş ve kuluçka hizmetlerinden yararlanmış olan firmaların, hizmet almalarına rağmen hayatta kalıp kalmamalarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın odak noktası, işletme kuluçkalarında hayatta kalan firmalar ile kuluçka sürecinden

geçmeyen kuluçka-dışı firmaların hayatta kalma oranlarının karşılaştırılıp, bunun sonucunda da “işletme kuluçkalarının hayatta kalma oranını arttırdığı” yönünde bir bulgu ortaya koymak değildir. Bu nedenle, çalışmada, kuluçka sürecine dâhil olmuş kiracı firmalar ile karşılaştırmak amacıyla kuluçka-dışı firmalardan oluşan bir kontrol grubu bulunmamaktadır.

(5) Bu çalışma, firma sahipleri ile yapılan yüzyüze görüşmeler ve anket uygulaması sonucunda elde edilen verilere dayanmaktadır. Dolayısıyla, kiracı firma sahiplerinden elde edilen verilerin doğruyu yansıttığı varsayılmaktadır. Ancak yine de, kiracı görüşlerinin sübjektif doğası nedeniyle, bazı bulgular az veya aşırı ölçülmüş olabilir. Bir diğer ifadeyle, kiracı firma sahipleri, kendilerine yöneltilen olumlu soruları gerçekte olduğundan daha olumlu, olumsuz soruları da gerçekte olduğundan daha az olumsuz olarak cevaplamış olabilir. Tek bir kaynaktan elde edilecek veriler potansiyel olarak aldaticı ve göz boyayıcı düzeltmeler, yumuşatılmış ifadeler ve anketi yanıtlayan kişinin o anki durumuna göre bazı önyargılı, taraflı, zımni ifadeler gibi birtakım yanıt tutarlılık sorunları yaratabilmekte ve sonuçları etkileyebilmektedir (Buche ve Scillitoe, 2007: 64). Ancak bu sorun, çalışmaya özgü bir sorun olmayıp, sosyal bilimlerde ve yüzyüze anket görüşmelerinde karşılaşılabilecek genel bir sorundur. Bu sorunun ortadan kaldırılabilmesinin bir yolu, aynı firma içerisinde birden fazla kişiyle görüşülerek yanıtların tutarlılığının gözden geçirilmesidir. Ancak, işletme kuluçkalarında yer alan pek çok firma henüz yeni kurulmuş küçük (hatta mikro) işletme olduğu ve genellikle firmanın kurucusu dışında bir çalışanı olmadığı için ve zaman-bütçe kısıtlılıkları nedeniyle, bu sorunu ortadan kaldırabilmek amacıyla her firmada birden fazla kişiyle görüşme imkânı olmamıştır ve sadece kurucu girişimcinin görüşlerine dayanılmıştır.

(6) Buna ilaveten; herhangi bir kiracı, kuluçka sürecinin farklı aşamalarında - farklı hizmetlere farklı derecede önem vermesinden dolayı- farklı cevaplar verebilir. Bir diğer ifadeyle, henüz kuruluş aşamasının başlangıcında olan ve ilk yılları içerisinde olan bir kiracı firma sahibi için önemli olan hizmetler ile kuruluş aşamasının başlangıç yıllarını tamamlamış ve 3-4 yaşında olan bir firma sahibi için önemli olan hizmetler birbirinden farklı olabilecektir. Bu nedenle herhangi bir hizmetin, kuluçka sürecinin farklı aşamalarında olan kiracılar açısından farklı önemde değerlendirilmiş olması mümkündür. Nitekim firmaların kuluçka içerisinde

kalma süreleri ile kuluçka hizmetlerini kullanıp kullanmaları karşılaştırıldığında, genellikle kuluçka sürecinin başlangıç yıllarında olan firmaların hizmetleri daha fazla kullandıkları hususu da bunu doğrulamaktadır.

(7) Tez çalışmasının yürütüldüğü dönem (2010) itibariyle, Türkiye’deki 12 İş Geliştirme Merkezi’nde toplam 414 firma ile yürütülen çalışmada, söz konusu merkezlerin faaliyete başladıkları yıldan bu yana toplamda 93 firmanın mezun ve hayatta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, yurtdışı deneyimlerine bakıldığında, Türkiye’deki İŞGEM’ler mezun firma sayısı açısından henüz “prematüre” niteliktedir. Kaldı ki, çalışmaların yürütüldüğü dönem itibariyle henüz hiç mezun firma vermemiş İŞGEM’ler de bulunmaktadır. Dolayısıyla, mezun sayılarına bakarak kuluçkaların etkinliği konusunda yorum yapmak ve bu sonuçları uzun yıllardır faaliyet gösteren yurtdışı örneklerle karşılaştırmak yanlı sonuçlar doğurabilecektir. Bu nedenle, bu tez çalışmasında, mezun firma sayıları bakımından İŞGEM’ler arasında başarılı ya da başarısız (yüksek ya da düşük performanslı) İŞGEM’ler şeklinde bir karşılaştırma yapılmamaktadır ve yalnızca mezun firmalar bir bütün olarak değerlendirilerek İŞGEM hizmetlerinden yararlanıp yararlanmadıkları ortaya koyulmaktadır.

(8) Bir diğer sınırlılık; İŞGEM’den uzun zaman önce mezun olmuş bazı firma sahipleri ile yapılan görüşmeler esnasında firmaların İŞGEM hizmetleri ile ilgili vermiş oldukları cevapların; firma sahiplerinin geçmişe yönelik değerlendirmelerine ve hatırlamalarına dayanmasıdır. Bu konuda, bazı firma sahipleri; İŞGEM’den ayrıldıkları/mezun oldukları tarihi ve İŞGEM içerisindeyken ne tür hizmetlerden yararlandıklarını tam olarak hatırlayamamışlardır. Bu nedenle, bazı mezun firmaların, İŞGEM içerisindeyken yararlandıkları hizmetlere ilişkin değerlendirmelerin sapmalı olma ihtimali bulunmaktadır. Ancak bu husus, toplam 414 firma içerisinde 176 mezun/kapanan firmanın tamamı için geçerli olmamakla birlikte, İŞGEM’den uzun süre önce mezun olmuş bazı firmaları kapsamaktadır. İŞGEM’den ayrılan toplam 176 firma içerisinde 64 firma 1998-2007 yılları arasında mezun olmuş, 40 tanesi 2008 yılında, 50 tanesi 2009 yılında ve 21 tanesi 2010 yılında olmak üzere toplamda 112 firma son 3 yıl içerisinde mezun olmuştur. Dolayısıyla, sapmalı olma ihtimali olan cevap sayısı oldukça düşük olmakla birlikte, yine de böyle bir kısıtlılığın göz ardı edilmemesi gerektiği düşünülmüştür.

(9) Bununla birlikte; bu çalışmada, işletme kuluçkalarında (ve uygulama olarak İŞGEM'lerde) sunulan hizmetlerin hayatta kalma üzerinde bir etkisinin olup olmadığı araştırılmakta, ancak buna karşın, bu etkilerin nedenleri üzerine detaylı bir araştırma yapılmamaktadır. Çalışma bu bağlamda, tanımlayıcı ve etkileri ortaya koyucu bir çalışma olup, söz konusu hizmet türlerinin ve ağbağlaşma faaliyetlerinin, hayatta kalma üzerindeki etkilerinin -hem hizmet grupları açısından hem de İŞGEM uygulamaları arasında- farklı boyutlarda olmasının nedenleri araştırılmamaktadır.

ÇALIŞMANIN İÇERİĞİ

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

İlk olarak, birinci bölümde; temel olarak kavramsal ve kuramsal çerçeve ele alınmakta ve işletme kuluçkası kavramı ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Bölümde öncelikle işletme kuluçkasının tanımı yapılmakta ve kavramın tarihsel gelişimi ele alınmaktadır. Ardından kuluçka türlerine ilişkin olarak literatürde farklı araştırmacılar tarafından yapılmış kuluçka sınıflandırma çalışmalarına değinilmekte ve bu sınıflandırmalardan yararlanılarak kuluçka türleri açıklanmaktadır. Bu kapsamda; (1) Kar amaçlı işletme kuluçkaları, (2) Kar amacı olmayan işletme kuluçkaları, (3) Kamu kuluçkaları, (4) Özel kuluçkalar, (5) Teknoloji kuluçkaları, (6) Sanal kuluçkalar ve (7) Kırsal kuluçkalar şeklinde ayırım yapılmaktadır. Bu bölümde ayrıca işletme kuluçkaları ile benzer kavramlara ve işletme kuluçkalarının bu uygulamalardan farklılıklarına değinilmektedir.

İkinci bölümde; işletme kuluçkalarında sunulan hizmetlerin firma ve kuluçka performansına etkileri tartışılmaktadır. Bu kısımda öncelikle, performansın tanımlanması, performans kriterleri ve işletme kuluçkalarında performans göstergeleri ele alınmaktadır. Ardından, işletme kuluçkalarında kritik başarı faktörleri ve başarılı kuluçkaların özellikleri sıralanmaktadır. Kuluçka performansı ile ilgili tartışmaları takiben, işletme kuluçkalarında sunulan hizmetler, kiracı firma performansı açısından önemi bakımından değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, kuluçkalarda sunulan hizmetler; (1) temel altyapı hizmetleri, (2) işletme desteği, danışmanlık hizmetleri, (3) finansal destekler, (4) aracılık-ağbağlaşma hizmetleri ve

(5) eğitim hizmetleri olmak üzere 5 ana başlık halinde ele alınmaktadır. Bu bölümün sonunda ayrıca işletme kuluçkaları konusunda yapılmış olan çalışmalara ait literatür taramasının sonuçları sunulmaktadır. Bu kısımda; çalışmanın ana içeriğine uygun olarak yapılan sınıflandırma çerçevesinde 3 ana başlıkta literatür taramasına ait bulgular ortaya koyulmaktadır. Bu kapsamda; literatür taraması sonuçları (1) İşletme kuluçkalarının tanımlanması, tipoloji ve sınıflandırma çalışmaları, (2) İşletme kuluçkaları hizmet türleri ve performansa etkisi üzerine yapılan çalışmalar ve (3) İşletme kuluçkalarında ağbağlaşma faaliyetleri üzerine yapılan çalışmalar olmak üzere 3 ana araştırma alanında sınıflandırılmakta ve literatür sonuçları ortaya koyulmaktadır.

Üçüncü bölümde, Türkiye’de işletme kuluçkası uygulamaları ve tarihsel gelişimi ele alınmaktadır. Bu kapsamda; öncelikle Türkiye’de teknoloji-üniversite işletme kuluçkası olarak ele alınabilecek TEKMER uygulamaları ele alınmakta ve TEKMER’lerde sunulan hizmetlerin kuluçka mantığı açısından değerlendirilmesi yapılmaktadır. Ardından, teorik bölümde ayrıntılı olarak açıklanacak olan “sanal” kuluçka uygulaması olarak ele alınan DTİ uygulamaları ele alınmaktadır. Son olarak; çalışmaya konu olan İŞGEM uygulamaları ayrıntılı olarak ele alınmakta ve İŞGEM’lerde sunulan hizmetler incelenmektedir. Kuluçka uygulamalarının incelenmesini takiben, Türkiye’de kritik politika dokümanlarında (Kalkınma Planları, KOBİ Stratejisi, Sanayi Stratejisi vb) kuluçka uygulamalarına ve İŞGEM uygulamalarına yönelik değerlendirmeler ele alınmaktadır.

Dördüncü bölümde ise; işletme kuluçkalarında sunulan hizmetlerin, yeni kurulan küçük işletmelerin hayatta kalmaları üzerindeki etkisi, Türkiye’deki İŞGEM’ler kapsamında ele alınmaktadır. Bu kısımda, araştırma kapsamında kiracı firmalarla yapılan anket çalışmasının bulguları sunulmakta ve her bir hizmetin firma hayatta kalma üzerindeki etkisi ortaya koyulmaktadır.

Çalışma; sonuç, öneriler ve politika çıkarımları ile son bulmaktadır.

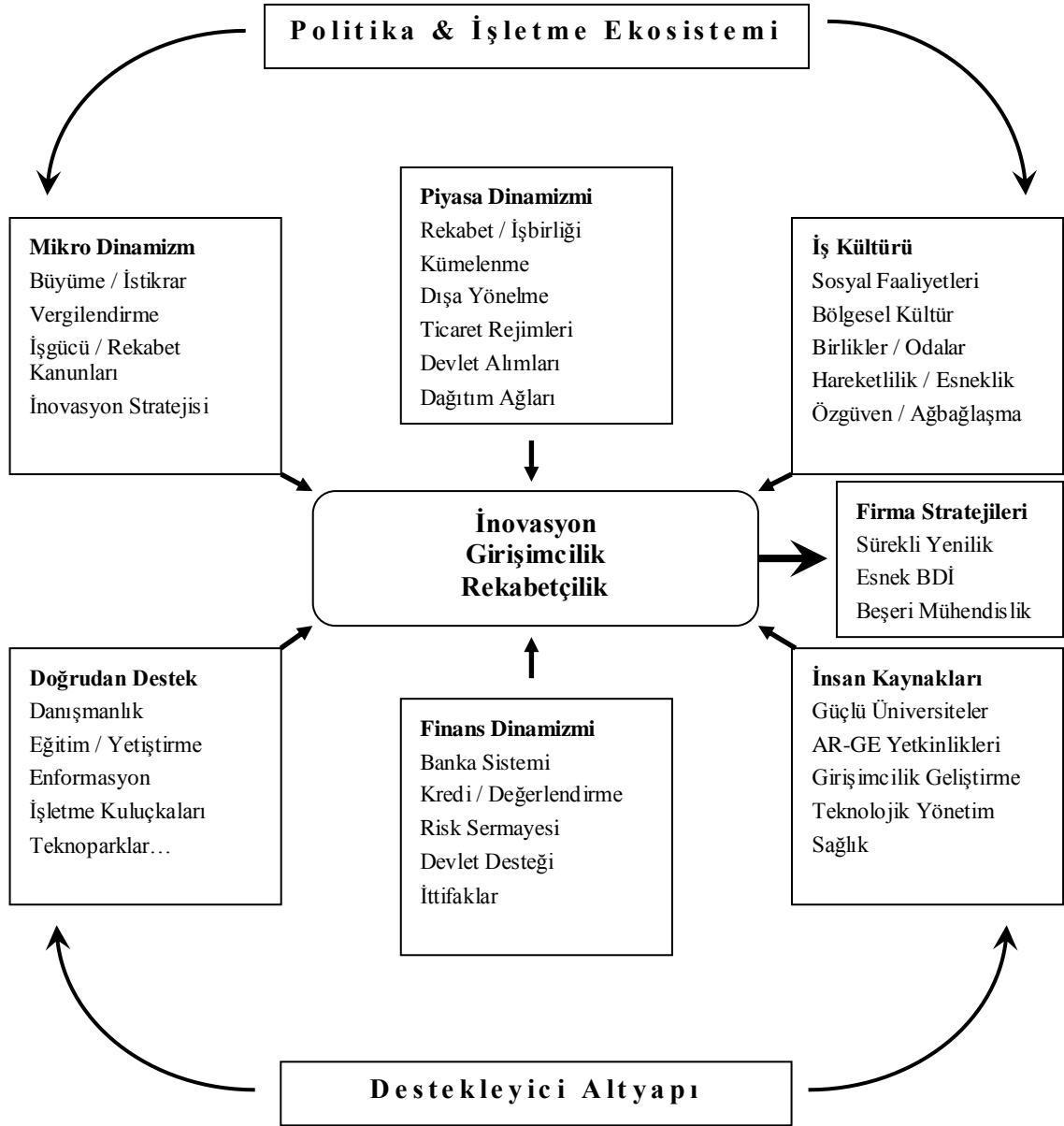
BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE:

İŞLETME KULUÇKASI KAVRAMI

Bu bölümde temel olarak kavramsal ve kuramsal çerçeve ele alınmakta ve işletme kuluçkası kavramı ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Bölümde öncelikle işletme kuluçkasının tanımı yapılmakta ve kavramın tarihsel gelişimi ele alınmaktadır. Ardından kuluçka türleri ele alınmaktadır. Bu kapsamda; (1) Kar amaçlı işletme kuluçkaları, (2) Kar amacı olmayan işletme kuluçkaları, (3) Kamu kuluçkaları, (4) Özel kuluçkalar, (5) Teknoloji kuluçkaları, (6) Sanal kuluçkalar ve (7) Kırsal kuluçkalar olmak üzere farklı kuluçka türleri hakkında bilgi verilmektedir. Bu bölümde ayrıca işletme kuluçkaları ile ilgili olarak benzer kavramlara değinilmektedir. Literatürde; “bilim parkları”, “teknoloji parkları”, “araştırma parkları”, “teknokentler”, “işletme kuluçkaları”, “teknoloji merkezleri”, “yenilik merkezleri”, “işletme merkezleri” gibi pek çok kavram birbiri yerine kullanılmaktadır. Bu nedenle, kavramsal karmaşayı engellemek ve bu çalışmada hangi kavramın kullanıldığına yönelik açıklık getirmek amacıyla bu kavramlar ortaya koyulmaktadır. Bu bölümde ayrıca, kuluçka gelişiminin aşamaları (kuluçka yaşam döngüsü) tartışılmaktadır. Kuluçka yaşam döngüsü yaklaşımı, kuluçkaların gayrimenkul odaklı yaklaşımdan zaman içerisinde işletme gelişimi odaklı olmasına doğru geliştiğini ifade etmektedir. Bu yaklaşım; bazı kuluçkaların gayrimenkul odaklı aşamada kalıp bu nedenle firma gelişimi konusunda başarısız olduklarını ve kuluçka performansının da kuluçka gelişimi aşamaları ile doğru orantılı olduğunu belirtmesi bakımından önem arz etmektedir.

Genel olarak bakıldığında; inovasyon, girişimcilik ve rekabetçiliği etkileyen faktörler politika ve işletme ekosistemi ve destekleyici altyapı olmak üzere iki ana kategoriye ayrılabilir. Aşağıdaki şekilde, politika ve işletme ekosistemi ve destekleyici altyapıyı oluşturan ana unsurlar ve alt unsurlar yer almaktadır.



Şekil 1.1 - İnovasyon - Girişimcilik - Rekabetçilik Sistemi

Kaynak: Lalkaka, 2001: 3.

Yukarıdaki şekil incelendiğinde; küçük işletme destek mekanizmalarının ana hatları da ortaya çıkmaktadır. Buna göre; küçük işletmeler, doğrudan destekler, finansal destekler ve insan kaynakları geliştirilmesine yönelik destek mekanizmaları aracılığıyla desteklenebilmektedir. İşletme kuluçkaları da, bu süreçte, girişimciliği tetiklemeyi ve desteklemeyi amaçlayan çok sayıda uygulamadan birisi olarak görülmektedir (Autio ve Klofsten, 1998: 30).

Yukarıda bahsedilen içeriğe sahip olan bu bölümün amacı; tezin uygulama kısmını oluşturan İŞGEM'lerin kuluçka mantığına uygun olup olmadığının ortaya koyulması açısından kuluçka nitelikleri hakkında teorik bilgi ortaya koymak ve ilerleyen bölümlerde İŞGEM uygulaması ile bu kısımda ele alınan özelliklerin karşılaştırmasının yapılabilmesidir.

1.1. İŞLETME KULUÇKALARININ TANIMI

Kuluçka kavramı, girişimsel yeteneği canlandırmak, yeni firma gelişimini hızlandırmak ve böylece teknolojiden yararlanmayı hızlandırmak için teknoloji, sermaye ve teknik bilgiyi birleştirmenin etkin bir yolu olarak görülmektedir (Grimaldi ve Grandi, 2005: 111).

İşletme kuluçkası genel olarak; yeni kurulan (*start-up*) ve yeni gelişmekte olan şirketlerin desteklendiği ortam olarak tanımlanmaktadır (Peters, Rice ve Sundararajan, 2004: 83).

İşletme kuluçkası kavramı, genç firmalara fiziksel çalışma alanı, yönetim desteği, finansman erişimi, teknik ve diğer destekleyici hizmetlerin sunulduğu ve onların başlangıç aşamaları boyunca hayatta kalmaları ve büyümeleri için yardımcı olan kurumları ifade eden geniş bir kavramdır (Suk ve Mooweon, 2006: 30). İşletme kuluçkalarına odaklanan ilk çalışmaların büyük bir çoğunluğu kuluçka gelişimi, kuluçka kurulumu ve etkisi gibi konulara odaklanmıştır. Zamanla, kuluçka uygulamalarının yaygınlaşması ve kuluçka uygulamalarının farklılaşmasıyla birlikte, “kuluçka” ifadesi heterojen bir kurumlar topluluğunu tanımlamak için kullanılan bir şemsiye kavram halini almıştır (Aernoudt, 2004: 128). İşletme kuluçkası kavramı, herhangi bir şekilde girişimcilere fikirlerinin başlangıç aşamasından yeni girişimin kuruluşuna kadar olan süreçte yardımcı olan kuruluşları kapsayan geniş bir tanım olarak da kullanılmaktadır. Dolayısıyla; bu geniş tanım; bir tarafta teknokentleri ve bilim parklarını, diğer tarafta da herhangi bir fiziksel lokasyonu bulunmayan ve bunun yerine girişim destek hizmetleri ağbağı sunan yapılanmaları da (duvarsız kuluçkaları da) kapsamaktadır (Adegbite, 2001: 158).

İşletme kuluçkaları, bir dizi işletme destek hizmeti ve kaynak sayesinde küçük işletmelerin büyümesi ve hayatta kalmasını hızlandırmak amacıyla tasarlanmış çok düzlemli ve dinamik bir iş geliştirme sürecidir (Phan, Siegel ve Wright, 2005: 169).

İşletme kuluçkaları, yeni kurulan girişimlerin büyüüp gelişmesini ve yetişmesini sağlamak için çalışma koşullarının kontrol edilmesi amacıyla tasarlanmış uygulamalardır. Burada “kontrol edilmesi” ifadesi, işletme kuluçkalarının, kuluçkada yer alan ve kuluçka sürecindeki firmalara çeşitli hizmet sunma vasıtasıyla onların gelişiminin etkilenmesini ifade etmektedir (Wang vd., 2008: 894).

Allen ve McCluskey (1990: 62), işletme kuluçkalarını; firma oluşumu, büyümesi ve hayatta kalmasına olanak sağlayan bir ortamda uygun ofis alanı; paylaşılan destek hizmetleri ve iş geliştirme desteği sağlayan uygulamalar olarak tanımlamakta ve yeni kurulan şirketlerin bilgi, tecrübe ve yetenek açıklarını kapatmalarında yardımcı olduklarını belirtmektedir.

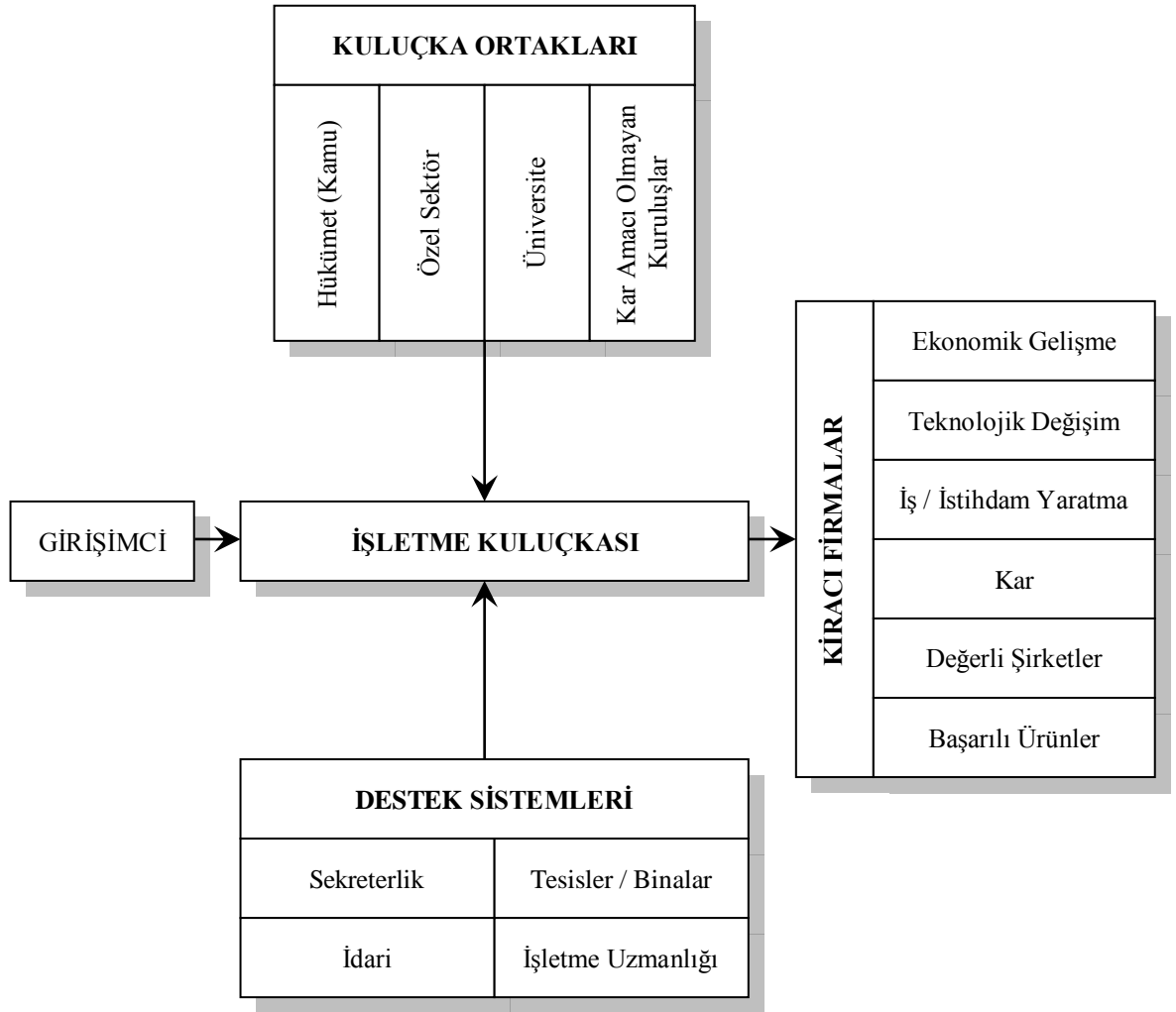
Allen ve Rahman (1985: 12)’a göre işletme kuluçkası; kiralık alan, paylaşılan ofis hizmetleri ve işletme danışmanlığı desteği sağlayarak firmaların başlangıç aşamalarında büyümelerini destekleyen uygulamalardır.

Brooks (1986: 24) işletme kuluçkalarını; “pahalı olmayan ofis alanlarını esnek kiralama imkânı, genel yönetim giderlerini azaltmak amacıyla paylaşılan destekleyici hizmetler havuzu, birtakım profesyonel ve yönetsel asistanlık ve çekirdek sermayeye ulaşılmasında asistanlık veya erişim sunan çok kiracılı tesisler” olarak tanımlamaktadır.

İşletme kuluçkası yeni kurulan girişimlerin bir araya getirilmesi için düzenlenen uygulamalardır. Bir işletme kuluçkasının temel amacı; işletmelerin başarılı bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayacak koşulların ve destekleyici sistemlerin geliştirilmesini sağlamaktır (Lumpkin ve Ireland, 1988: 60).

İşletme kuluçkası, gelişimlerinin erken aşamalarında onları desteklemek suretiyle yeni ve küçük işletmelerin büyümesi ve gelişmesi için tasarlanmış, iş geliştirme süreçlerinin, insanların ve altyapının esnek ve özgün bir kombinasyonudur (UN, 2009: 74).

İşletme kuluçkaları, girişimcileri bir takım destekler ve hizmetler aracılığıyla destekleyerek onların doğal yeteneklerini tamamlamalarını ve potansiyellerini geliştirmelerini mümkün kılmak suretiyle toplumdaki girişimsel potansiyeli maksimize etmeyi amaçlamaktadır (Winger, 2000: 12).



Şekil 1.2 - Kuluçka Sisteminin Genel Yapısı

Kaynak: Verma, 2004: 18.

Bir diğer tanıma göre işletme kuluçkaları “düşük kiralı mekân, paylaşılan ofis hizmetleri ve yönetim önerileri sunarak genç şirketlerin büyüüp yetişmesi için faaliyetlerde bulunan büyük binalardır.” (Lumpkin ve Ireland, 1988: 61).

Allen (1985'ten aktaran Verma, 2004: 11) tarafından yapılan tanımlamaya göre işletme kuluçkaları; kiralanabilir alan, paylaşılan ofis hizmetleri ve işletme danışmanlığı hizmetleri sunarak firmaların erken aşamadaki büyümelerini teşvik eden yapılardır.

Hansen, Nohria ve Berger (2000'den aktaran Verma, 2004: 13) işletme kuluçkalarını; “fiziksel mekân, sermaye, rehberlik, ortak hizmetler ve ağbağlaşma faaliyetleri gibi birtakım hizmetler demeti sağlayarak hızlandırılmış bir biçimde yeni kurulan şirketlerin gelişimine yardımcı olmayı amaçlayan kuruluşlar” olarak tanımlamaktadır.

Kuluçka literatüründe, çok detaylı ve pek çok açıdan birbirine benzeyen farklı kuluçka tanımlamaları yer almaktadır. Ancak yapılan tanımlamalara bakıldığında; tüm kuluçka tanımlamalarında 4 unsurun özellikle vurgulandığı dikkati çekmektedir. Bunlar (Bergek ve Norrman (2008: 21);

- Paylaşılan ofis alanı,
- Ortak destekleyici hizmetler havuzu
- Profesyonel işletme desteği ve danışmanlık
- İçsel ve dışsal ağbağlaşma sağlanması

Kuluçka literatüründe yapılan çalışmalara bakıldığında; her unsura yapılan vurgunun zaman içerisinde değiştiği görülmektedir. Örneğin; kuluçka üzerine yapılan ilk çalışmalarda idari hizmetlere ve kuluçkanın tesis/olanaklarına (*facilities*) vurgu yapılırken, son zamanlarda yapılan tüm çalışmalarda kuluçkaların profesyonel işletme desteği ve ağbağlaşma hizmetlerine vurgu yapılmaktadır. Bir kuluçka uygulamasının, “kuluçka” anlamını tam olarak kazanabilmesi için; söz konusu hizmetlerin yalnızca biriyle sınırlı kalmaması, bu hizmetlerin tamamını sunması büyük önem arz etmektedir. Bergek ve Norrman (2008: 21) tarafından yapılan çalışmada da, profesyonel destekleyici hizmetlerin ve ağbağlaşma hizmetlerinin olmaması durumunda o yapılanma için “kuluçka” ifadesi yerine “otel” ifadesini kullanmanın daha doğru olacağı ifade edilmektedir.

Kuluçka uygulamalarının genel yapısı ve kuluçka uygulamalarında sunulan hizmet türlerinin, kuluçkalarda yer alan kiracı firmaların hangi yaşamsal faaliyetlerini desteklediğine (firmaların hangi eksikliklerini gidermeye yönelik katkı

sağladıklarına) yönelik ayrıntılı açıklamalar, çalışmanın ikinci bölümünde ele alınacaktır. Bununla birlikte; kuluçka gelişiminin farklı aşamalarında olan firmalar için farklı hizmet türlerinin önem kazanacağı ve bu bağlamda; farklı sektörlerde / gelişim aşamalarında olan firmalara nasıl ve hangi ortak hizmetlerin sunulabileceği sorunu da yine çalışmanın ikinci bölümünde ele alınacaktır.

1.2. İŞLETME KULUÇKALARININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Kuluçka kavramı, işletme gelişimi ile ilgili iki yaklaşımdan türemiş bir kavramdır. Bunlardan ilki; yeni girişim fikirlerinin “kuluçkalandığı” “anne firma” (*mother firm*) yaklaşımıyla ilgilidir (Allen ve Levine, 1986: 175; Mattar, 2008: 252). Bu yaklaşımda, yeni girişimler, yeni girişim ile rekabetçi faaliyetler yürütmeyi uman bir anne firma tarafından desteklenme sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bir diğer ifadeyle, yeni girişimin ortaya çıkmasından yararlanacak olan mevcut bir firma, yeni girişimi destekleyerek kuruluşunu sağlamaktadır. Bu şekilde desteklenen yan şirketler (*spin-offs*), anne firmadan finansal ve yönetim desteği almaktadır. Kuluçka kavramının gelişimiyle ilişkili olan ikinci yaklaşım ise; çok-kiracılı bina fikridir (Plosila ve Allen, 1985: 729).

Dünyadaki ilk işletme kuluçkası olan Batavia Industrial Center, 1959 yılında Joseph Mancuso tarafından ABD’de New York Batavia’da kurulmuştur (Al-Mubarakı vd, 2010: 3; Yu vd, 2009; Albert ve Gaynor, 2001: 4). Mancuso, Batavia Endüstriyel Merkezi’ndeki alanları küçük ve yeni başlayan şirketler için kiraya vermiş ve aynı zamanda büyüme süreçleri boyunca bu şirketlere rehberlik etmiştir. Her ne kadar ekonomik gereklilik nedeniyle kurulmuş olsa da, Mancuso’nun gelişim stratejisi ve ekonomik gelişme ve yerelde iş yaratma potansiyeli kısa sürede daha fazla kişi tarafından fark edilmiştir. Mancuso’nun uygulaması bugün uygulanmakta olan işletme kuluçkalarından çok farklı olsa da, ilk düşünce olarak bugünkü işletme kuluçkalarının temeli olduğu kabul edilmektedir ve devrimsel bir fikir olarak görülmektedir. Bu uygulama, Mancuso’nun işletme kuluçkalarının “babası” olarak tanımlanmasını sağlamıştır ve bugün Mancuso, “kuluçka” kavramını keşfeden kişi olarak görülmektedir (Al-Mubarakı vd, 2010: 3). 1970’lere kadar orijinal olan bu

fikir daha sonra yayılmaya başlamıştır (Aerts, Matthyssens ve Vandenbempt, 2007: 255).

İşletme kuluçkaları asıl olarak büyük şirketlerin kapandığı, ABD’nde 1980’li yılların başlarında görülen ve binlerce insanın işsiz kaldığı resesyon döneminde ortaya çıkmışlardır. İnsanlar işletme kuluçkalarını, boş fabrikalardan faydalanılması ve yeniden değerlendirilmesi ile ekonomik bunalımın azaltılması, gelir ve iş fırsatları yaratılması aracı olarak görmeye başlamıştır (Al-Mubarakı vd, 2010: 4).

Modern biçimdeki ilk işletme kuluçkaları Birleşik Krallıkta ortaya çıkmıştır. 1970’li yıllarda Birleşik Krallıkta ortak ofis kuluçkaları (işletme merkezleri) ve endüstriyel kuluçkalar (yönetilen işlikler) yayılmaya başlamıştır. Avrupa’da ilk işletme kuluçkası ise 1975 yılında İngiliz Çelik (*British Steel*) firmasının çelik sanayinin sona erdiği alanlarda istihdam yaratmak amacıyla İngiliz Çelik Sanayii Ltd. (*British Steel Industry – BSI Ltd*) şubesini oluşturmasıyla Birleşik Krallıkta kurulmuştur (OECD, 1999: 8). Almanya’da ilk işletme kuluçkası 1983 yılında Berlin Üniversitesi tarafından araştırma bulgularının sanayiye transferini kolaylaştırmak amacıyla kurulmuştur. Bunu takiben benzer bir uygulama 1985 yılında Fransa’da başlatılmış ve Sofia-Antopolis Teknoloji Parkı’nda bir işletme kuluçkası kurulmuştur (Aernoudt, 2004: 129).

1980’li ve 1990’lı yıllar arasında işletme merkezleri, bilim parkları gibi farklı türde kuluçkalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu tür işletme kuluçkaları esasen 2 temel strateji sonucunda ortaya çıkmıştır. Birinci strateji; okullar, fabrikalar, depolar gibi eski ve boş binaların yeniden değerlendirilmesi ve bu alanların göreceli olarak ucuz fiyatlardan kiralanmasıdır. Bu stratejinin temel amacı boş binayı değerlendirebilmek ve kira geliri elde edebilmek olduğu için, başarı da kiralanabilir alan ve girişimcinin kiralari aylık olarak ödeyip ödeyememesi açısından tanımlanmaktadır. Bu tür stratejiye dayalı işletme kuluçkaları temel olarak esnek ofis alanı ve temel paylaşılan hizmetleri sunmaktadır ve kiracı firmalar ile ilgili özel bir seçim kriteri veya teknoloji odağı bulunmamaktadır (Verma, 2004: 7).

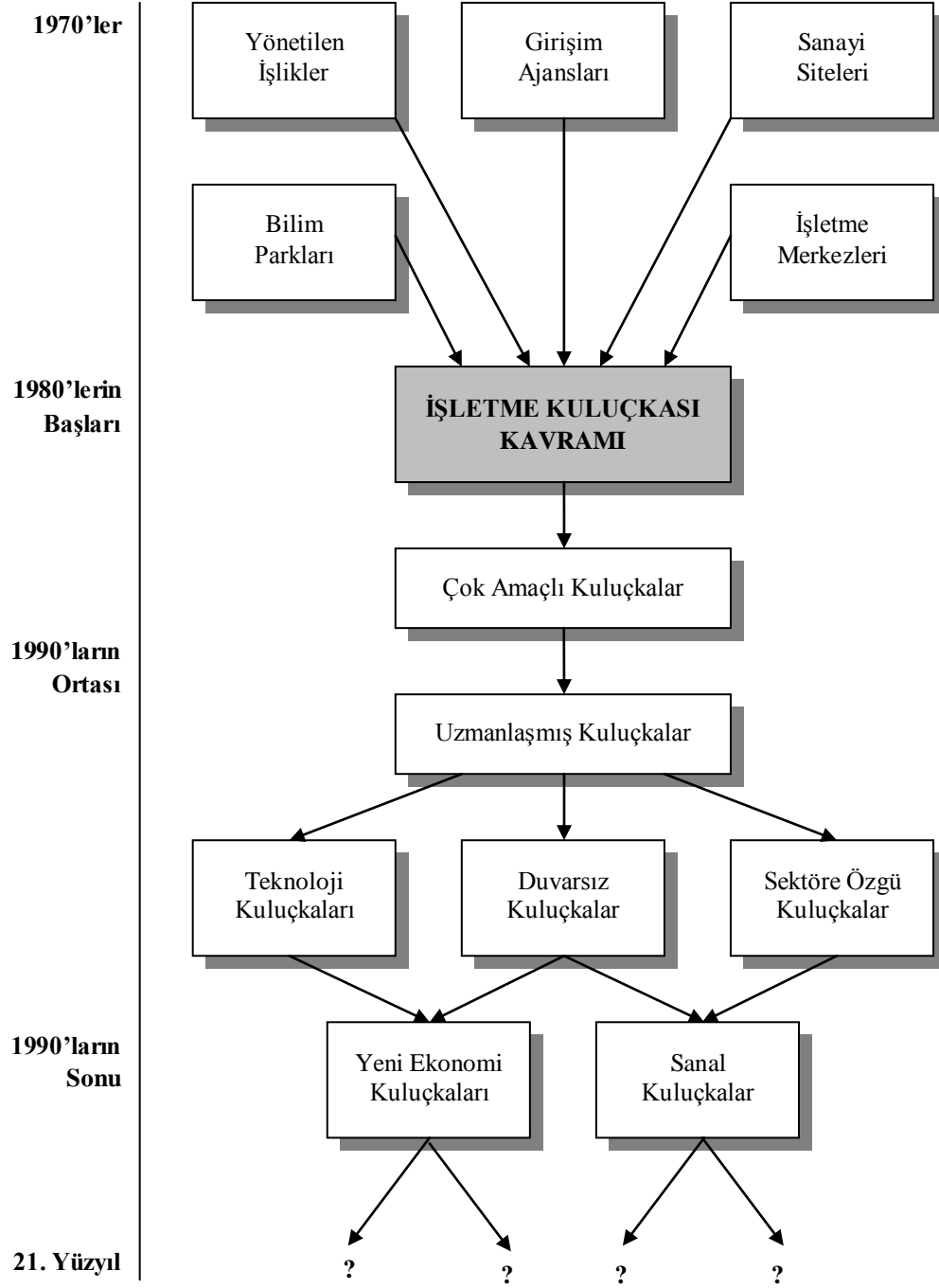
1990’lı yıllardan sonra kurulmaya başlayan kuluçkalar ise ikinci stratejiye odaklanmaya başlamıştır. İkinci strateji ise daha çok firmaların gelişimine odaklanmakta ve bu doğrultuda firmaların büyümesini sağlayacak kaynakları

harekete geçirmeyi amaçlamaktadır. Bu stratejide bazı kuluçkalar kiracı firmalardan pay (hisse) satın alma yöntemine gitmektedir. Bu stratejide de kiralanabilir ofis alanı sağlamak yine önemli bir hizmet olmakla birlikte, asıl amaç firmaların gelişimini sağlamak ve bu doğrultuda hizmetler sunmaktır. Bu stratejide ise başarı kriteri kiracı firma büyümesi ve kendi ayakları üzerinde durup duramaması bakımından tanımlanmaktadır. İlk stratejinin aksine, kiracı firmalara yönelik olarak ileri derecede seçici kriterler uygulanmakta ve temel paylaşılan hizmetlerin yanı sıra yönetim desteği de sağlanmaktadır. Bu doğrultuda, 1990'lı yılların ilk yarılarna kadar söz konusu stratejiye odaklanan işletme kuluçkalarının birincil amacı girişimcilik, inovasyon, istihdam imkânları ve büyümeyi teşvik etme aracılığıyla ekonomik gelişmeyi desteklemek olmuştur (Verma, 2004: 7).

1990'lı yılların ortalarından itibaren, internetin yarattığı fırsatların da bir sonucu olarak, belli sektörlere (yazılım, donanım, medya vb) ya da belli bir teknoloji alanına (yarı iletkenler, mikro işlemciler, nanoteknoloji vb) odaklanan uzmanlaşmış işletme kuluçkaları ortaya çıkmaya başlamıştır. 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren ortaya çıkan bu tür işletme kuluçkalarının ileri derecede uzmanlaşmış teknoloji odağı olduğu ve bu nedenle de büyük ölçüde üniversiteler veya özel sektör kuruluşları tarafından kuruldukları görülmektedir (Verma, 2004: 8).

1990'lı yılların sonlarından ve 2000'li yılların başlarından itibaren ise, yeni ekonomi kuluçkaları, duvarsız kuluçkalar, sanal kuluçkalar gibi farklı kuluçka biçimlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu tür işletme kuluçkaları ise büyük ölçüde özel girişim sermayesi şirketleri tarafından kurulmaktadır ve genellikle kar amaçlı olmaktadır. Bu tür kuluçkalarda da kira geliri elde etmek yerine, kiracı firmalardan hisse alma ve kiracı firmalara ortak olma yöntemine başvurulmaktadır. İnternet çağının hız kazanmasının bir sonucu olarak, bu dönemde ortaya çıkan sanal kuluçkalar genellikle ileri teknoloji ve internet ilişkili firmalara odaklanma eğiliminde olmaktadır (Verma, 2004: 8).

İşletme kuluçkalarının tarihsel gelişimi ve farklı kuluçka uygulamaları aşağıdaki şekilde bir arada sunulmaktadır.



Şekil 1.3 - İşletme Kuluçkalarının Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Hannon, 2005: 60; EC-EDG, 2002: 3.

İşletme kuluçkalarının tarihsel gelişimi ve zaman içerisindeki evrimi Lalkaka (2001: 5-6) tarafından şu şekilde özetlenmektedir:

1980’li yıllardaki “birinci nesil” kuluçkalar dikkatlice seçilmiş girişimci gruplarına temel olarak uygun ofis alanı ve paylaşılan tesisler sunmaktaydı. 1990’lı yıllarda kuluçka içerisindeki kiracılar için çalışma alanını danışmanlık, yetenek geliştirme ve profesyonel destek ve çekirdek sermayeye erişim için ağbağlaşma hizmetleri ile birlikte destekleme gerekliliğinin farkına varıldı. Bu durum, “ikinci nesil” kuluçkalara öncülük etti. 1998’den başlayarak, buna paralel olarak yeni bir kuluçka modeli ortaya çıktı. Bu modelde büyüme potansiyeli olan, teknolojiye dayalı girişimleri yaratmaya doğru destek sağlamak ve yeni kurulan şirketleri canlandırmak amaçlanmaktadır.”

İlk kuluçkanın kurulmasının ardından geçen yarım yüzyılın ardından işletme kuluçkaları, girişim gelişmesinde büyük bir rol oynamıştır ve bugün pek çok ülkede uygulanmaktadır. Değişen ekonomik yapı ile birlikte KOBİ’lerin ülke ekonomilerindeki rollerinin ve paylarının artmasının bir sonucu olarak özellikle 1970’li yıllarda ABD’nde ve Avrupa’da ortaya çıkan işletme kuluçkası kavramı, modern bir iş modeli olarak tüm dünyada giderek popülerlik kazanmaktadır (Suk ve Mooweon, 2006: 30). Başlangıçta işletme kuluçkaları, girişimcilere yönetim eğitimi ve düşük kiralı ofis alanı sağlayan küçük işletme destek girişimlerinden ortaya çıkan bir uygulama olmuştur. Ancak 1970’lerden bu yana evrimleşen işletme kuluçkaları konsepti, günümüzde danışmanlık, girişim sermayesi, ağbağlaşma, rehberlik gibi pek çok hizmeti de bünyesinde barındıran işbirlikçi hizmet sağlayıcılar halini almıştır (Lalkaka ve Bishop, 1996).

ABD’nde kuluçkaların başlangıcı 1959 yılına dayanmakla birlikte, 1980’li yıllara kadar kuluçkaların yaygınlaşması oldukça yavaş olmuştur. 1980 yılı öncesinde ABD’nde sadece 10 işletme kuluçkası bulunurken, 1980’li yılların özellikle ikinci yarısından itibaren kuluçka uygulamalarında hızlı bir artış yaşanmıştır. 1985 yılında 65, 1986 yılında 115, 1987 yılında 190, 1988 yılında 290,

1989 yılında 340 işletme kuluçkası bulunurken, 1990 yılında bu sayı 385'e ulaşmıştır (Allen ve McCluskey, 1990: 63). ABD'ndeki işletme kuluçkaları, pek çok açıdan diğer ülkelerdeki işletme kuluçkalarına öncü olmuşlardır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki pek çok uygulamalar, ABD'ndeki kuluçka deneyimlerinden yararlanılarak ortaya çıkmıştır.

1990 yılında işletme kuluçkalarının temel karakteristikleri ile ilgili olarak Allen ve McCluskey tarafından yapılan çalışmadan elde edilen bulgular, kavramın 1990'lı yıllarda ne derecede yeni olduğu konusunda fikir verebilir. Yazarlar ABD'nde yer alan işletme kuluçkaları ile ilgili olarak aşağıdaki karakteristikleri ortaya koymaktadır (Allen ve McCluskey, 1990: 63):

- Kiracı firmalarda çalışan sayısı genellikle düşüktür. Allen (1985'ten aktaran Allen ve McCluskey, 1990) tarafından yapılan çalışmada, çalışan sayısına ilişkin medyan değeri 2,3 olarak hesaplanmıştır.
- Kuluçkalardan başarılı bir şekilde mezun olan ve hayatlarına devam eden firmaların çalışan sayısı ise görece yüksektir. Campbell (1989: 57) tarafından yapılan çalışmada mezun firmaların ortalama çalışan sayısı 20 (medyan değeri 9) olarak hesaplanmıştır.
- Kuluçkada kalma süreleri genellikle kısadır. Allen (1985'ten aktaran Allen ve McCluskey, 1990), kiracı firma sahipleri ile yaptığı görüşmeler sonucunda firmaların ortalama olarak 29 ay kuluçkada kalmayı umdukları sonucuna ulaşmıştır. Mezun firmaların kuluçkada geçirdikleri süre de buna yakın olarak ortalama 24 ay olarak hesaplanmıştır.
- Kiracıların mezun olduktan sonra yerelde kalma eğilimleri genel olarak yüksektir.
- Başarı oranları iyi görünmekle birlikte, firma büyüme performansı pek çok kuluçka savunucusunun öngördüğü kadar yüksek değildir. Bu durum, Birch' in (1987: 26) ifadesiyle “küçük firmalar arasında, yaşlı firmaların genç olanlardan daha hızlı büyüdüğü” şeklindeki bulgusuyla açıklanabilir.

Kavram, gelişmiş ve Batı ülkeleri dışında, gelişmekte olan ve Doğu ülkelerinde de giderek yaygınlaşmaktadır. Ukrayna ve Polonya da girişimci ekonomi yaratmaya çalışmakta ve bu konuda girişimlerde bulunmaktadır. Kore'de de kuluçka

uygulamaları hızlı bir şekilde artmaktadır. Mart 2006 itibariyle Kore’de, Küçük ve Orta İşletme Yönetimi (*Small and Medium Business Administration*) tarafından desteklenen 274 işletme kuluçkası bulunmaktadır (Suk ve Mooweon, 2006: 31). Ekim 2006 itibariyle Kuzey Amerika’da 1400’den fazla kuluçka bulunmaktadır. Bunların 1115’i ABD’nde, 191’i Meksika’da, 120’si de Kanada’da yer almaktadır. Eylül 2007 itibariyle Avrupa İş Yenilik Ağı, AB’nde 160 İşletme Yenilik Merkezi ve 70 asosiye üye arasında bir kuluçka ağı kurmuştur. Almanya’da yaklaşık 200 kuluçka bulunmaktadır. Çin’de de 2005 itibariyle 534 kuluçka bulunmaktadır (Xu, 2010: 90). NBIA 2007 yılında dünya genelinde yaklaşık 5000 işletme kuluçkası olduğunu tahmin etmektedir (NBIA, 2011).

Finlandiya, işletme kuluçkaları konusunda dikkate değer bir ülkedir. Finlandiya’da ilk işletme kuluçkası 1982 yılında Oulu bölgesinde kurulmuştur. Bunu takiben, 1986 yılında Helsinki bölgesinde ikinci işletme kuluçkası kurulmuştur. Ancak; aradan 10 yıl geçmesine rağmen Helsinki bölgesinde kurulan Otaniemi işletme kuluçkası, 1996 yılına kadar bölgedeki tek işletme kuluçkası olmuştur. Buna rağmen; Helsinki bölgesi, bugün dünyada en yüksek oranda kuluçka yoğunluğuna sahip bölge olarak görülmektedir. Bölgede kuluçka yoğunluğu, 82.000 kişi başına bir kuluçkadır. Aynı oran, ABD’nde 345.000 kişi başına 1 kuluçkadır (Abetti, 2004: 23-24).

1.3. İŞLETME KULUÇKALARI TÜRLERİ

Kuluçkaların öncelikleri; finansman kaynaklarına, bir başka ifadeyle kuluçkanın özel yatırımcılar, hükümet veya üniversite tarafından finanse edilmesine bağlı olarak değişmektedir. Pek çok işletme kuluçkası, belirli ortak hizmetler ve faaliyetlere sahip iken, aynı zamanda kendi müşterilerine uygun olacak birtakım farklı hizmetler de sunabilmektedir. Ancak, işletme kuluçkasının türüne bağlı olmaksızın, tüm kuluçkalar, kiracılara 4 temel konuda yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Bunlar (Hisrich ve Smilor, 1988: 16-18);

- Yeni firmalar için kritik unsurlar olan yatırımcılar, tedarikçiler, çalışanlar gibi paydaşlar sayesinde firmanın kredibilitesinin artırılması

- Girişimsel öğrenme eğrisinin kısaltılması
- İşletmenin muhtelif sorunlarına daha hızlı çözüm bulunması
- Girişimsel ağbağlara erişim sağlanması

Bu temel konular dışında işletme kuluçkaları, farklı amaçlar, hedefler, finansman kaynakları, hizmet türleri ve odaklanılan sektörler bakımından farklılık sergileyebilmektedir. Bunlar, işletme kuluçkalarının sınıflandırılmasında ayırt edici unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

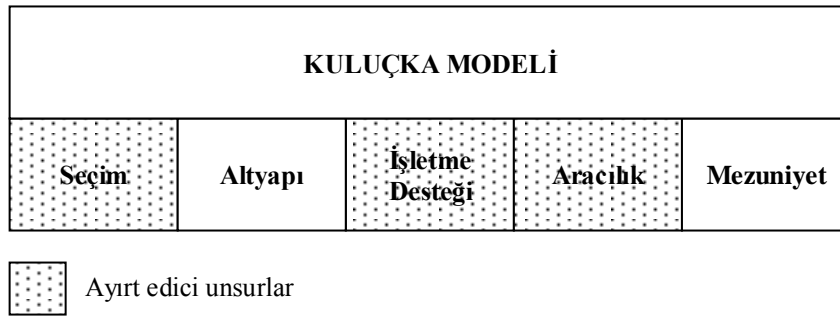
1.3.1. Kuluçka Türlerinde Ayırt Edici Unsurlar

Kuluçka türlerinin tanımlanmasında 5 unsura göre ayırım yapılabilir. Bunlar (Bergek ve Norrman, 2008: 23);

- **Seçim:** İşletme kuluçkasına hangi firmaların kabul edilip hangi firmaların kabul edilmeyeceğine ilişkin kararlar
- **Altyapı:** Bina, mekânlar, ofis tesisleri, ofis olanakları ve idari hizmetler
- **İşletme desteği:** Kiracı firmaların gelişmesi için yürütülen danışmanlık, akıl hocalığı, eğitim faaliyetleri
- **Aracılık:** Kiracı firmaların birbirleriyle ve kuluçka dışı aktörlerle ağbağ kurmasını sağlayan hizmetler
- **Mezuniyet:** Kiracı firmaların hangi durumlarda kuluçkayı terk etmesi gerektiğine ilişkin kurallar ve çıkış politikaları

Kuluçka modellerinin sınıflandırılmasında söz konusu 5 kritere göre değerlendirmeler yapılabilir. Ancak her işletme kuluçkası modelinde, ayırt edici unsur olarak bu 5 unsurun tamamı eşit derecede önemli olmayabilir. Örneğin; pek çok işletme kuluçkası ortak ofis mekânları, fotokopi, faks gibi ortak paylaşılan hizmetler, resepsiyon, büro işleri/sekreterlik, güvenlik gibi hizmetleri ve ortak konferans odası, kafeterya gibi olanakları standart olarak sunmaktadır (Bollingtoft ve Ulhoi, 2005; Chan ve Lau, 2005; Colombo ve Delmastro, 2002; Lalkaka, 2003a; 2003b; Lyons ve Li, 2003; Rice, 2002). Benzer şekilde, mezuniyet politikalarına ilişkin olarak da kuluçka modelleri arasında çok önemli farklılıklar bulunmamaktadır. Pek çok işletme kuluçkası, firmaların 3-5 yıl süre sonunda

kuluçkayı terk etmesine yönelik resmi (*formal*) çıkış kuralları uygulamaktadır (EC-EDG, 2002: iv). Bu nedenle; altyapı ve mezuniyet unsurları, ayırt edici bir kriter olarak çok fazla önemli görünmemektedir. Farklı kuluçka modellerine ilişkin uygulama farklılıkları, temel olarak; seçim, işletme desteği ve aracılık (*mediation*) unsurlarında ortaya çıkmaktadır ve bunlar kuluçka modellerinin tanımlanmasında ayırt edici unsurlar olarak ön planda yer almaktadır.



Şekil 1.4 - Kuluçka Modellerinde Ayırt Edici Unsurlar

Kaynak: Bergek ve Norrman, 2008: 23.

1.3.2. Kuluçka Türleri

Kuluçka üzerine yapılan sınıflandırma çalışmaları genellikle kamu, özel ve üniversite kuluçkaları olmak üzere üçlü ayrıma dayanmaktadır. Ancak bunun dışında, konuma göre (kentsel, kırsal), amaçlarına göre (istihdam, bölgesel gelişme, kar amaçlı), kurulum biçimine göre (gerçek, sanal), iş modeline göre (gayrimenkul, girişim sermayesi), temel destekleyicilere göre (üniversite, ortak, kamu) ve kuluçkaya dâhil edilen kiracı firmaların sektör odaklarına göre (karma, sanayi, teknoloji, internet) farklı kuluçka sınıflandırmaları yapmak mümkündür (Albert ve Gaynor, 2001: 5; Lalkaka, 2001: 6). Örneğin, Grimaldi ve Grandi (2001), Mian (1996a; 1996b; 1997), Bruton (1998) ve Lewis (2001) üniversite teknoloji kuluçkalarını, Becker ve Gassmann (2006) ortak kuluçkaları, Hansen vd (2000) internet ve yeni ekonomi kuluçkalarını, Adkins (2001) kırsal kuluçkaları, Nowak ve Grantham (2000) sanal kuluçkaları ele almaktadır. Bu kuluçka türlerine ek olarak; bazı çalışmalarda belli kuluçka türlerine odaklanılmakta ve söz konusu kuluçka türleri için alt sınıflandırmalar da yapılmaktadır.

Kuluçka türlerine ilişkin ayrımlar içerisinde genellikle en sık kullanılan ayırım; destekleyen kuruma göre yapılan ayırımdır. Buna göre; kamu, özel, üniversite işletme kuluçkaları şeklinde üçlü bir ayırım yapılabilmektedir. Destekleyen kuruluşlara göre ayırım yapılmasının önemi; öncü destekleyen kuruluşun önceliklerinin kuluçkanın hedeflerini etkileyebilmesidir. Şöyle ki; destekleyen kuruluşun bir teknik üniversite olması durumunda işletme kuluçkasının temel amacı inovasyon veya mezun öğrencilerin katılımının sağlanması olacaktır. Bununla birlikte; işletme kuluçkasının bir araştırma enstitüsü tarafından desteklenmesi durumunda ise kuluçkanın nihai amacı araştırmaların ticarileştirilmesi olacaktır (Lalkaka, 2001: 7). Benzer şekilde, farklı destekleyici kuruluşlar ve arzulan hedefler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Çizelge 1.1 - İşletme Kuluçkalarında Destekleyici Kuruluşlar ve Hedefler

Destekleyici Kuruluş	Arzulanan Hedefler
Teknik Üniversite	Inovasyon, Mezun Öğrencilerin Katılımı
Araştırma Enstitüsü	Araştırma Ticarileştirilmesi
Kamu-Özel Ortaklığı	Yatırım, İstihdam, Diğer Sosyal Amaçlar
Devlet Desteği	Bölgesel Gelişme, Eşitlik, Yoksulluğun Azaltılması
Özel Sektör Girişimi	Kar, Patent, Yan Şirketler, İmaj
Girişim Sermayesi	Kazanan Girişimler, Yüksek Portföy Getirisi

Kaynak: Lalkaka, 2003b: 5.

Arzulanan hedeflere göre çok sayıda işletme kuluçkası türü olmakla birlikte, tüm kuluçkalar yeni girişimsel firmaların gelişmesini ve hayatta kalmasını destekleme amacını barındırmaktadır. Bununla birlikte, tüm işletme kuluçkaları belirli ortak karakteristiklere sahiptir. Bunlar; düşük maliyetli ofis ve laboratuvar sağlanması, idari hizmetler, uzman yönetim desteği, profesyonel kurum ve kuruluş ağbağlarına erişim sağlama gibi hizmetlerdir. Ancak yine de, izleyen bölümlerde açıklanacak olan işletme kuluçkası türleri; farklı uygulamaların ve bu uygulamaların

yeni firma oluşumu ve girişimsel sürecin desteklenmesi açısından ne tür yararlar sağladıklarının ortaya koyulması açısından önem arz etmektedir.

1.3.2.1. İşleyiş Biçimine Göre

İşletme kuluçkaları, iş modellerine bağlı olarak; kar amaçlı işletme kuluçkaları ve kar amacı gütmeyen işletme kuluçkaları olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

1.3.2.1.1. Kar Amaçlı Kuluçkalar

Kar amaçlı işletme kuluçkaları genellikle büyük özel şirketler tarafından kurulmakta ve gelecek vaat eden teknoloji temelli girişimlerin kuruluş süreçlerinin hızlandırılmasını amaçlamaktadır. Bu tür işletme kuluçkalarının birincil amacı kar elde etmek olduğu için genellikle kiracı firmalardan sunulan hizmetler karşılığında belli bir ücret alınmaktadır ya da yeni girişimin hissesinden pay alınmaktadır. Bu tür işletme kuluçkalarına, Cambridge’de genellikle yazılım ve web hizmetleri alanında girişimlerde bulunmak ve teknik konularda derin bilgiye sahip gelecek vaat eden girişimciler için destek programları yürüten ve kuruluş finansmanı sağlayan Y-Combinator uygulaması örnek olarak verilebilir (Hallam ve Devora, 2008: 1878-1879).

1.3.2.1.2. Kar Amaçlı Olmayan Kuluçkalar

Kar amaçlı olmayan işletme kuluçkaları, hükümetler tarafından kurulan işletme kuluçkalarını ifade etmektedir. ABD’ndeki tüm işletme kuluçkalarının yaklaşık %90’ı kar amaçlı olmayan kuluçkalardır (Yu vd, 2009: 10). Bu kuluçkalar; yerel, bölgesel, ulusal veya uluslararası hükümet girişimleri tarafından finanse edilmektedir ve kurulmaktadır. Kar amaçlı olmayan modellere dayalı olarak kurulan işletme kuluçkalarının temel amaçları; iş yaratılması, girişimciliğin geliştirilmesi ve ekonomik tabanın genişletilmesidir (Hallam ve Devora, 2008: 1878). Bu tür kuluçkalar genellikle yerel piyasaları hedefleyen girişimsel faaliyetlere hizmet vermektedir. Kar amaçlı olmayan kuluçkalar, kiracı firmalara, düşük bir fiyatla şirket

kurma, kamu-özel kuruluşlarla bağlantı kurma ve yerel tanınırlık/görünürlük (*visibility*) elde etme imkânı sağlamaktadır. Kar amaçlı olmayan kuluçkalara örnek olarak, İş Yenilik Merkezleri (*Business Innovation Centers*) verilebilir.

1.3.2.2. Yönetim Yapısına Göre

Yönetim yapısına göre işletme kuluçkalarını kamu ve özel kuluçkalar olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Bu ayırım, kuluçkanın temel finansman biçimi şeklinde de yapılabilmektedir. Kuluçkaların finansman biçimi, kuluçkaların sunduğu hizmetler bakımından da temel ayırt edici unsur olmaktadır. Hannon ve Chaplin (2003: 861-881), işletme kuluçkalarının girişimciliğin teşvik edilmesi ve desteklenmesi gibi genel bir ortak hedefi olduğunu, ancak temel farklılığın kuluçkanın finansman kaynaklarından kaynaklandığını belirtmektedir.

1.3.2.2.1. Kamu Kuluçkaları

Özellikle son 20-30 yıldır yeni kurulan girişimlerin büyümesinin teşvik edilmesi ve girişimsel fikirlerin artışının sağlanması suretiyle ekonomik ve teknolojik gelişmenin arttırılmasının birer aracı olarak kuluçkalara giderek artan bir önem verilmektedir. Pek çok yerel ekonomik gelişme kurumu, hükümet ve diğer kamu kurumları, firma başarısızlık oranlarını azaltmak ve firma oluşum sürecini hızlandırmak için kuluçkaları hayata geçirmektedir. Bu doğrultuda uygulamaya koyulan kamu kuluçkalarının temel hedefi istihdam artışı ve ekonomik büyüme sağlamaktır. Kamu kuluçkaları için temel gelirler; yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası kurumlardan sağlanan kamu fonları ve sunulan hizmetler için kiracılardan alınan gelirler olmaktadır.

Avrupa'da ilk ve en yaygın kamu kuluçkaları, 1984 yılında Avrupa Komisyonu'nun girişimiyle oluşturulan İş Yenilik Merkezleri'dir. İş Yenilik Merkezlerindeki kuluçka faaliyetleri; altyapı, eğitim, iletişim kanalları, ofis alanı karşılanması, dışsal finans olanakları hakkında bilgi sağlanması gibi birtakım temel hizmetleri kapsamaktadır (Grimaldi ve Grandi, 2005: 112).

1.3.2.2.2. Özel Kuluçkalar

1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren hız kazanan bilgi ve iletişim teknolojileri devrimi, kuluçka endüstrisindeki temel kuralların bazılarının da değişmesine neden olmuştur. Bu devrimde ortaya çıkan internet-temelli girişimler için anahtar kavramlar; sinerji, ağbağ, stratejik uyumluluk ve sermayeye hızlı erişimdir (Chinsomboon, 2000: 9; Pfeifer, Mandic ve Medic, 2006: 4). Bu değişimler, kuluçka kavramını yeniden şekillendirmiş ve özel-kar amaçlı kuluçkaların ortaya çıkmasına öncülük etmiştir.

Dünyadaki kuluçka uygulamalarına bakıldığında, son zamanlarda özel işletme kuluçkalarının sayısında bir artış yaşandığı görülmektedir. NBIA verilerine göre; tüm işletme kuluçkalarının %12'si özel kuluçka niteliğindedir ve bu oran giderek artmaktadır. NBIA tarafından, birkaç yıl içerisinde, tüm işletme kuluçkalarının en azından yarısının özel kuluçkalar olması beklenmektedir (Nowak ve Grantham, 2000: 130). Özel kuluçkalara olan ilgi son 20 yılda hız kazanmıştır. Harvard Business School araştırmacıları tarafından yapılan bir çalışmada, ABD'nde 356 özel kuluçka tespit edilmiştir ve bunların %92'sinin özellikle internet odaklı olduğu belirtilmiştir (Grimaldi ve Grandi, 2005: 113).

Özel kuluçkalar; “Ortak İşletme Kuluçkaları” (*Corporate Business Incubators*) ve “Bağımsız İşletme Kuluçkaları” (*Independent Business Incubators*) olmak üzere iki kategoriye ayrılabilir. Ortak işletme kuluçkaları büyük şirketlerin sahip olduğu ve bu şirketler tarafından kurulan özel kuluçkalar olup, yeni ve bağımsız işletme birimlerinin ortaya çıkmasını amaçlamaktadır. Bu yeni işletme birimleri (ortak spin-off'lar), genellikle kaynak kuruluşlar içerisinde yürütülen bir araştırma projesinden ortaya çıkan taşmalar (*spillover*) sonucunda kurulmaktadır. Bu şekilde, kaynak kuruluşlar tüm yeni girişimleri, özkaynakları ellerinde bulundurmak suretiyle kontrol edebilmektedir (Grimaldi ve Grandi, 2005: 113).

Bağımsız işletme kuluçkaları ise işlerini yaratmak ve büyütme isteyen girişimcilere yardım etmeyi amaçlayan tek bir birey veya bireyler topluluğu tarafından kurulan, belli bir büyük şirkete bağlı olmayan özel kuluçkalardır. Bu kişiler, yeni şirketlere kendi paralarını yatırmakta ve özkaynakları ellerinde tutmaktadır. Bu kuluçkalar, iş fikrinin belirlenmesi aşamasından ziyade, zaten

kurulmuş ve sermaye ve teknik bilgi konusunda belirli bir yardıma ihtiyaç duyan işletmelere aracılık ettikleri için genellikle “hızlandırıcılar” olarak da adlandırılmaktadır.

1.3.2.3. Diğer Kuluçka Türleri

1.3.2.3.1. Üniversite Kuluçkaları

Üniversite destekli işletme kuluçkaları, üniversiteler tarafından finanse edilen ve/veya üniversiteler ile birlikte yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası hükümet ve kamu kurumları tarafından eş-finanse edilen işletme kuluçkalarıdır. Üniversite işletme kuluçkaları, yukarıda bahsedilen 2 farklı kuluçka modelinin kombinasyonu olarak; kar amaçlı veya kar amacı gütmeyen işletme kuluçkaları şeklinde olabilmektedir. Bu tür kuluçkalarda genellikle bilgiye dayalı ve teknoloji temelli girişimler desteklenmekte ve bunlara yönelik hizmetler sunulmaktadır. Üniversite temelli işletme kuluçkaları, geleneksel işletme kuluçkalarından farklı olarak, üniversite-ilişkili birtakım hizmetler sunmaktadır. Bunlar; üniversite laboratuvarlarının kullanılması, üniversitenin altyapı, makine ve ekipmanlarının kullanılması, bilimsel ve teknolojik bilgilere erişim ve kütüphaneden yararlanılması, üniversite akademisyenleri ile bağlantılar kurulması gibi hizmetleri kapsamaktadır (Grimaldi ve Grandi, 2005: 112).

Kuluçkalar, üniversitelerde yaratılan yeniliklere dayalı yeni teknoloji firmaların gelişimi için de oldukça önemli bir araç olarak görülmektedir (Löfsten ve Lindelöf, 2001: 310). Üniversitelerden bilginin transferinde kurumlarla olan ilişkilerde kuluçkanın üniversiteye yakın olması son derece önemlidir. Bunun iyi bir örneği; kuluçkaların, yenilik merkezlerinin, üniversitelerin ve AR-GE kurumlarının aynı bilim parkının bir parçası olduğu Taguspark örneğidir (Durao vd, 2005: 237-244).

Üniversite yakınlarına kurulan işletme kuluçkaları sayesinde, üniversite tesislerinin/imkânlarının avantajlarından ve ileri düzeyde yetenekli personelden (araştırmacılar, akademisyenler vs) yararlanmak mümkün olmaktadır (Plosila ve Allen, 1985: 730). Üniversite personeline, tesislerine ve bilgiye yakınlık, pek çok açıdan önem arz etmektedir (Dettwiler vd, 2006: 511-512; Löfsten ve Lindelöf,

2003: 57). Örneğin; üniversite personeli ile işbirliği, çalışma alanı ile ilgili en son ve güncel bilgilere ulaşılmasını sağlayabilir ve bu da daha yenilikçi ürünlerin ortaya çıkmasını mümkün kılabilir (Lockett ve Wright, 2005: 1047-1048). Ayrıca, üniversite içerisinde yer alan kuluçkada bulunan kiracı firmalar, her biri belli disiplinlerde öğrenim gören öğrencilerin kendilerini tanımasını sağlayarak kendilerine uzman ve deneyimli işgücü sağlayabilirler (McAdam ve Marlow, 2008: 222).

Üniversite temelli kuluçkalar 3 temel hedefe ulaşmaya çalışmaktadır. Bunlar; (1) teknoloji transferi, (2) girişimciliğin teşviki ve (3) öncü araştırmaların ticarileştirilmesidir. Üniversite temelli kuluçkaların, birincil amaçlarına ek olarak; girişimsel ruhun geliştirilmesi, sivil sorumluluk, yeni finans kaynakları bulma ve üniversite imajı gibi birtakım ikincil amaçları da bulunmaktadır (McAdam ve Marlow, 2008: 222).

Üniversite kuluçkaları, yeni firmaların gelişiminde, özellikle teknoloji alanındaki girişimcileri desteklemek için tasarlanmış uygulamalardır. Bu tür kuluçkalar, çok çeşitli hizmetler sunarak, yetenek, teknoloji, sermaye ve teknik bilgi (*know-how*) arasında bağlantı kurmayı ve böylelikle teknolojinin ticarileştirilmesini ve yeni şirketlerin gelişimini hızlandırmayı amaçlamaktadır (Smilor, Gibson ve Dietrich, 1990: 63). Üniversite kuluçkaları, temel hizmetler olarak ürün testi, teknik danışmanlık, fikri mülkiyet danışmanlığı, çekirdek sermaye ve yönetim danışmanlığı gibi hizmetler sunmaktadır. Bu tür hizmetler genellikle kuluçka içerisinde yer alan uzmanlar tarafından sunulmaktadır (McAdam ve Marlow, 2008: 222).

1.3.2.3.2. Teknoloji Kuluçkaları

Son zamanlarda, teknoloji kuluçkalarının AR-GE ve inovasyon sürecindeki rolü giderek artmakta ve pek çok araştırmacı tarafından teknoloji kuluçkalarının önemi vurgulanmaktadır (Lumpkin ve Ireland, 1988; Mian, 1994; 1996a; 1996b; 1997; Rothschild ve Darr, 2005). Genellikle bir araştırma üniversitesi ve sanayi arasında konumlanan teknoloji kuluçkaları, giderek artan bir şekilde inovasyon sürecine aracılık etmekte ve bazıları akademik bazıları da sanayi geçmişi olan çalışanları, her iki taraftan elde ettikleri deneyimlerini ve profesyonelliği bir araya

getirmektedir. Teknoloji kuluçkaları; üniversitedeki bilgi, know-how ve diğer ilişkili varlıkların akademiden kuluçkaya ardından sanayiye aktarılması bakımından aracılık üstlenmekte ve önemli rol oynamaktadır (Rothschild ve Darr, 2005: 59).

1.3.2.3.3. Kırsal Kuluçkalar

Kentsel bölgeler ile karşılaştırıldığında kırsal bölgelerde ekonomik gelişme; coğrafi izolasyon ve seyrek popülasyon nedeniyle sorun olmaktadır. Bu nedenle, kırsal bölgelerde kuluçka uygulamaları, ekonomik gelişme aracı olarak kullanılmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, kırsal toplulukların desteklenmesinde işletme kuluçkalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, kırsal bölgelerde bir işletme kuluçkası kurulması, yerel altyapının genellikle zayıf olması nedeniyle belli sorunlar içermektedir. Buna ilaveten, bu bölgelerde, yetenekler ve iletişim tabanları zayıf olmakta ve bu nedenle de kuluçka ve yararlanıcılar için finansal kaynaklara erişme konusunda da sıkıntılar yaşanmaktadır (Lalkaka, 2001: 11).

Kuluçkalara olan ilgi ve kırsal bölge uygulamaları, uluslararası bir olgu haline gelmektedir. Güney Afrika'da kuluçka projeleri özellikle kadın girişimciler ve dezavantajlı kırsal bölgeler üzerine odaklanmaktadır. Güney Afrika'da aynı zamanda, farklı bir kuluçka uygulaması olarak "Uygulama ve Eğitim Kuluçkaları" (*Demonstration and Training Incubator – DTBI*), dezavantajlı kırsal topluluklarda girişimsel kapasitenin artırılması amacıyla kullanılmaktadır. ABD'nin kırsal bölgelerinde de kırsal kuluçkalar yeni işletmelerin yaratılmasında ve girişimsel becerilerin geliştirilmesinde katalizör rolü oynamaktadır. İngiltere'de de kırsal ortamlarda kuluçka programlarının potansiyelinin farkına varılmıştır ve bu tür uygulamalar yaygınlaşmaktadır (Atherton ve Hannon, 2006: 50).

İşletme kuluçkalarının kırsal bölgelerde yeni ve küçük işletmelerin yaratılmasının teşvikinde bir araç olarak kullanılması pek çok raporda vurgulanmaktadır. Bu raporlarda, işletme kuluçkalarının, kırsal bölgelerde iş yaratılmasını sağlayacak umut vaat eden bir strateji olduğu belirtilmektedir. Ancak aynı raporlarda bu uygulamaların henüz kırsal topluluklar üzerinde büyük bir etki

yaratmak için yeterli ölçekte olmadığı ve uzun dönem sürdürülebilirliğine ilişkin problemlerin de hala var olduğu da belirtilmektedir (Atherton ve Hannon, 2006: 50).

Pek çok kırsal işletme kuluçkası, oldukça zorlu koşullar altında faaliyet göstermektedir. NBIA tarafından 1998 yılında yürütülen bir çalışmada, kırsal işletme kuluçkalarının, kentsel işletme kuluçkalarına kıyasla önemli ölçüde daha az kiracı ve mezun firmaya ve daha düşük faaliyet bütçesine sahip olduğu ortaya koyulmuştur (Adkins, 2001: 1). Rapora göre, kırsal kuluçkalar ile ilgili üç temel sorun bulunmaktadır. Bunlar;

- Önemli ölçüde daha az müşteri ve mezun
- Yöneticilerin daha düşük ortalama maaş alması
- Ulusal birliklere üyelik eksikliği

Raporda, düşük performans sergileyen kuluçkalar ile yüksek performans sergileyen kuluçkalar karşılaştırılmış ve düşük performans sergileyen kırsal kuluçkaların özellikle firma ve nüfus açısından yerel kritik büyüklüğün eksikliği nedeniyle başarısız olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Raporda, bu kuluçkaların yetersiz topluluk desteğiyle, elverişsiz binalarda sorunlu müşterilerle güçlüklerle faaliyet gösterdikleri vurgulanmıştır (Adkins, 2001: 10-11). Benzer şekilde Lyons (2000), kırsal kuluçkaların, yetersiz ölçek ekonomisi, kritik büyüklük eksikliği, iş hizmetlerinin düşük arzı, sermaye yetersizliği ve birincil endüstrinin baskınlığı nedeniyle çok büyük sorunlarla karşılaştıklarını belirtmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı, kırsal işletme kuluçkalarının performansı kentsel işletme kuluçkalarından daha zayıf olmaktadır. Ancak bu husus tartışmaya açık bir konudur. Yu vd (2009: 18) tarafından yapılan çalışmada, kentsel bölgeler ile kırsal bölgeler arasındaki zıtlıklar ve kırsal işletme kuluçkalarının içinde buldukları zor koşullar dikkate alınmadan kırsal işletme kuluçkalarının performans değerlendirmelerinin yanlış yargılara ve hatalı değerlendirmelere yol açacağı vurgulanmaktadır.

1.3.2.3.4. Sanal Kuluçkalar

Kuluçkaların tarihsel gelişimi bölümünde de belirtildiği gibi, işletme kuluçkaları, sunulan fiziksel alan bakımından; “geleneksel veya birinci nesil”

kuluçkalar ve “sanal veya ikinci nesil” kuluçkalar olmak üzere ikiye ayrılabilir. Birinci nesil olarak adlandırılan (1970’li yıllardan 1990’lı yılların ortasına kadar olan dönemdeki) kuluçkalar aynı zamanda geleneksel kuluçkalar olarak adlandırılmaktadır 1990’lı yılların sonlarına doğru ortaya çıkan ikinci nesil kuluçkalar ise büyük ölçüde “sanal” kuluçkalar olarak adlandırılmaktadır. İkinci nesil kuluçkalar aynı zamanda “yeni ekonomi kuluçkaları” veya “duvarsız kuluçkalar” olara da adlandırılabilir (Verma, 2004: 19-20).

İşletme kuluçkalarının sadece bir ofis mekânı olmadığı, bunun destekleyici bir süreç olduğu pek çok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır. Bir başka ifadeyle, kuluçkalar, sadece bir ofis binasından daha fazlasını ifade etmektedir. Dolayısıyla işletme kuluçkası sürecinde ofis alanından ziyade sunulan hizmetler ve sürecin kendisi daha önem arz etmektedir. Bu bakış açısıyla ortaya çıkan “sanal kuluçkalar”, pek çok işletme kuluçkasında sunulan fiziksel tesis-imekanlar sunulmaksızın veya bunlara ihtiyaç duymaksızın fikirlerini hayata geçirmek isteyen girişimcilere destek sağlayan kuluçka uygulamalarıdır.

Sanal kuluçkalarda gayrimenkul hizmetleri minimum düzeye indirilmektedir. Bu sayede bir işletme kuluçkası kurmak için öngörülen başlangıç harcamaları yeni kurulan şirketlere finansman sağlama ve çekirdek sermaye olarak kullanılabilir. Sanal kuluçkalar, fiziksel bir mekân ve fiziksel bir makine-teçhizat desteği sunmadığı için yönetim maliyetleri minimum olmaktadır ve bu konulara ayrılacak kaynaklar işletme desteği hizmetlerine ve ağbağlaşma gibi faaliyetlere odaklandırılmaktadır. Bununla bağlantılı olarak sanal kuluçkalarda somut hizmetler ve desteklerden ziyade; mali danışmanlık, yönetim desteği, pazarlama asistanlığı, video konferans hizmetleri gibi online verilebilecek hizmetler verilmektedir (Aernoudt, 2004: 132).

Sanal kuluçkalar, “benim ofise değil yardıma ihtiyacım var” diyen girişimcilere hizmet veren uygulamalardır. Sanal kuluçkalar, fiziksel bir mekân sınırlılığı olmadığı için daha fazla girişimciye hizmet verebilmektedir (Hallam ve Devora, 2008: 1879). Bu tür uygulamalar ülkemizde de “Duvarsız Teknoloji İnkübatörleri” olarak uygulanmaktadır.

1.3.2.3.5. Uzmanlaşmış (Sektörel) Kuluçkalar

Uzmanlaşmış işletme kuluçkaları; destek unsurları ve süreçlerinin kuluçka yönetimi tarafından uygulanan seçim kriterlerinin yalnızca tek bir sektördeki firmalara odaklandığı kuluçkalardır (Schwartz ve Hornych, 2010: 485). Uzmanlaşmış işletme kuluçkaları, pek çok yerel karar alıcı ve uygulayıcı tarafından, karma işletme kuluçkalarına eşdeğer bir alternatif olarak görülmektedir (Cooke vd, 2006; Aerts, Mattyhssens ve Vandenbempt, 2007; Schwartz ve Hornych, 2010).

Yapılan son çalışmalarda, kuluçka içerisinde kaynak paylaşımı ve iletişim süreçleri için kiracı uyumluluğunun gerekliliği vurgulanmaktadır (Bollingtoft ve Ulhoi, 2005: 278; Chan ve Lau, 2005: 1217; Tötterman ve Sten, 2005: 505). İşbirliğini tetiklemek için, firmalar arasında bilgi temelleri, yetkinlikler ve pazar odağı açısından belli bir derecede uyumluluğa ihtiyaç vardır. Bu tür ön koşullar, uzmanlaşmış işletme kuluçkalarında bulunmaktadır. Daha homojen bir kiracı yapısından dolayı uzmanlaşmış işletme kuluçkaları işbirliği için daha güçlü bir platform oluşturmaktadır (Schwartz ve Hornych, 2010: 486). Hansen vd (2000: 80), kiracı firmaların ilişkili sektörlerde olması durumunda birbirleriyle ilişki kurmanın avantajlarının daha yüksek olacağını belirtmektedir. Bazı işletme kuluçkaları, bilgi ve enformasyon teknolojileri, yazılım, biyoteknoloji, biyokimya, medya gibi belli endüstrilere odaklanmakta ve sadece bu sektörlerde faaliyet gösteren firmalara hizmet vermektedir. Örneğin; Helsinki bölgesinde yer alan işletme kuluçkalarının, otomasyon üretim, sağlık, plastik ve turizm gibi sektörlerde odaklandığı görülmektedir (Abetti, 2004: 26). Benzer şekilde; üniversite kuluçkaları da altyapı yatırımının büyüklüğüne veya belli bir akademik bölümdeki tanınırlığına bağlı olarak, belli bir endüstriye odaklanabilmektedir. Örneğin; Boston Üniversitesi işletme kuluçkası, yalnızca foton bilimi (*photonics*) üzerine uzmanlaşmış bir işletme kuluçkasıdır (Carayannis ve von Zedtwitz, 2005: 103). Aerts, Mattyhssens ve Vandenbempt (2007: 259) tarafından Avrupa'daki işletme kuluçkalarının genel görünümü üzerine yapılan araştırmada, Avrupa'daki pek çok işletme kuluçkasının bir ya da birkaç sektörde uzmanlaştığı ortaya koyulmuştur. Almanya'daki işletme kuluçkalarının %19'u uzmanlaşmış işletme kuluçkası olarak sınıflandırılmaktadır (Schwartz ve Hornych, 2008: 437).

Pek çok -karma- işletme kuluçkası, daha genel imkânlar ve ekipmanlar sunmaktadır. Çünkü kapsamlı ve uzmanlaşmış tesislerin (laboratuar, ölçüm-test-deney cihazları vb) sunulabilmesi, yüksek düzeyde yatırım ve işletme maliyetleri gerektirmektedir ve bu nedenle nadiren sunulabilmektedir. Ancak bu durumda, işletme kuluçkaları, bazı kiracı firmaların ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadır. Çünkü bazı sektörler yüksek düzeyde spesifik ve karmaşık makine ve ekipmana ihtiyaç duymaktadır. Örneğin; biyoteknoloji, biyokimya ve ilaç firmaları oldukça pahalı laboratuarlara ve cihazlara (spektrometre, santrifüj, soğutma sistemleri vb) ihtiyaç duymakta ve bunlar olmadan herhangi bir AR-GE çalışması yapabilmeleri mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla; uzmanlaşmış işletme kuluçkaları, tam olarak sektöre özgü ihtiyaç duyulan bu tür laboratuvarları ve cihazları sunabilmektedir (Schwartz ve Hornyeh, 2008: 439).

Karma işletme kuluçkaları ile ilgili bir diğer sorun da; kiracı yapısındaki heterojenliğin, yöneticileri çok sayıda sorun ile karşı karşıya bırakmasıdır. Heterojen sektörlerin oluşturduğu karma bir yapıda kiracı firmalar tarafından ihtiyaç duyulan - sektöre özgü- bilgilerin (özellikle pazar yapısı, rekabetçi ortam vb) tüm kiracılara aynı kalitede ve standartta sunulması mümkün olmamaktadır. Ancak sektörel uzmanlaşmış işletme kuluçkaları, bu tür heterojenlik sorunlarını azaltma konusunda yararlı olmaktadır. Çünkü bu durumda kuluçka yönetimi, tüm çabasını belli bir sektörün ihtiyaçları üzerine odaklandırmaktadır ve böylelikle sektör için hayati derecede olan desteği tam olarak sunabilmek için gerekli olan sektöre özgü bilgi ve uzmanlık geliştirebilmektedir (von Zedtwitz ve Grimaldi, 2006: 465). Bu doğrultuda, kuluçka uygulamalarında belli bir sektöre odaklanması, kuluçka için rekabetçi bir üstünlük kaynağı olabilmektedir (von Zedtwitz ve Grimaldi, 2006: 461).

Uzmanlaşmış işletme kuluçkaları, bu avantajlarının yanı sıra, kiracı seçim süreci ile ilgili avantajlar da sunmaktadır. Uzmanlaşmış kuluçkalarda, kuluçka yönetiminin sektöre özgü birikimli bilgiye ve deneyime sahip olması, yeni ürün ve fikirlerin yenilikçilik potansiyeli ve başarılı olma ihtimali konusunda daha iyi tahminde ve değerlendirmede bulunmasını ve böylelikle daha iyi seçim kararı almasını sağlayacaktır (Schwartz ve Hornyeh, 2008: 440).

Bununla birlikte; söz konusu avantajlarının yanı sıra, uzmanlaşmış işletme kuluçkalarının bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Öncelikle, uzmanlaşmış işletme kuluçkaları, belli bölgelerde belli sektörlerde yeterli sayıda yeni firma ve girişimci potansiyeline bağlıdır. Bir bölgede belli bir sektörde yeterli sayıda girişimci ve yeni firmanın mevcut olmaması durumunda, söz konusu bölgede söz konusu sektöre özgü uzmanlaşmış işletme kuluçkası kurulması yararlı olmayacaktır (Aerts, Mattyhssens ve Vandenbempt, 2007). Uzmanlaşmış işletme kuluçkalarının bir diğer dezavantajı da, dar bir çerçevede tanımlanan ve belli bir sektöre odaklanan kiracı yapısının bir sonucu olarak; kiracı firmalar arasında oluşabilecek rekabettir. Böyle bir durumda; kuluçka içerisinde, tüm firmalar aynı sektörde ve pazarda birbirinin rakibi olduğu için iş ortamı gergin olabilir ve kuluçka uygulamalarından beklenen şekilde bir sinerji ve işbirlikçi ilişkiler ortaya çıkmayabilir. Bu durumda; firmalar bilgi ve deneyimlerini paylaşma konusunda isteksiz olacak ve bu da ağbağlaşma için bir engel oluşturacaktır (McAdam ve Marlow, 2007: 374; Schwartz ve Hornyh, 2008: 441).

1.4. KAVRAMSAL KARMAŞA: KULUÇKA VE BENZER KAVRAMLAR

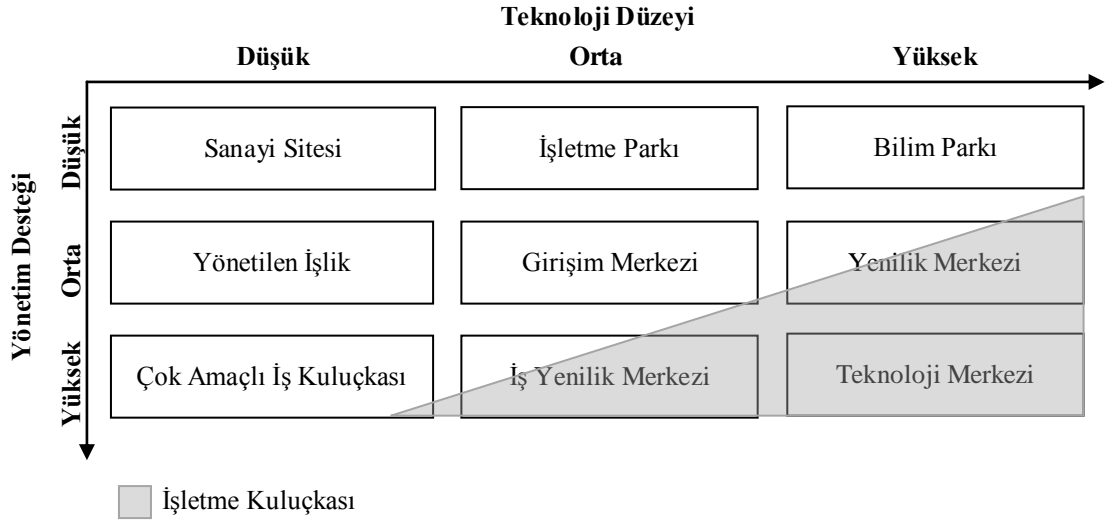
Uygulamada, işletme kuluçkaları ve/veya teknoloji merkezleri için kullanılan çok sayıda kavram bulunmaktadır. Bu heterojenlik, kuluçka çalışmalarında oldukça bilinen ve pek çok araştırmada vurgulanan bir problemdir (Thierstein ve Wilhelm, 2001: 316; Hackett ve Dilts, 2004: 59). Literatürde farklı çalışmalarda “bilim parkları”, “teknoloji parkları”, “araştırma parkları”, “teknokentler”, “işletme kuluçkaları”, “teknoloji merkezleri”, “yenilik merkezleri,” “işletme merkezleri” gibi kavramlar birbiri yerine kullanılabilir (Chan ve Lau, 2005: 1216). Bu ise bir kavram karmaşasına neden olabilmektedir. Bu kavramlardan hangilerinin işletme kuluçkaları sayılıp sayılmayacağı konusunda bir belirsizlik bulunmaktadır.

Bu tür KOBİ destek mekanizmaları için hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar tarafından kullanılan pek çok tanımlama bulunmaktadır. Bu tanımlamaların pek çoğu; bölgesel gelişme, istihdam, iş ve refah yaratma, teknoloji, inovasyon gibi ortak temalara sahiptir. Ayrıca tüm bu uygulamaların ortak yanı;

bireysel firmalar arasında ağbağlaşmayı ve bilgi kümelenmelerini arttırmayı amaçlayan, fiziksel yakınlığa dayalı ve mülkiyet-temelli girişimler olmalarıdır (Radosevic ve Myrzakhmet, 2009: 646).

İşletme kuluçkalarının, benzer diğer işletme destek mekanizmalarından ayırt edilmesine olanak sağlayan üç temel karakteristiği bulunmaktadır. Birincisi; işletme kuluçkaları genellikle piyasa fiyatlarının altında belirlenen düşük kira desteği sağlamaktadır. İkincisi; kar amaçlı kiracılara yönelik olarak bir dizi işletme gelişimi destek hizmetleri sunmaktadır. Üçüncü olarak da; işletme kuluçkalarının belli bir giriş ve çıkış politikaları ve kriterleri bulunmaktadır (Plosila ve Allen, 1985: 730).

Avrupa Komisyonu tarafından yapılan bir sınıflandırma; bu tür farklı uygulamaların teknoloji düzeyi ve yönetim desteğine göre sınıflandırmasını yapmaktadır. Buna göre; hem teknoloji düzeyinin düşük olduğu hem de yönetim desteğinin düşük olduğu organizasyon biçimi “Sanayi Sitesi” (*Industrial Estate*) olarak adlandırılmaktadır. Dikey eksen boyunca aşağı doğru gidildikçe yönetim desteği artmaktadır ve dikey eksenin en altında “Çok Amaçlı İşletme Kuluçkası” yer almaktadır. Yatay ekseninde sağa doğru gidildikçe ise teknoloji düzeyi artmaktadır. Buna göre; “İşletme Parkı” teknoloji düzeyinin orta düzeyde olduğu ancak yönetim desteğinin düşük düzeyde kaldığı bir organizasyon biçimi iken, “Bilim Parkı” ise teknoloji düzeyinin yüksek ancak yönetim desteğinin düşük olduğu bir organizasyon biçimidir. Şeklin sağ alt köşesine doğru gidildikçe “İşletme Yenilik Merkezleri”, “Yenilik Merkezleri” ve “Teknoloji Merkezleri” uygulamaları her iki alanda da orta ve yüksek düzeyde destek sağlayan uygulamalar olarak görülmektedir. Söz konusu üç uygulama ise Avrupa Komisyonu tanımlamasına göre tek bir ortak kavram altında “İşletme Kuluçkası” olarak tanımlanmaktadır (EC-EDG, 2002: 6).



Şekil 1.5 - Avrupa Komisyonu İşletme Kuluçkası Sınıflandırması

Kaynak: EC-EDG, 2002: 6.

İşletme kuluçkaları ile bilim parkları sıklıkla birbirine karıştırılmaktadır (Lindholm-Dahlstrand ve Klofsten, 2002: 31). Araştırmacılar, bilim parkları ve işletme kuluçkaları uygulamaları arasında pek çok ortaklıklar bulmaktadır. Örneğin; her iki uygulamada da kaynak paylaşımı, kümelenme, bilgi paylaşımı, yığılma (*agglomeration*) gibi kavramlarla temelde işletme gelişimine odaklanılmaktadır (Ratinho ve Henriques, 2010: 279). Bununla birlikte; her iki uygulamada da, sadece fiziksel bir mekân/ofis alanı sağlanmasından ziyade, iş gelişimi “sürecine” vurgu yapılmaktadır. Bilim parkları da, bilgiye dayalı işletmelerin kurulmasını ve büyümesini teşvik etmesi ve kolaylaştırmasından dolayı “kuluçka” olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte; Bilim/Araştırma/Teknoloji “Parkları” gibi uygulamalar, içerisinde üniversite, araştırma kuruluşları, AR-GE merkezleri ve kuluçka binaları gibi uygulamaları barındıran daha geniş bir yapılanmayı ifade etmektedir. Buna ilaveten; Tamasy’e (2001’den aktaran Schwartz ve Hornych, 2010: 488) göre; bir “kuluçka” kuruluşunun ismi, içeriğini yansıtmak zorunda değildir. Örneğin; Almanya’da işletme kuluçkalarının %16’sı tam olarak kuluçka tanımlanmasına girmesine rağmen kendilerini bilim/teknoloji parkı olarak adlandırmaktadır.

Bilim parkının genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır ve benzer uygulamaları tanımlamak amacıyla çeşitli kavramlar (araştırma parkı, teknoloji parkı, inovasyon merkezi, işletme parkı vb) kullanılmaktadır. MacDonald (1987'den aktaran Dettwiler, Lindelöf ve Löfsten, 2006: 509), tüm bu kavramların, bir öğrenme merkezine yakın olarak konumlanan ve uygun bir ortamda yüksek kaliteli birimler sunan mülkiyete-dayalı girişimleri tanımlamak üzere birbiri yerine kullanılabileceğini belirtmektedir. Uluslararası Bilim Parkları Birliği (IASP), bilim parklarını; üniversite veya diğer yüksek öğretim kurumları veya başlıca araştırma merkezleri ile resmi ve operasyonel bağlantıları olan, bilgiye dayalı işletmelerin kurulmasını ve büyümesini teşvik etmek amacıyla tasarlanan, teknoloji ve işletme yeteneklerinin burada yer alan firmalara transferinde aktif olarak rol alan bir yönetim fonksiyonu olan girişimler olarak tanımlamaktadır (Chan ve Lau, 2005: 1216; Bakouros vd, 2002: 124; Durao vd, 2005: 237). Birleşik Krallık Bilim Parkları Birliği (UKSPA) ise bilim parklarını; altyapı ve destekleyici birtakım (iktisadi gelişme aktörleri ile işbirlikçi ilişkiler, üniversite-yüksek öğretim kurumları ve araştırma merkezleri ile resmi bağlantılar, küçük ve orta işletmelere teknoloji ve yetenek transferinde aktif olarak rol alan yönetim desteği gibi) hizmetler sağlayarak yenilikçi, hızlı büyüyen ve teknolojiye dayalı işletmelerin kuruluşunu ve gelişimini desteklemeyi amaçlayan işletme destek uygulamaları olarak tanımlamaktadır (Durao vd, 2005: 238).

Ancak, benzerliklerin yanı sıra, bilim parkları ve işletme kuluçkaları arasında odak noktası (firma, sektör) açısından bazı farklılıklar bulunabilmektedir. Genel olarak; bilim parkları, teknolojik gelişme, inovasyon, teknoloji transferi gibi konulara ve bunlarla ilgili sektörlere odaklanmaktadır (Vedovello, 1997; Phan, Siegel ve Wright, 2005). Castells ve Hall (1994: 224), bilim ve teknoloji parklarının ortaya çıkışında üç temel motivasyonun olduğunu belirtmektedir. Bunlar; (i) yeniden sanayileşme (*reindustrialization*), (ii) bölgesel gelişme ve (iii) sinerji yaratılmasıdır.

İşletme kuluçkalarında yeni kurulacak firmanın teknolojik yetkinliği veya yenilikçiliği konusunda herhangi bir kısıtlama bulunmamaktadır. Bir diğer ifadeyle; işletme kuluçkalarında teknoloji düzeyi ne olursa olsun (yüksek veya düşük), firmalar hizmet alabilmektedir. Oysa bilim/teknoloji/araştırma parkları gibi uygulamalar özellikle yenilikçi ve yeni teknolojiye dayalı firmaların büyüüp

gelişmesine odaklanmaktadır. Dolayısıyla bu uygulamalarda yenilikçilik temel seçim kriteri olmaktadır (Schwartz ve Hornych, 2008: 438). Ayrıca, bu uygulamalarda; girişimin park içerisinde yer alıp almamasına bakılmamaktadır. Bir diğer ifadeyle; firmanın yeni kurulmuş olması ve fiilen park içerisinde bulunması gerekmekte, park dışında yer alan firmalar, teknoloji parkı içerisinde yenilikçi AR-GE projeleri yürütebilmektedir.

Bilim Parkları ve Teknoloji Parkları gibi uygulamalar; daha çok inovasyon odaklı olup, yenilikçi ve özellikle yeni teknolojiye dayalı firmaların desteklenmesine odaklanmaktadır (Duraó vd, 2005: 237). Bilim parkları kavramı; bilimsel bilginin, doğrusal* bir ilerleme ile teknolojik inovasyona öncülük ettiği fikrine dayanmaktadır (Quintas, Wield ve Massey, 1992: 161). Bilim parkları, teknolojik yeniliğin bilimsel araştırmadan doğduğu varsayımını yansıtmaktadır ve bilim parkları, temel araştırmanın somut ürünlere dönüşümü için uygun ortam sağlamaktadır (Westhead, 1997: 46). Bilim Parkları, firmaların daha çok akademik uzmanlığa erişmek ve araştırma sonuçlarından yararlanmak için konumlandıkları veya akademik araştırmacıların çıktılarını ticarileştirebilecekleri ortamlar olarak tanımlanmaktadır (McAdam vd, 2006: 454). Bilim Parkı; teknolojik faaliyetlerin yoğunlaşmasını mümkün kılan ve böylece parkta yer alan firmaların pozitif dışsallıklardan yararlanmasını sağlayan uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Westhead, Batstone ve Martin, 2000: 132).

Kuluçka ile ilgili benzer kavramlar ile kuluçka uygulamaları arasında, girişimin hangi aşamada desteklendiği konusunda da bir belirsizlik bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar kuluçka ile bilim-teknoloji-araştırma parklarını eş anlamlı olarak görmekte ve kuluçkaların farklı türleri arasında, firmaların gelişim aşamasına göre (kuruluş, gelişme, olgunluk gibi) ayırım yapmaktadır (Bhabra-Remedios ve Cornelius, 2003: 8). Ancak pek çok araştırmacı, kuluçkaların, girişimin ilk aşaması ile ilişkili olduğunu kabul etmektedir (Aernoudt, 2004; Grimaldi ve Grandi, 2005; Hackett ve Dilts, 2004). Pek çok işletme kuluçkası, fikirleri henüz olgunlaşmamış, henüz hayata geçmemiş ve kuruluşun ilk aşamalarında girişimleri kabul etmekte ve onların hayata geçirilmesini sağlamaktadır (Bergek ve Norrman, 2008: 21-22). Bu

* Doğrusal İnovasyon Modeli olarak adlandırılan bu yaklaşıma göre; inovasyon; araştırma – geliştirme – prototip geliştirme – inovasyon şeklinde basit ve doğrusal bir süreç izlemektedir.

bakımdan, yeni kurulmamış, daha önceden mevcut işletmelerin prototip geliştirme, AR-GE faaliyetinde bulunma, ürün/süreç geliştirme çalışmalarında bulunması amacıyla projeler geliştirmesini sağlayan benzer uygulamalar ile henüz hayata geçmemiş girişimsel fikirleri destekleyen yapılanmaları birbirinden ayırmak gerekmektedir. Bu konuda Brooks (1986: 26), kuluçkaların yeni iş fikri ile bu fikrin hayata geçiş aşaması arasındaki boşluğun kapatılması ve köprü kurulması konusuna odaklanması gerektiğini belirtmektedir.

1.5. İŞLETME KULUÇKALARININ FİNANSMANI

Kuluçkaların faaliyetleri yeni firmaların gelişimine odaklanmakla birlikte, bu husus, kuluçkaların en büyük gelir sağlayıcısının firmaların kendisi olduğu anlamına gelmemektedir. Buna ilaveten, kuluçkaların geliri ile kuluçkada yer alan firma sayısı arasında pozitif ilişki olmak zorunda da değildir. Aksine, kuluçkaların en büyük gelir kaynağı kamu finansmanıdır.

Ancak kuluçkaların kamu finansmanına bağımlı olması ve kendini sürdürülebilir içsel gelirlerden yoksun olması birtakım sorunlara da neden olabilmektedir. Kuluçkaların gelir konusunda kamu finansmanına büyük ölçüde bağımlı olması, kuluçkaların daha fazla gelir elde edebilmek için politika yapıcılarına karşı iyi görünmelerini gerektirmektedir. Politika yapıcılar ve kamu finansman sağlayıcıları ise genel olarak makro düzeydeki sonuçlar ile ilgilenmektedir. Bu nedenle kuluçkaların, topluluk için iyi bir yatırım olduklarını göstermeleri / kanıtlamaları gerekmektedir (Aabo, 2009: 667).

Kuluçkaların finansmanı konusunda önemli bir sorun, kuluçkaların finansal açıdan kendi kendine yetebilirliği / sürdürülebilirliğidir. Meeder (1997'den aktaran Voisey vd, 2006: 458), kuluçka yönetimi ve program geliştirme konusundaki 15 yıllık deneyimine dayanarak, işletme kuluçkalarını "iyi", "kötü" ve "çirkin" olarak 3 gruba ayırmaktadır. "İyi" kuluçka uygulamaları en az 3000 metrekare net kiralanabilir alana sahip olan, yerel olarak özgün hizmet programları (eğitim, güvenlik, finansmana erişim, işgücü arzı gibi hizmetler) sunan ve kira gelirleri, altyapı hizmetlerinden alınan ücretler, işletme desteği hizmetleri karşılığında alınan

ücretler ve diğer katkılar sayesinde sağlam bir nakit akışı olan kuluçkalardır. “Kötü” kuluçkalar, yukarıda bahsedilen özelliklere sahip olmayan ve bu nedenle de çok kiracılı ticari bir emlak biçimini alan uygulamalardır. Bu tür kuluçkaların başarısızlığı genellikle kapsamlı bir işletme desteği olmaması, imalat sanayi müşterilerden ziyade hizmet sektörü müşterilerinin baskın olması veya kötü tasarlanmış kuluçka binası gibi faktörlerle ilişkilidir. Bütün bu faktörler, kuluçkanın yaratabileceği geliri etkilemektedir. “Çirkin” kuluçkalar ise, faaliyette buldukları fiziksel ortam (bina, tesisler) ile ilişkili olarak binalar üzerinde birtakım iyileştirici çalışmalara ihtiyaç olması ve artan faturalar gibi nedenlerde finansal problemleri olan kuluçkalardır.

1.6. İŞLETME KULUÇKALARININ GELİŞİM AŞAMALARI

Kuluçka yaşam döngüsü modeli, kuluçkaların statik değil, zaman içerisinde evrimleşen dinamik bir yapıya sahip organizasyonlar olduğunu öngörmektedir (Verma, 2004: 11). Allen (1988: 19-29) tarafından yapılan araştırmada, 12 işletme kuluçkasından elde edilen veriler sonucunda kuluçka gelişimi için üç aşamalı bir yaşam döngüsü (*life-cycle*) modeli ortaya koyulmuştur. Buna göre;

Başlangıç Aşaması: İlk aşama, işletme kuluçkasının kurulacağı gayrimenkulün belirlenmesi, ofis alanlarının hazırlanması ve ilk kiracıların kuluçkaya alınması süreçlerinden oluşmaktadır. Bu aşamada işletme kuluçkasının kurulumu ve finansmanı gibi başlangıç konularına odaklanılmaktadır.

İşletme Gelişimi Aşaması: Birinci aşama tamamlandıktan sonra ikinci aşamada kuluçkanın odak noktası kiracıların yönetilmesine doğru kaymaktadır. Bu aşamada kuluçka yönetimi/yöneticisi, kiracı firmaların sorunlarına ve bu sorunların çözümüne daha fazla odaklanmakta ve kiracı firmalarla daha fazla vakit geçirmektedir.

Olgunluk Aşaması: Kuluçka gelişiminin üçüncü aşaması ise kiracı firmalar için sağlanan girişim destek ağbağı ile karakterize edilmektedir. Bu aşamada kiracı firmaların isteklerine cevap veren pahalı olmayan hizmetler sunulmaktadır. Bu

aşamada, yerel topluluk ile güçlü bağlantıları olan işletme kuluçkaları, genel ve spesifik işletme hizmetlerini daha geniş bir çerçevede sunabilmektedir.

Allen (1988) aynı zamanda kuluçka yaşam döngüsünü etkileyen 5 faktör belirlemektedir. Bunlar; (1) yerel girişimci piyasası, (2) bina/tesis karakteristikleri, (3) fon bulma ve finansal kaynaklar, (4) girişimciliği ve kuluçka gelişimini destekleyen yerel işbirliği düzeyi ve (5) kuluçka yöneticisidir.

Benzer bir ayırım daha sonra Allen ve McCluskey (1990) tarafından da yapılmaktadır. Bu çalışmada da ilk aşama kuluçkanın “kuruluş” aşaması olarak tanımlanmakta ve bir bina veya sitenin işletmesinin ele alınması, inşaat veya onarım için finansman sağlanması ve ilk kiracıların kuluçkaya çekilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Bu süreçte önemli olan; kuluçkanın nakit akış ihtiyaçlarından dolayı ilk kiracıların potansiyel girişimlerden ziyade düzenli kira ödeyebilecek kiracılardan oluşmasının tercih edilmesidir. Kuluçkanın “kuruluş” aşaması, kuluçkanın finansal açıdan başabaş noktasına erişmesiyle sona ermektedir. İkinci aşamada ise finansal sorunlarını çözmüş ve başabaş noktasına ulaşmış olan kuluçka, potansiyel girişimlerin desteklenmesine odaklanabilir hale gelmektedir. Bu sürecin önemli özelliği ise; kuluçkaya olan ilginin artması ve bunun sonucunda kuluçkanın kullanılabilir ofis alanının yetersiz hale gelmeye başlamasıdır. Ofis alanı talebi, kullanılabilir ofis alanını aştığında kuluçka bu aşamayı tamamlamış olmaktadır. “Olgunluk” aşaması olarak tanımlanan üçüncü ve son aşamada ise kuluçka, bölgesel girişimciliğin desteklenmesinde odak noktası haline gelmektedir. Kuluçka, artan ofis talebi baskısının üstesinden gelebilmek için giriş kriterlerini daha katılaştırma veya mevcut firmaların mezuniyetini hızlandırma gibi yöntemlere başvurmak zorunda kalmakta veya faaliyetlerini daha büyük yeni bir binaya doğru genişletebilmektedir (Allen ve McCluskey, 1990: 65-66).

Allen ve McCluskey (1990), kuluçkaların bu üç aşamalı yaşam döngülerini tamamlamasının 5-6 yıl süreceğini, ancak yeni kurulan kuluçkaların önceki kuluçkaların deneyimlerinden yararlanmak suretiyle bu süreci kısaltabileceklerini ifade etmektedir (Allen ve McCluskey, 1990: 66).

Bu süreçte, birinci ve ikinci aşama arasındaki bağlantının önemini de vurgulamakta fayda vardır. Kuluçkaların, firma gelişimi misyonu ile kendi kendini

sürdürülebilir bir gayrimenkul yönetimi ihtiyacı arasında iyi bir denge kurulmalıdır. Başarılı bir işletme gelişimi aşaması için birinci aşamanın geçilmiş ve kuluçkaların finansal açıdan kendi kendine yetebilir hale gelmiş olmaları gerekmektedir. Kuluçkanın misyonunu yerine getirebilmesi, sürdürülebilir bir kuluçka yönetimine bağlıdır. Aksi takdirde işletme kuluçkası, düzenli kira geliri elde etme derdine düşmekte ve kiracı firmaların gelişimine odaklanamamaktadır.

Birleşik Krallık İşletme Kuluçkası (UKBI) (2003'ten aktaran Hannon, 2005: 66) tarafından yapılan bir çalışmada da, kuluçkaların gelişiminde çekirdek süreçler şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1- Seçim: doğru fikirlerin ve kişilerin seçilmesi
- 2- Amacın netliği: yetenekli kuluçka ekibi tarafından uygulanan doğru stratejiler
- 3- Topluluk inşası: doğru ortam, kültür ve ağbağların oluşturulması
- 4- Çıkış: müşterilerin bağımsız, kendine yetebilir bir gelecek için hazırlanması

Kuluçka yaşam döngüsü süreci; kuluçkalar içerisindeki merkezi bir konuya; girişim gelişimi misyonu ile kuluçkanın kendi kendine yetebilir bir gayrimenkul faaliyeti olarak işletilmesi gerekliliği arasında dengeye dikkat çekmektedir. Girişim gelişimi misyonunun başarısı, sürdürülebilir gayrimenkul işletimine bağlı olmaktadır, ancak bunun tersi geçerli olmak zorunda değildir.

1.7. İŞLETME KULUÇKALARININ ÖNEMİ

İşletme kuluçkaları, girişimcilik teorisi açısından bakıldığında yeni firma oluşumu ve firma hayatta kalması açısından oldukça önemli birer strateji aracı olarak görülmektedir. Küçük işletmelerin sayısının artırılması ve bu işletmelerin hayatta kalabilirliğinin sağlanması, günümüzde pek çok ülkenin KOBİ politikalarının öncelikleri arasında yer almaktadır. Campbell (1989: 56) işletme kuluçkalarını, büyük imalat firmalarına dayalı ekonomiden, çok sayıda yeni ve küçük “enformasyon çağı” firmalarının olduğu ekonomiye dönüşümünde birer “değişim ajanları” olarak tanımlamaktadır.

İşletme kuluçkalarında danışmanlık ve destek hizmetleri alan işletmeler, destek almayan firmalara göre daha başarılı olmakta (Frenkel, Shefer ve Miller, 2005: 3) ve satışlarda daha fazla artış sergilemektedir (Nahavandi ve Chesteen, 1988: 36). Maryland Üniversitesi'nden Edward Sybert, işlerin giderek karmaşıklaşması, internetin yaygınlaşması, yasal ve düzenleyici konular nedeniyle günümüzde işletme kuluçkalarına giderek artan bir ihtiyaç olduğunu belirtmektedir (Peters, Rice ve Sundararajan, 2004: 84). Kuluçkalar, firmalara işletme maliyetlerinin düşürülmesinde, rekabetçi üstünlük kazandırılmasında, teknoloji, yetenek ve diğer kaynakların elde edilmesinde yardımcı olmaktadır (Eshun, 2004: 156-157). Kuluçkaların firmalara sağladığı bu yararların yanı sıra; mezo ve makro düzeyde de önemli katkıları bulunmaktadır. Pek çok ülke, yerel ekonomilerini canlandırmak, istihdamı arttırmak ve ileri teknoloji endüstriler yaratmak amacıyla işletme kuluçkası uygulamalarını desteklemektedir (Lee ve Osteryoung, 2004: 418).

İşletme kuluçkalarında yer alan girişimlerin; satış ve istihdam artışı (Mian, 1997: 264), hayatta kalma (Reitan, 1997: 292) ve ticari ve teknik işbirlikçi ilişkilerin kurulması (Colombo ve Delmastro, 2002: 1118) açısından kuluçka içerisinde yer almayan girişimlerden daha başarılı olduğunu gösteren pek çok çalışma bulunmaktadır. Bununla birlikte, işletme kuluçkalarının hayatta kalma, inovasyon ve istihdam artışı konusunda firmaların başarısı üzerindeki etkisinin çok düşük olduğunu ya da hiçbir etkisi olmadığını ortaya koyan çalışmalar da (Tamasy, 2007) bulunmaktadır. Örneğin Tamasy (2007: 469), işletme kuluçkalarının çıktılarını araştırdığı çalışmada, kiracı firmalar için çok büyük bir hayatta kalma, büyüme ve inovasyon olasılığı olmadığını ortaya koymuştur.

ABD'ndeki işletme kuluçkaları ve kiracı firmalar üzerinde yapılan araştırma sonucunda, işletme kuluçkalarının iş, istihdam yaratma, firma büyümesi, hayatta kalma ve kuluçkaların maliyeti-etkinliği konusunda bazı çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre (Abetti, 2004: 33);

- İş Yaratımı: İşletme kuluçkalarına katılan firmalar, ortalama olarak, 408 direkt ve 702 toplam iş yarattıklarını bildirmişlerdir. Yaratılan direkt işlerin büyük çoğunluğu (%62), yüksek katma değerli niteliktedir.

- Maliyet Etkinliği: Tahmin edilen kamu teşvik maliyeti, yaratılan iş başına 1109 dolar olarak hesaplanmıştır.
- Yatırımın Geri Dönüşü: Kuluçkalar için verilen yerel, ulusal ve federal teşvikler, desteklenen şirketlerden vergi geliri yaratılması için birer yatırım olarak görülebilir. Buna göre; veri gelirleri bakımından, işletme kuluçkalarına yatırılan her 1 dolar için, desteklenen firmalardan neredeyse 5 dolar vergi geliri elde edilmektedir.
- Büyüme: İşletme kuluçkalarına katılan firmalar yılda ortalama 3,7 istihdam büyümesi, yılda ortalama 124.000 dolar satış büyümesi sağlamışlardır.
- Hayatta Kalma: İşletme kuluçkalarından mezun olan firmaların %87'si hala faaliyetlerine devam etmektedir.

NBIA (1998'den aktaran Lalkaka, 2001: 12) tarafından yapılan benzer bir araştırmanın sonuçları da işletme kuluçkalarının önemini ortaya koymaktadır. Buna göre;

- Mezun olan firmaların %87'si hala faaliyetlerine devam etmektedir ve büyük çoğunluğu kendi yerel topluluklarında faaliyet göstermektedir.
- Kamusal olarak desteklenen işletme kuluçkalarında yaratılan her bir istihdam için maliyet ortalama 1100 dolar civarındadır, buna karşın diğer kamusal destek mekanizmaları daha fazla maliyetli olmaktadır.
- Kuluçka tarafından yaratılan her 50 iş aynı zamanda toplulukta ilave 25 iş yaratmaktadır.
- Kuluçkalarda yer alan kiracı firmalar ortalama olarak 85 kişi istihdam etmektedir ve kuluçkadaki her iş, ilave 0,5 dolaylı iş yaratmaktadır.
- Kuluçka kiracıları ve mezunlar 1980 yılından bu yana yaklaşık 500 bin iş yaratmıştır.

İlerleyen bölümlerde işletme kuluçkalarının önemi, bölgesel ve ekonomik gelişme, yeni firma oluşumu, büyüme ve hayatta kalma, istihdam yaratma ve kredibilite sağlama açısından ele alınmaktadır. Ayrıca, işletme kuluçkalarının farklı aktör grupları açısından önemleri ve etkileri hakkında da bilgi verilmektedir.

1.7.1. Bölgesel Gelişme Açısından

İşletme kuluçkalarının ekonomik açıdan öneminin bir boyutu da makro ekonomik gelişme açısından yarattığı potansiyeldir. Pek çok yazar, işletme kuluçkalarının yerel ve bölgesel ekonomik gelişme aracı olarak etkin bir şekilde kullanılmasını vurgulamakta ve buna yönelik öneriler sunmaktadır. Örneğin; Campbell (1989: 58), kuluçka uygulamaları için çeşitli önerilerde bulunmaktadır. Birincisi; kamu politikası açısından, işletme kuluçkaları gerilemekte olan bölgelerin her derdine deva olacak tek bir uygulama olarak görülmemeli, bölgesel ekonomik gelişmenin sağlanması amacıyla uygulamaya koyulan daha genel/bütüncül bir ekonomik gelişme stratejisinin bir parçası olarak uygulanmalıdır. İkinci olarak; işletme kuluçkalarının etkisiyle ilgili olarak gerçekçi beklentiler geliştirilmelidir. İşletme kuluçkaları piyasa itmeli araçlardır ve yerel girişimciler ve gayrimenkul piyasası başarının başlıca belirleyicileridir. Bu nedenle bir bölgede işletme kuluçkaları uygulamasının uygulamaya koyulup koyulmaması konusunda bu hususların dikkate alınması ve başarıya ilişkin beklentilerin iyi tespit edilmesi gerekmektedir.

İşletme kuluçkaları, pek çok ülkede bölgesel ve ulusal ekonomik gelişme stratejisinin bir parçası ve temel bir bileşeni haline gelmektedir. Kuluçkalar, özellikle teknolojiye dayalı ekonomik gelişmenin amaçlandığı bölgeler başta olmak üzere, pek çok bölgede ve pek çok sektörde iş büyümesinin desteklenmesinde ve hızlandırılmasında etkin bir araç olarak kullanılmaktadır.

İlk yıllardaki uygulamalarda, işletme kuluçkaları, bölgesel ekonomik krizler ve fabrika kapanmaları nedeniyle imalat sanayinde meydana gelen istihdam düşüşlerine bir çözüm olabilmek için ya da bazı bölgelerde yeni bir teknoloji veya endüstri doğması sağlanması ümidiyle geliştirilmiştir (Campbell, 1989: 56).

İşletme kuluçkaları uygulamaları özellikle 1970'li yılların sonları ve 1980'li yılların başlarında, piyasa fiyatının altında ofis alanı ve paylaşılan ortak hizmetler vasıtasıyla küçük işletmelerin desteklenmesinde ve girişimci faaliyetlerin arttırılmasında yerel ve bölgesel ekonomik gelişme aracı olarak uygulamaya

koyulmaya başlanmıştır. İlk uygulamaların temel olarak iki amacı bulunmaktadır (Shahidi, 1998: 5):

- Resesyondan olumsuz etkilenen ve gerilemekte olan bölgesel ekonomilerde küçük işletme oluşumunun ve gelişiminin desteklenmesi amacıyla uygulamaya koyulmuştur. Ancak Brooks (1986) bu konuda işletme kuluçkaları ile ilgili yanlış bir algılama olduğunu belirtmektedir. Yazar, işletme kuluçkalarının bazı durumlarda, gerilemekte olan ekonomiler için birer ilaç olarak algılanmasının önemli bir tehlike olduğunu ifade etmektedir. Brooks'a göre; işletme kuluçkalarında fiilen yaratılan yeni iş / istihdam sayısı oldukça sınırlı sayıda (belki yüzlerce) olmaktadır. Oysa özellikle büyük kentsel ekonomilerde ekonomik gelişme üzerinde önemli bir etkisinin olabilmesi için ihtiyaç duyulan istihdam artışının birkaç bine ulaşması gerekmektedir (Brooks, 1986: 24).
- Yerel ekonomi için uygun olan belirli endüstrilerde küçük işletmelerin desteklenmesi amacıyla uygulamaya koyulmuştur.

Bu noktada, işletme kuluçkaları uygulamalarının, bölgesel gelişme programlarının bir parçası olmakla birlikte (EC-EDG, 2002: vii, Lee ve Osteryoung, 2004: 419), tek başına bir araç olarak kullanılmadığını, topyekun bir gelişmenin tek unsuru olmadığını da belirtmek gerekmektedir. Bu doğrultuda, zaman içerisinde işletme kuluçkaları kavramı, daha geniş çapta bir bölgesel ekonomik gelişme misyonunu desteklemek amacıyla yerel ve bölgesel politika yapıcılar tarafından bölgesel gelişme ve teknolojik gelişme stratejilerinin bir parçası olarak genel politikalara entegre edilmiştir (Shahidi, 1998: 5). Bu bağlamda, günümüzde işletme kuluçkaları uygulamaları sadece yukarıda bahsedildiği gibi geri kalmış bölgelerde ve belli endüstrilerde küçük işletmeleri desteklemek amacıyla değil, genel bir bölgesel gelişme stratejisinin bir parçası olarak uygulamaya koyulmaktadır. Ancak Campbell (1989: 56), işletme kuluçkalarının bölgesel gelişme açısından öngörülen etkilerinin ortaya çıkabilmesi açısından; işletme kuluçkalarının, yalnızca yeni girişimlerin büyümesini hızlandırması ve hayatta kalmalarını desteklemesi durumunda iktisadi gelişme için mantıklı bir strateji olacağını belirtmektedir.

İşletme kuluçkalarının bölgesel ekonomiye etkileri üzerine odaklanan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Örneğin; Markley ve McNamara (1994; 1995), işletme kuluçkaları tarafından yaratılan ekonomik faaliyetleri (satışlar, maaşlar, ürün maliyeti, vergiler) dikkate alarak, işletme kuluçkalarının yerel ve bölgesel ekonomiler üzerindeki ekonomik ve mali etkilerini ve çarpan etkileri sonucunda yaratılan iş ve gelir bakımından ikincil etkilerini araştırmıştır. Lalkaka ve Bishop (1996) tarafından yapılan çalışmada, firma oluşumu, firma sayısı, istihdam yaratımı, istihdam başına maliyet gibi göstergelerle sanayileşen ülkelerde kuluçkaların yerel ve bölgesel ekonomiye etkileri araştırılmıştır.

1.7.2. Yeni Firma Oluşumu Açısından

Yeni girişimlerin kurulum ve ilk dönem büyüme süreçleri son zamanlarda oldukça önemli bir araştırma odağı haline gelmiştir. Girişimsel süreci ve yeni firma oluşumunu tetikleyen koşulların, karakteristiklerin ve faktörlerin tanımlanması konuları özellikle ilgi görmektedir (Gartner, 1985; Chrisman, Bauerschmidt ve Hofer, 1998; Forbes, 1999; Schutjens ve Wever, 2000; Shane, 2001; Sabbarwal, 2010). Bu konuyla ilgili olarak; firma gelişim aşamalarını ele alan pek çok model bulunmaktadır. Örneğin; Ruhnka ve Young (1987: 167), Bell ve McNamara (1991: 256-261), Flynn (2001) ve Kaulio (2003: 172) tarafından yapılan çalışmalarda, işletme yaşam döngüsüne ve farklı aşamalarda girişimcilerin rolüne ilişkin modeller ortaya koyulmaktadır. Yapılan çalışmalarda girişim gelişimi ve yeni firma oluşumu ile ilgili ortaya koyulan modeller ve aşamalar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Çizelge 1.2 - Yeni Firma Oluşum Aşamaları

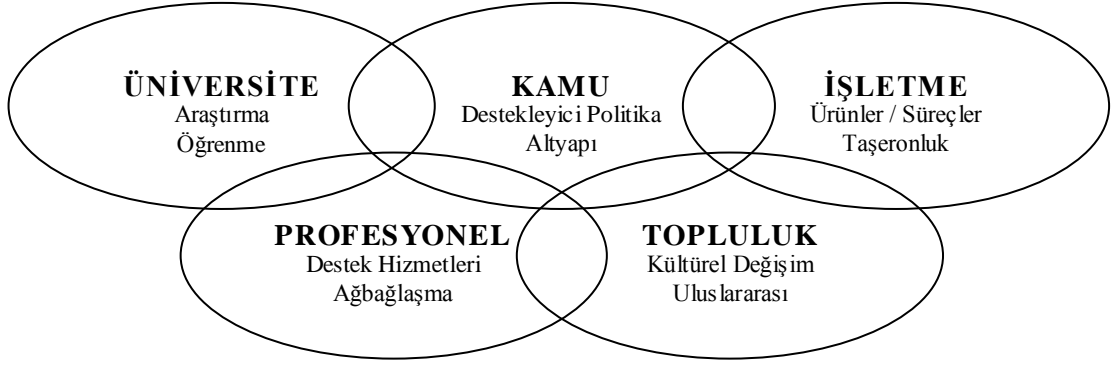
Yazar(lar)	Firma Oluşum Aşamaları
Ruhnka ve Young (1987: 167)	Çekirdek sermaye → Kuruluş → İkinci Aşama → Üçüncü Aşama → Çıkış Aşaması
Kazanjian ve Drazin (1990: 137)	Kavramsallaştırma ve geliştirme → Ticarileştirme → Büyüme → İstikrar
Bell ve McNamara (1991: 256-261)	Kavram → Çekirdek → Ürün gelişimi → Piyasa gelişimi → İstikrar
Flynn (2001)	Erken aşama → Sonraki aşamalar
Kaulio (2003: 172)	Ana fikir → İlk çekirdek ekip → İlk finansman → Çalışan sayısında artış → Patent
Chan ve Lau (2005: 1226)	Ofis kurulumu → Kuruluş ve ürün gelişimi → Pazarlama → Satış

Kaynak: Li ve Chen, 2009: 38.

Firma oluşum sürecinde, firma oluşumunun başarısı birbiriyle bağlantılı 5 faktör tarafından etkilenmektedir. Bunlar (Lalkaka, 2001: 9);

- İşletme altyapısını oluşturan ve girişim oluşumunu kolaylaştıran **Kamu Politikası**
- Üniversitelerin ve araştırma kuruluşlarının oluşturduğu **Bilgi Tabanı**
- Rehberlik, koçluk ve pazarlama için oluşturulan **Özel Sektör Ortaklıkları**
- Ulusal ve uluslararası düzeyde **Profesyonel Ağbağlaşma**
- Girişimciliğin teşvik edilmesi ve desteklenmesi için **Topluluk Katılımı**

Bahsedilen 5 faktörü oluşturan unsurlar aşağıdaki şekilde yer almaktadır.

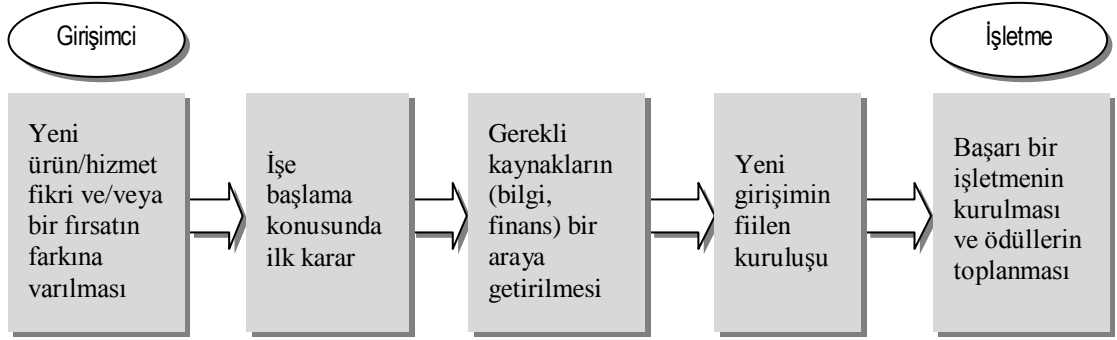


Şekil 1.6 - Yeni Firma Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Kaynak: Lalkaka, 2001: 9.

Baron ve Shane (2007: 13-16), girişimsel sürecin farklı aşamalardan geçtiğini ve zaman içerisinde geliştiğini belirtmektedir. Bunlar; (1) yeni ürün/hizmet fikri veya bir fırsatın farkına varılması, (2) işe başlama konusunda ilk karar, (3) gerekli kaynakların (bilgi, finans, insanlar) bir araya getirilmesi, (4) yeni girişimin başlatılması ve (5) başarılı bir işletmenin kurulması ve ödüllerin toplanmasıdır. Fikir aşamasından başarılı firmaların kurulmasına doğru geçen bu süreçte her aşama, üç düzeyde faktörden etkilenmektedir. Bunlar;

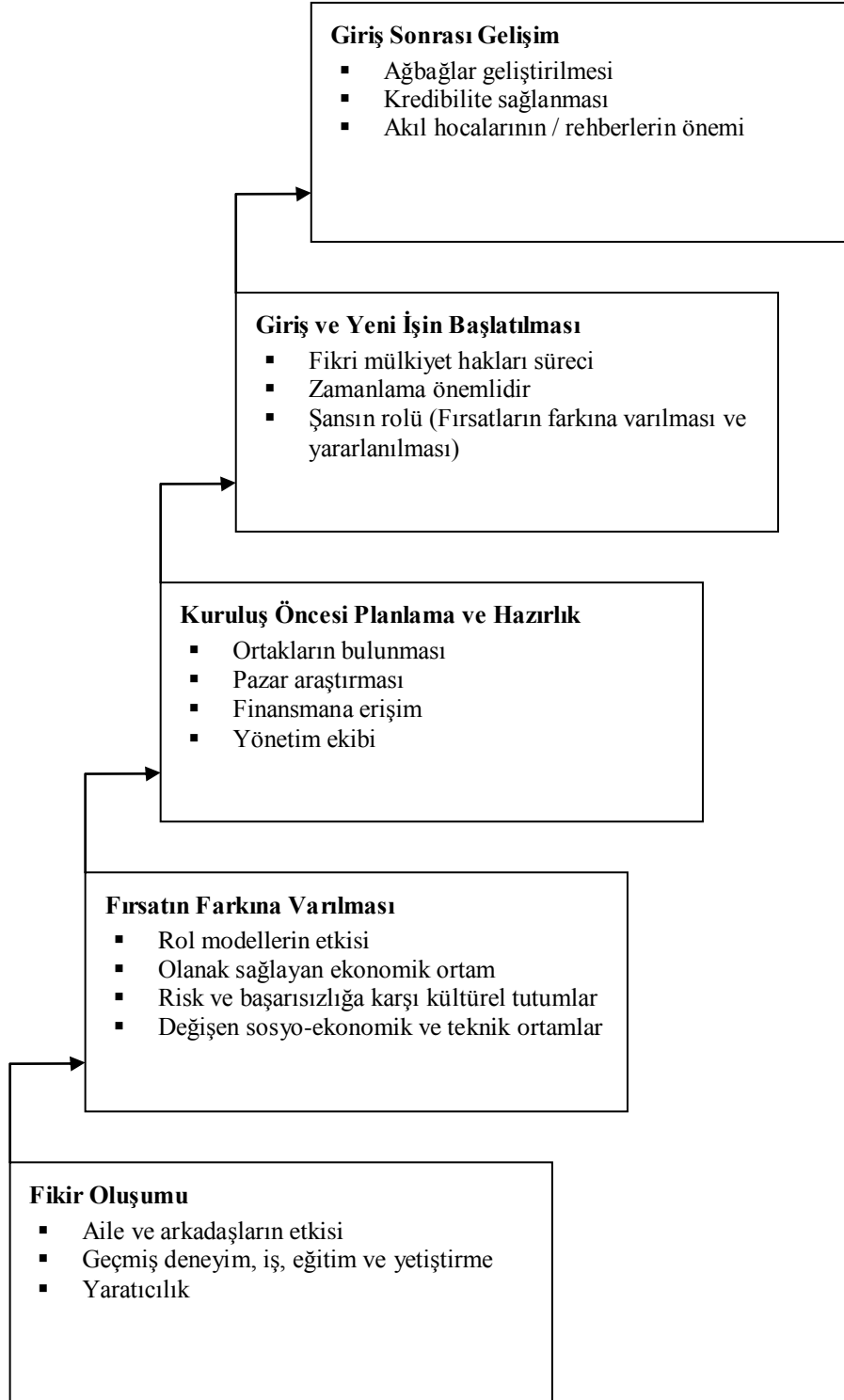
- **Bireysel düzeyde faktörler:** Yetenekler, güdüler, girişimcinin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel karakteristikleri
- **Grup düzeyinde faktörler:** Fikirler, girdiler, müşterilerle, potansiyel çalışanlarla ve finansman kuruluşları ile etkileşimde etkinlik
- **Toplumsal düzeyde faktörler:** Hükümet politikaları, mevcut ekonomik koşullar, teknoloji düzeyi gibi faktörler



Şekil 1.7 - Girişimsel Sürecin Aşamaları

Kaynak: Baron ve Shane, 2007: 16.

Söz konusu girişimsel süreç işletme kuluçkalarının hangi aşamada rol aldığı açısından değerlendirildiğinde; kuluçkaların, (3) gerekli kaynakların bir araya getirilmesi sürecinden (5) başarılı bir işletmenin kurulması ve ödüllerin toplanması sürecine kadar olan aşamalarda önemli rol oynadığını söylemek mümkündür (Peters, Rice ve Sundararajan, 2004: 84).



Şekil 1.8 - Yeni Firma Oluşumunda Temel Adımlar

Kaynak: Roininen, 2006: 78.

Benzer şekilde Brooks (1986) yeni firma oluşumunu dört ayrı aşamaya ayırmaktadır. Bunlar (Brooks, 1986: 26);

- **İş Fikri Aşaması:** Yeni bir işletme fikrinin oluşturulduğu başlangıç aşamasıdır. Örneğin; yeni bir teknolojinin veya mevcut bir teknolojinin uygulanmasına yönelik bir keşif süreci, teknolojiye dayalı işletmeler için bu aşamaya öncü olabilmektedir.
- **Teşebbüs Aşaması:** Bu aşamada yeni girişim kurulmaktadır. Bu süreç, fizibilite çalışmaları, yeni kavramın pazarlanabilirliğine yönelik ön araştırmaları ve yönetim ekibinin oluşturulması gibi faaliyetleri kapsamaktadır.
- **Gelişim Aşaması:** Bu aşamada pazar araştırması devam etmektedir. Buna ilaveten, ürün prototipi tamamlanır, yönetim ekibi genişletilir, ilk aşamalara ilişkin sermaye aranır ve muhtemelen birkaç ilk üretim yapılmaya başlanır.
- **Ticarileştirme Aşaması:** Bu aşama, tam ölçekli üretim ve tam piyasa gelişimi ile karakterize edilmektedir.

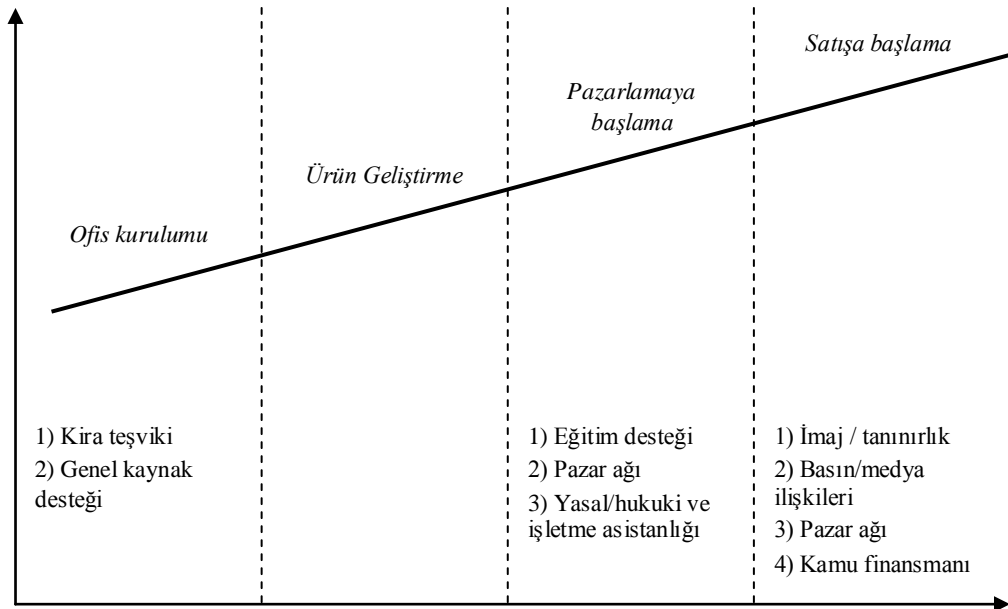
Genel olarak bakıldığında; fikir aşaması ile teşebbüs aşaması arasında bir boşluk bulunmaktadır. Bu, çok sayıda iş fikrinin pek çok nedenden dolayı bir işletmeye dönüşemediğini yansıtmaktadır. İşletme kuluçkalarının ve kuluçka sürecinin amacı, bu iki aşama (fikir ve teşebbüs aşamaları) arasındaki boşluğun kapatılmasıdır (Brooks, 1986: 26).

İşletme kuluçkaları, firmalarla ilgili olarak temelde üç gelişim amacına yönelik olarak kullanılabilir. Bunlar (Al-Mubarakı vd, 2010: 5, Al-Mubarakı ve Busler, 2010: 3-4);

- **Yeni Firma Oluşumu:** Yeni firma oluşumu, tüm dünyada uygulanmakta olan işletme kuluçkalarının en ortak amacı olarak görülmektedir. Kuluçka uygulamaları, girişimcilerin, iş kavramı gelişimi aşamasından firmanın ve ürünün hayata geçirilmesi aşamasına kadar desteklenmesine odaklanmaktadır. Temel amaç; kuluçkanın birebir desteği olmaksızın faaliyet gösterebilmesini sağlayacak kadar istikrarlı hale gelene kadar firmanın büyüyüp yetiştirilmesidir.

- **Firma Stabilizasyonu:** Dünyadaki bazı işletme kuluçkaları uygulamaları, işletme kuluçkalarının, istikrarsız hale gelen mevcut KOBİ'lere yardım edilmesi amacıyla kullanılabilmesinin yollarını araştırmaya başlamaktadır. Bu bakış açısıyla; işletme kuluçkaları, mevcut ancak istikrarsız olan firmaların istikrarlı hale kavuşmasına yardımcı olmak ve başarısız olma olasılığını azaltmak amacıyla işletme destek hizmetleri ve rehberlik sağlamayı amaçlamaktadır.
- **Firma Genişlemesi:** İşletme kuluçkaları uygulamalarının bir diğer amacı da, küçük ve orta boy işletmelerin genişlemesine (gerek finansal gerekse istihdam açısından büyümesine) yardımcı olmaktır. Kuluçka uygulamaları; firma sahiplerinin operasyonel etkinliklerini ve becerilerini genişletmelerini, yeni pazarlara ulaşmalarını, ürün yeterliliklerini genişletmelerini amaçlamaktadır.

Kuluçkadan elde edilen yararlar, firma oluşum ve gelişim sürecindeki farklı aşamalara göre değişmektedir. Kuluçkada sunulan hizmetler, kiracı firmalara farklı aşamalarda destek olmaktadır.



Şekil 1.9 - Firma Gelişimi ve Kuluçkadan Elde Edilen Yararlar

Kaynak: Chan ve Lau, 2005: 1226.

1.7.3. Firma Büyümesi ve Hayatta Kalma Açısından

Pek az firmanın başlangıç yıllarında başarılı olduğu bilinmektedir. Yönetim sorunları ve yetersiz sermaye, küçük işletme başarısızlığının genel nedenleri olarak görülmektedir (Allen ve Rahman, 1985: 13). Yeni kurulan şirketler için, işletme desteği ile ilgili hizmetler, girişimcinin eksik yönlerinin belirlenmesinde ve bu eksikliklerinin giderilmesinde önemli rol oynamaktadır. Kuruluşların ilk yıllarında firmaların fiziksel kaynak, işletme asistanlığı ve ağbağlara erişim imkânları sağlayan işletme kuluçkaları, girişimsel sürecin desteklenerek yeni girişimlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır. Desteklenme biçimi ya da faaliyet biçimi ne olursa olsun; tüm işletme kuluçkalarının evrensel amacı; küçük işletmelerin başarısızlık oranının azaltılmasıdır (Allen ve Weinberg, 1988: 199).

OECD (2002) tarafından Fransa, Finlandiya, İtalya, Portekiz, Almanya, Kanada ve ABD ülkelerine dayanılarak hazırlanan bir rapora göre, yeni kurulan şirketlerin başarısızlık oranları oldukça yüksektir. Ortalama olarak her yeni girişimin üçte biri ikinci yılın sonunda başarısız olmakta ve bu firmaların %50-60'ı yedinci yılın sonunda hayatta kalmayı başaramamış olmaktadır (OECD, 2002: 35). İngiltere'de yılda yaklaşık 400.000 ile 500.000 arasında yeni firma kurulmaktadır ve bunların yaklaşık 65-71'i ilk 3 yılın sonunda hayatta kalmaktadır. Bir diğer ifadeyle, her yıl kurulan firmaların üçte biri, ilk 3 yılın sonunda hayatta kalamamaktadır (Small Business Service, 2007: 3). Bu oranların aşağıya çekilmesinde işletme kuluçkaları önemli rol oynamaktadır. İşletme kuluçkaları, yeni kurulan girişimlerin hayatta kalma ve büyüme oranlarını ciddi bir biçimde arttırabilmektedir. Kuluçkaların performansını değerlendirmeye odaklanan çalışmalarda, kuluçkaların, yeni kurulan girişimlerin başarısızlık oranlarını üç yıllık periyot içerisinde %10'un altına indirdikleri, bir diğer ifadeyle hayatta kalma oranlarını %90'lara kadar arttırdığı belirtilmektedir (Adegbite, 2001: 157). Kuluçkalar, kiracı firmaların hayatta kalma oranlarını %80-90'lara kadar arttırmaktadır (Cutbill, 2000; Nowak ve Grantham, 2000: 130).

Yapılan araştırmalar, hayatta kalma ve büyüme (istihdam ve satış artışı) açısından kuluçka öncesi ve kuluçka sonrasında dikkate değer farklılıklar olduğunu ve kuluçka sürecinden geçen firmalarda -kuluçka sürecinden geçmeyen firmalara

oranla- önemli ölçüde daha düşük başarısızlık oranları olduğunu ortaya koymaktadır (Campbell, 1989; Sherman, 1999). Örneğin; Kuzey Amerika'da yapılmış bir araştırmada, kuluçka öncesi ve kuluçka sonrası dönemde satışlarda yaklaşık %185 ve istihdamda da %300 artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Molnar vd, 1996'dan aktaran McAdam ve Marlow, 2007: 364). 2002 yılında NBIA, kuluçkalardan mezun olan firmaların %87'sinin hala faaliyetlerine devam ettiğini, bunun da ulusal düzeyde 2 yıllık hayatta kalma oranından (%66) ve 4 yıllık hayatta kalma oranından (%50) önemli ölçüde daha yüksek olduğunu belirtmektedir (NBIA, 2002'den aktaran McAdam ve Marlow, 2007: 364). Uygulanan araştırma yöntemi, zaman aralığı ve diğer faktörler nedeniyle bu oranları doğrudan karşılaştırmak doğru olmamakla birlikte, işletme kuluçkalarının, yeni girişimlerin hayatta kalma oranlarını arttırdığı ve başarısız olma olasılığını ve riskini azalttığı bir gerçektir. Rapora göre; ABD'ndeki 750 işletme kuluçkasında 19.000'e yakın işletme ve 245.000 civarında istihdam yaratılmıştır. Dolayısıyla işletme kuluçkaları, küçük işletmelerin oluşumunda ve istihdam yaratılmasında oldukça önemli rol oynamaktadır (Zhang ve Jiang, 2009: 267). Avrupa Komisyonu tarafından yapılan bir karşılaştırmada da (EC-EDG, 2002: vi), kuluçka içerisinde yer alan kiracıların hayatta kalma oranının, KOBİ popülasyonu içerisinde önemli derecede yüksek olduğu ortaya koyulmaktadır.

İşletme kuluçkalarının iktisadi gelişme aracı olarak temel önermesi; bu uygulamalar sayesinde daha çok işletmenin kurulacağı ve -bir kısmı başarısız olsa bile- kurulan firmaların daha büyük bir yüzdesinin hayatta kalmayı başaracağıdır. Ancak bu görüşleri tam olarak destekleyen bütüncül bir literatür ve görüş birliği bulunmamaktadır. Örneğin; Allen (1985'ten aktaran Fry, 1987: 52) tarafından yapılan çalışmada, kuluçkada yer alan firmaların sahiplerinin %92,2'sinin işletme kuluçkası olmasa da firmalarını kuracağı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde; Allen ve Rahman (1985: 21) tarafından yapılan çalışmada da, kiracı firmaların %87'si kuluçka olmasa da işlerini kuracaklarını belirtmiştir. Allen (1985) aynı zamanda, kuluçkadan mezun olan firma sayısının 2 katı kadar firmanın da henüz kuluçka içerisindeyken başarısız olduğunu belirtmektedir. Ancak söz konusu çalışma 1985 yılında yapıldığı için ve o dönemde incelenen kuluçkaların faaliyet süresi ortalama 2 yıl olduğu için sonuçlar yanıltıcı görülmektedir. Bu konuda Fry (1987) tarafından yapılan bir çalışmada da Allen (1985) tarafından yapılan çalışma

eleştirilmekte ve bahsedilen oranın doğru olmadığı, kuluçka başına başarısız olan her bir firma için aynı sayıda firmanın mezun olduğunu ifade etmektedir. Ancak yazar da kuluçkaların medyan yaşının henüz 2-3 yıl olduğunu, kuluçka başına ortalama kiracı sayısının 8 olduğunu belirtmekte ve bu koşullar altında kuluçkaların yeni firma yaratma konusunda pozitif veya negatif bir durumda olduğunu söylemek için henüz yeterli zaman geçmediğini kabul etmektedir (Fry, 1987: 52).

Sherman (1999: 117-133) firmaların büyüme ve hayatta kalmalarına yardımcı olması konusunda işletme kuluçkası uygulamalarının etkinliğini araştırmıştır. Çalışmada, işletme kuluçkalarının etkinliği konusunda dört önemli sonuca ulaşılmıştır. Birincisi; kuluçka yöneticileri ve destekleyicilerinin, ulaşmaya çalıştıkları çıktılar ile ilgili olarak uzlaşmaları gerekmektedir. İkinci olarak; işletme kuluçkası uygulamaları, girişimsel gelişim uygulamalarından sadece birisidir (destekleyici başka uygulamalara da ihtiyaç vardır). Üçüncüsü; kuluçka destekleyicilerinin, kuluçka uygulamalarının başarısında kuluçka yönetiminin öneminin farkına varmaları gerekmektedir. Son olarak; mevcut politik koşullar veri iken, kuluçkaların, programlarını açıklama ve kendilerini haklı çıkarmaları konusunda daha iyi iş çıkarmaları gerekmektedir.

1.7.4. İstihdam Yaratma Açısından

İşletme kuluçkalarının istihdam yaratma açısından önemi; ABD’nde yapılan bir araştırma sonuçlarını ortaya koyan Vermenlen (1983: 10’ dan aktaran Lumpkin ve Ireland, 1988: 59) tarafından şu şekilde ortaya koyulmaktadır:

“ABD’ndeki tüm işlerin %60’ının 20’den az kişi istihdam eden küçük işletmeler tarafından sağlandığı hesaplanmıştır. Aynı zamanda, bu firmaların 10’da 9’u ilk yıllarında başarısız olmaktadır. Sosyal planlamacılar, bu başarısızlık oranının %10 düşürülmesi durumunda, yaklaşık 600.000 işin korunacağını söylemektedir.”

İşletme kuluçkalarının iş/istihdam yaratma ve geliş artışı sağlama açısından önemini ortaya koyan literatürde pek çok çalışma bulunmaktadır. Örneğin; Campbell (1989: 57) tarafından işletme kuluçkalarının istihdam ve gelir artışı üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmada; işletme kuluçkaların ortalama istihdam artışının %39,1, ortalama gelir artışının ise %187 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu firmaların kuluçka dönemi sona erdikten sonra istihdam artışlarının %153 ve satış artışlarının da %466 olduğu belirtilmiştir. Araştırma kapsamında kuluçkada yer alan firmalara ilişkin bazı demografik bilgiler de verilmiş ve firma başına ortalama çalışan sayısının 8,6, kuluçkada ortalama kalma süresinin 2,5 yıl olduğu ve kuluçkaya giren firmaların daha uzun süre hayatta kaldığı belirtilmiştir.

1.7.5. Kredibilite Açısından

İşletme kuluçkalarının firmalara sağladığı yararlarından birisi de kiracı firmaların kredibilitesini arttırması ve görünürlük sağlamasıdır. İşletme kuluçkaları üç şekilde görünürlük sağlamaktadır:

- **Topluluk için:** İşletme kuluçkası, bölgedeki girişimsel faaliyetler hakkında toplumun farkındalığının artmasını sağlayan bir merkez üssü olarak görev görmektedir.
- **Girişimciler için:** İşletme kuluçkaları, girişimcilerin, herhangi bir destek için nereye başvuracaklarını bilmelerini sağlamaktadır. Ayrıca işletme kuluçkası girişimsel topluluk içerisinde girişimcilerin; diğer girişimcilerin faaliyetleri hakkında farkındalık sahibi olmalarını da sağlamaktadır.
- **Potansiyel yatırımcılar için:** Topluluk içerisinde girişimcilik sürecinin ve girişimcilerin görünürlüğünün artması ve bu konulara olan ilginin artması, yatırımcıların da ilgisinin artmasını sağlayacaktır. Ayrıca yatırımcılar, işletme kuluçkaları sayesinde, gelecek vaat eden firmalar hakkında daha iyi fikir sahibi olacaklardır (Brooks, 1986: 26).

Kuluçkada yer almanın kiracı firmalar üzerindeki en önemli etkilerinden birisi de genç firmaların profesyonel bir iş adresi ve kredibiliteye kavuşmalarıdır.

McAdam ve Marlow (2008) tarafından yapılan bir çalışmada, kiracı firmalar, kuluçkada yer almanın kendilerine sağladığı imajı şu sözlerle ifade etmiştir (McAdam ve Marlow, 2008: 229):

“Ciddi bir işletme olduğumuzu göstermeye çabalyoruz, bu kuluçka da bunu sağlıyor.”

McAdam ve McAdam (2008) tarafından yapılan bir araştırmada, kiracılar özellikle yeni kurulan firmalar için kuluçkanın en iyi avantajlarından birisinin, müşterilerle ilişkilerde profesyonel adres kullanmaları olduğunu belirtmişlerdir (McAdam ve McAdam, 2008: 285).

Ancak bu konuda bazı görüş ayrılıkları da bulunmaktadır. Yukarıda bahsedilen aynı çalışmada bazı kiracılar da kuluçkada yer almanın imaj açısından kötü olduğunu vurgulamışlardır. Bazı kiracılar; kendilerine gelen müşterilere buldukları yerin bir kuluçka olmadığını, yenilik merkezi olduğunu vurguladıklarını, “kuluçka” başlığını kullanmayı tercih etmediklerini çünkü bunu duyan firmaların/müşterilerin burada yer alan firmaların daha yeni kurulduğunu duyunca geri çekildiklerini ifade etmiştir (McAdam ve McAdam, 2008: 285).

1.7.6. Aktör Grupları Açısından

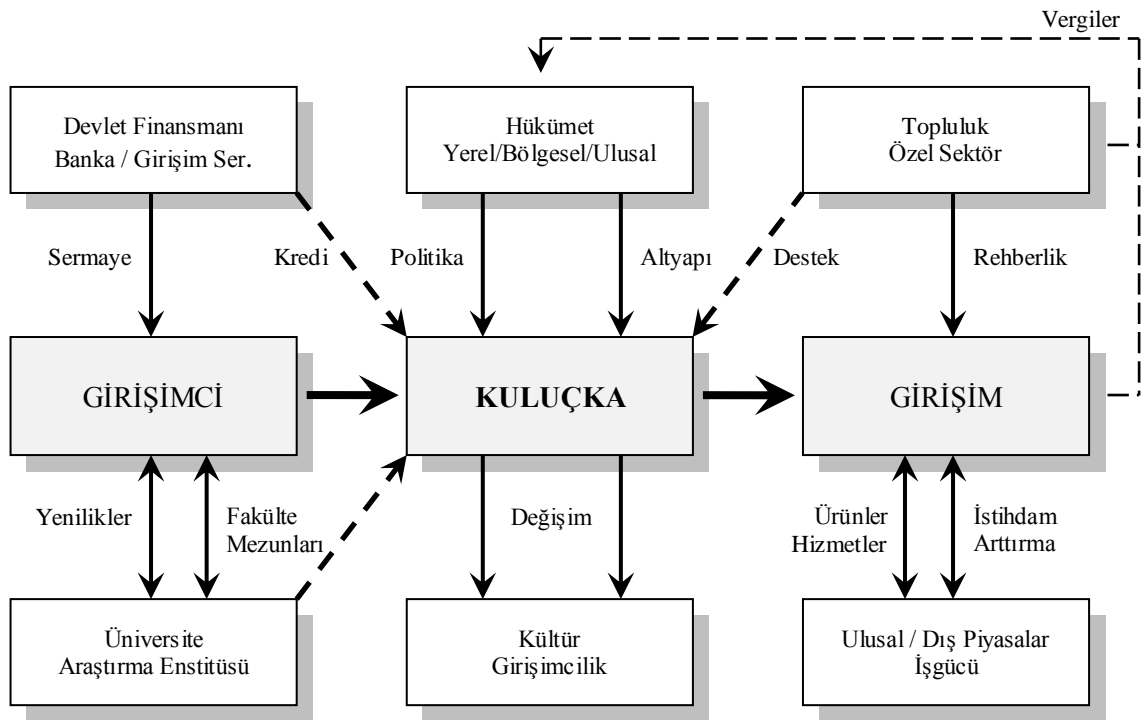
İşletme kuluçkaları genellikle bölgesel ekonomik gelişme stratejisinin bir parçası olmaktadır ve bu nedenle çok sayıda farklı paydaşın taleplerini de karşılamak zorundadır (Amirahmedi ve Saff, 1993: 107; Quintas, Wield ve Massey, 1992). İyi yönetilen bir işletme kuluçkası, pek çok aktör açısından farklı yararlar sağlayabilmektedir. Kuluçkaların, kiracılar, hükümetler, üniversiteler, işletmeler, yerel topluluk ve uluslararası topluluk açısından yararları şu şekilde özetlenebilir (Lalkaka, 2001: 8):

- **Kiracılar Açısından:** Başarı şansını artırır, kredibilite artırır, yetenek geliştirmesine yardımcı olur, kiracı firmalar arasında sinerji yaratır, bilgi, kaynaklara ve çekirdek sermayeye erişimi kolaylaştırır.

- **Hükümetler Açısından:** Piyasa başarısızlıklarının üstesinden gelinmesine yardımcı olur, bölgesel gelişmeyi destekler, iş, gelir ve vergi yaratır ve küçük işletmelere verilen politik vaatlerin yerine getirilmesi açısından bir kanıt olur.
- **Üniversiteler Açısından:** Üniversite-sanayi arasındaki ilişkilerin güçlenmesine yardımcı olur, araştırmaların ticarileştirilmesini destekler, üniversite öğrencilerinin yeteneklerinden daha iyi yararlanabilmeleri için fırsatlar sunar.
- **Yerel Topluluk Açısından:** Özgüven ve girişimcilik kültürü yaratır, mezun olan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun bölgede kalması sayesinde yerel gelir yaratır.
- **Uluslararası Topluluk Açısından:** [Farklı ülkelerdeki] kiracı firmalar ve kuluçkalar arasındaki ticaret ve teknoloji transferi için fırsatlar yaratır, işbirlikleri ve anlaşmalar sayesinde deneyimlerin paylaşılmasını kolaylaştırır.

Söz konusu çıktılar, işletme kuluçkalarının arzu edilen çıktılarını olmakla birlikte, genellikle yanlış/zayıf yönetim ve daha önce bahsedilen diğer faktörler nedeniyle bu çıktılara tam olarak ulaşamamaktadır.

Aşağıdaki şekilde; kuluçka sistemi içerisinde yer alan paydaşlar, paydaşların sisteme yaptıkları katkılar (girdiler) ve kuluçka sisteminden beklenen faydalar (çıktılar) arasındaki döngü görülmektedir.



Şekil 1.10 - İşletme Kuluçkalarında Aktörler, Çıktılar ve Beklenen Faydalar

Kaynak: Lalkaka, 2001: 31; Lalkaka ve Shaffer, 1999: 4.

Finansal aktörler, yatırımcılar ve girişim sermayedarları açısından işletme kuluçkaları, aksi takdirde hakkında bilgi sahibi olamayacakları firmaları tanımaları ve potansiyel olarak ilgilerini çeken yeni ve teknolojiye dayalı firmalara yatırım yapabilmelerini mümkün kılmaktadır. Buna ilaveten, işletme kuluçkaları, yatırımcıların söz konusu şirketlerin dikkatli bir şekilde değerlendirildiği ve bu değerlendirme sürecinden geçtikten sonra “gelecek vaat ettiği” ve bu firmaların kuluçka içerisindeki gelişiminin sürekli izleneceği konusunda emin olmalarını sağlamakta ve firmalar ile yatırımcılar arasındaki bilgi asimetrisini azaltmaktadır. Finansman sağlayıcılar, bu faydaları karşılığında işletme kuluçkalarına doğrudan bir ödeme yapmamakta ancak firmalara yapmış oldukları yatırımlar sayesinde bu firmaların başarılı olma olasılıklarını arttırmaktadır, bu da kuluçkanın yararına olmaktadır (Aabo, 2009: 668).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME KULUÇKALARINDA SUNULAN HİZMETLER VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ

Bu bölümün amacı; teorik olarak önceki bölümde ele alınan kuluçka niteliklerinin ve kuluçkalarda sunulan hizmetlerin; kiracı firmaların hangi eksikliklerine katkıda bulduklarının ve kiracı firma performansına etkilerinin ayrıntılı olarak ortaya koyulmasıdır. Bir önceki bölümde ele alındığı üzere; işletme kuluçkalarında, temel altyapı hizmetleri, paylaşılan hizmetler, eğitim-danışmanlık- işletme desteği hizmetleri olmak üzere pek çok hizmet bileşeni sunulmaktadır. Bu hizmetlerin; kiracı firmalar üzerindeki etkisinin ortaya koyulması, politika yapıcılar / uygulayıcılar için önem verilmesi gereken hizmet türlerinin ortaya koyulmasını sağlayacaktır. Bu bölümde ortaya koyulacak olan bulgular; çalışmanın İŞGEM örneğinde yapılan uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi açısından önem arz etmektedir.

Kuluçkalar; yeni kurulan girişimleri, iş ve pazarlama planları geliştirilmesi, yönetim ekipleri oluşturulması, sermaye sağlanması ve diğer uzmanlaşmış profesyonel hizmetlere erişim sağlanması gibi çok çeşitli destekleyici hizmetler aracılığıyla desteklemektedir. Bunlara ilaveten, kuluçkalar, paylaşılan/ortak ekipman, idari hizmetler ve esnek ofis alanları da sunmaktadır. Pek çok kuluçka belli ortak hizmetler sunarken, bazıları aynı zamanda kendi müşteri temeline göre farklı hizmetler de sunabilmektedir. Bu hizmet farklılıkları da farklı kuluçka modelleri ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Grimaldi ve Grandi, 2005: 111).

İşletme kuluçkası uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte, kuluçkalarda sunulan hizmetlerin kalitesine/etkinliğine ve kiracı firmalar üzerindeki etkisine ve bir bütün olarak bir KOBİ destek aracı olarak kuluçka uygulamalarının başarılı olup olmadığına yönelik tartışmalar artmıştır. Tartışmaların artmasıyla birlikte, bu konuda yapılan akademik çalışmalarda da artış olduğu görülmektedir. Literatürde işletme kuluçkalarında sunulan hizmetlerin kiracı firma performansı üzerindeki etkisini ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. İşletme kuluçkalarında sunulan hizmetler üzerine yapılan araştırmalarda genellikle bir işletme kuluçkasının hangi hizmetleri

sunduğu / sunması gerektiği, söz konusu hizmetlerin kiracı firmaların -büyüme ve hayatta kalma- performansına etkileri gibi konular ele alınmaktadır. Yapılan çalışmalarda söz konusu hizmetler belli kategorilere (altyapı, yönetim, teknoloji, finans, ağlara erişim gibi) ayrılmakta ve her bir hizmet grubunun önemi tartışılmaktadır (Bakınız; Carayannis ve von Zedtwitz, 2005; Abduh vd, 2007). Çalışmalarda yapılan politika çıkarımları ve sonuçlar olarak da hangi hizmet grubunun daha önemli olduğu ve hangi hizmet türlerine ağırlık verilmesi gerektiği konuları tartışılmaktadır.

İşletme kuluçkalarının performansı ile ilgili önemli bir çalışma konusu da; işletme kuluçkalarının ve kiracı firmaların performansının nasıl ölçüleceği ve performans kriteri olarak hangi ölçütlerin kullanılacağıdır.

Bu bakımdan, çalışmanın bu kısmında, işletme kuluçkalarının etkinliği ve kiracı firma performansı konuları ele alınmakta, ardından da işletme kuluçkalarında sunulan hizmetler ve kiracı firma performansına etkileri değerlendirilmektedir. Bu kısımda, literatür taramasından elde edilen bulgular doğrultusunda işletme kuluçkalarında sunulan hizmetler 1-büro hizmetleri, 2-paylaşılan/ortak hizmetler, 3-danışmanlık hizmetleri, 4-egitim hizmetleri ve 5-ağbağlaşma/aracılık hizmetleri olmak üzere 5 ana başlıkta ele alınmaktadır.

2.1. İŞLETME KULUÇKALARINDA PERFORMANS KRİTERLERİ

İşletme kuluçkalarının performansı, performans göstergeleri ve kuluçkaların etkinliğinin artırılması gibi konular literatürde yoğun bir şekilde tartışılmaktadır. Kuluçka literatüründe, performans değerlendirmesinin önemi pek çok çalışmada vurgulanmaktadır. İşletme kuluçkalarında “en iyi” uygulamaların belirlenmesi ve kuluçkaların etkinliğinin artırılması hem akademik hem de politik alanda tartışılmaktadır.

İşletme kuluçkaları uygulamalarının giderek yaygınlaşması; bu tür mülkiyete-dayalı uygulamaların kiracı firmaların performansını artırıp arttırmadığına ilişkin akademik ve politik tartışmaların da ortaya çıkmasına neden olmuştur (Phan, Siegel

ve Wright, 2005: 168). Özellikle son zamanlarda işletme kuluçkaları için harcanan arazi, para ve beşeri sermaye nedeniyle, kuluçka uygulamalarının etkinliği kamunun dikkatini çekmektedir ve bu nedenle son zamanlarda yoğun tartışmalar yaşanmaktadır (Yu ve Nijkamp, 2009: 1). Bu konuda Lalkaka (2001: 36), kuluçkaların performansı ile ilgili olarak yaptığı değerlendirmede, örneğin pek çok ülkenin artık *daha fazla* kuluçkaya değil, *daha iyi* kuluçkalara ihtiyacı olduğunu vurgulamaktadır.

Tornatzky, Sherman ve Adkins (2002: vi), yeterli sayıda kıyaslama (*benchmarking*) uygulamaları için performans göstergelerinin gerekli olduğunu belirtmektedir. Ancak, yeni kurulan firma destek programlarının ve kuluçka uygulamalarının etkinliğinin ölçülmesi genellikle zor olmaktadır. Dolayısıyla; kuluçka performans değerlendirmesine yönelik olarak literatürde henüz bir görüş birliği bulunmamaktadır (Phan, Siegel ve Wright, 2005: 170).

İşletme kuluçkalarının performansı ile ilgili yapılan tartışmalarda en önemli payı; performansın hangi değişken(ler)le ölçüleceği tartışması almaktadır. Lalkaka (1996: 270), bir işletme kuluçkasının performansının temel olarak, kuluçka faaliyetinde bulunduğu firmaların büyümesi (istihdam, ciro veya satış açısından) ve hayatta kalması ile ölçülmesi gerektiğini belirtmektedir.

İşletme kuluçkalarının başarısına odaklanan geçmiş çalışmalarda kuluçkada bulunan kiracı firmaların sayısı, yaratılan iş/istihdam, mezun olan firmalar, giriş kriterleri, ekonomik gelişme ve karlar gibi kriterlerle başarının değerlendirildiği görülmektedir. Kullanılan kriterler çeşitli çalışmalarda değişmekle birlikte, yapılan çalışmalarda genellikle, performans değerlendirilmesinde kullanılabilecek en önemli göstergelerin; yaratılan iş sayısı, hizmet sunulan müşteri sayısı ve mezun olan firma sayısı olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte; kuluçka başarısı üzerine yapılan pek çok çalışmada, kuluçkanın başarısı ya mevcut kiracı firmalar üzerinden ya da mezun firmalar üzerinden değerlendirilmektedir. Ancak pek çok kuluçka yöneticisi, kuluçka performans değerlendirme kriterlerinin aynı zamanda topluluk düzeyi etkisi (yaratılan iş ve istihdam sayısı ve niteliği), kuluçka düzeyi etkisi (kuluçkanın finansal performansı, mezun olan kiracı firma sayısı, kuluçkaların hayatta kalma oranları) ve kuluçka yöneticisinin performansını da içermesi gerektiğini belirtmektedir (Verma,

2004: 32). Ancak bu noktada; söz konusu değerlendirmelerin, bir politika aracı olarak ve kendisinden beklenen amacı gerçekleştirip gerçekleştirmediğine bağlı olarak kuluçkaların performansı ve başarısı ile ilgili değerlendirmeler olduğunu belirtmekte fayda vardır. Çünkü bir politika aracı olarak kuluçkanın performansı ile kuluçkada sunulan hizmetler sonucunda kiracı firmanın performansının karıştırılmaması gerekmektedir.

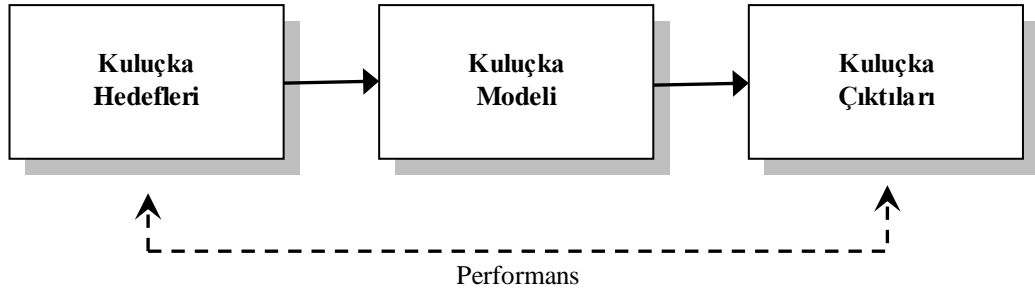
Aşağıdaki hususlar, kuluçkalarının başarılarının değerlendirilmesi için yapılması gereken ölçüm-değerlendirme süreçlerinde bazı karışıklıklara yol açmaktadır (Kumar ve Kumar, 1997):

- Pek çok işletme kuluçkası, kira kolaylıklarından ve paylaşılan ofis hizmetlerinden, işletme ağbağlaşması ve eğitim hizmetlerine kadar pek çok destek programı sunmaktadır. Yeni işletmelerin çok çeşitli ihtiyaçları olmasından dolayı, kuluçka programları yeni girişimlerin farklı yönlerini etkileyebilecek çok sayıda somut (*tangible*) ve soyut (*intangible*) hizmetler sunmaktadır. Kiracı ihtiyaçlarının çeşitliliği nedeniyle, işletme kuluçkaları da çok çeşitli amaçlar ve buna bağlı olarak da farklı çıktılar oluşturmaktadır. Çoğu zaman soyut olan söz konusu çıktılardan ise ölçülmesi pek de kolay olmamaktadır.
- İşletme kuluçkaları farklı amaçlar takip etmekte ve temel finansman kaynaklarına bağlı olarak farklı öncelikleri bulunmaktadır. Söz konusu farklı tür işletme kuluçkaları birtakım ortak hizmetler ve faaliyetlere sahiptir. Ancak bununla birlikte, her bir farklı işletme kuluçkasının, kendi müşterilerine yönelik farklı hizmetleri bulunmaktadır. Bu nedenle, her bir işletme kuluçkası için aynı başarı göstergelerinin kullanılıp kullanılmayacağını tartışılması gerekmektedir.
- Son olarak; işletme kuluçkası programları, çıktılara veya etkilere odaklanmak yerine sürece odaklanma sorunuyla karşı karşıya kalmaktadır. Bir kuluçka programının yaratacağı etki genellikle yatırımın yapıldığı aynı mali yıl içerisinde ortaya çıkmamaktadır. Bu husus da ölçüm-değerlendirme sürecini daha karmaşık hale getirmektedir. Bu nedenle de herhangi bir değerlendirme sürecinin, kuluçkaya ilişkin yatırım-harcama yapıldıktan sonraki birkaç yıl sürdürülmesi gerekmektedir.

Bu konular izleyen bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

2.1.1. Performansın Tanımlanması

Herhangi bir uygulamanın performans değerlendirmesi konusunda; “performans” kavramının iyi tanımlanması gerekmektedir. Performans kavramı bir faaliyetin amacına erişmesini ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. Buna göre; bir faaliyetin performansını ölçebilmek için, sadece çıktıları ölçmek yeterli değildir, bu çıktının aynı zamanda bir “beklenen değeri” olmalıdır. Bu bağlamda; işletme kuluçkalarının performansı da, kuluçka çıktılarının hangilerinin kuluçka hedefleriyle uyumlu olduğunu ya da kuluçka çıktılarının kuluçka hedefleriyle ne ölçüde uyumlu olduğunu ifade etmektedir (Bergek ve Norrman, 2008: 22).



Şekil 2.1 - Kuluçka Modelinde Hedef-Çıktı İlişkisi

Kaynak: Bergek ve Norrman, 2008: 22.

Performansın tanımlanması ve bunun nasıl ölçüleceği ve karşılaştırma yapılacağı konusunda bir görüş birliği olmadığı görülmektedir (Phan, Siegel ve Wright, 2005: 166). Ayrıca, kuluçka üzerine yapılan pek çok çalışmada, çıktılarına (yeni firma sayısı, yaratılan istihdam ve firma hayatta kalma oranı vb) odaklanılmakta, ancak farklı kuluçkaların kendi kuluçka süreçlerini nasıl organize ettikleri ve yönettiklerine ilişkin pek fazla çalışma yapılmamaktadır. Bu nedenle kuluçkaların işleyişi birer “kara kutu” olarak görülmektedir (Bergek ve Norrman, 2008: 21).

Her işletme kuluçkasının, kurulduğu modele göre (kamu-özel, kar amaçlı kar amacı gütmeyen, istihdam odaklı teknoloji odaklı vs) farklı hedefleri olmalıdır. Dolayısıyla; farklı işletme kuluçkası türlerinin farklı hedeflere sahip olmaları nedeniyle farklı çıktı performansı sergilemesi normal bir durumdur. Kuluçka performansının ele alınması ve en iyi uygulamaların belirlenmesinde, her bir farklı işletme kuluçkası modelinin farklı hedefleri olduğu göz önünde bulundurulmalı ve her işletme kuluçkası modeline göre hedefleriyle uyumlu performans değerlendirmesi yapılmalıdır. Bir başka ifadeyle, bölgesel gelişmeyi ve bölgenin yeniden canlandırılmasını amaçlayan iş ve istihdam odaklı işletme kuluçkaları ile yerel-bölgesel-ulusal inovasyon, teknoloji, AR-GE ve rekabet gücü düzeyini arttırmaya odaklanan teknolojiye dayalı işletme kuluçkalarının değerlendirilmesinde farklı hedeflere ve farklı çıktılara göre performans değerlendirmesi yapmak doğru olacaktır. Bu nedenle; bu tez çalışmasında da olduğu gibi, farklı kuluçka modelleri arasında karşılaştırma yapmak yerine, aynı kuluçka modellerini kendi içerisinde karşılaştırmak ve aynı uygulamanın neden farklı performans sonuçları verdiği dair araştırma yapmak daha doğru olacaktır.

Farklı kuluçka uygulamalarının karşılaştırmasına ilişkin sorunun yanı sıra, kuluçka uygulamalarının ve modellerinin performans değerlendirmelerine ilişkin bir diğer sorun da, hangi göstergenin performans ölçütü olarak kullanılacağıdır.

2.1.2. Performans Göstergeleri

Hükümetler, üniversiteler, araştırma kurumları, yerel kuruluşlar, belediyeler ve ilgili diğer kurumlar tarafından kuluçkalara duyulan büyük güven (ve yapılan büyük yatırımlar) sonucunda, toplumun bu tür yatırımlardan ne kazandığına ve yapılan kamu yatırımlarının etkinliğine ilişkin birtakım sorular yükselmeye başlamıştır. Bunun sonucunda da işletme kuluçkalarının performansına olan ilgi artmıştır (Bergek ve Norrman, 2008: 20). Ancak, performans göstergesi olarak hangi unsurun dikkate alınması gerektiği konusunda bir sorunsal mevcuttur.

İşletme kuluçkalarında performans karşılaştırması ile ilgili sorunlardan birisi de, kuluçkaların misyon ve hedeflerinin birbirinden farklı olabilmesidir. İşletme kuluçkalarının pek çok farklı amacı bulunmakta ve buna bağlı olarak performans

göstergeleri de değişmektedir. Örneğin; bir işletme kuluçkası bölgedeki işsizliği azaltmayı ve istihdamı arttırmayı hedeflerken, bir diğeri girişimciliği arttırmayı ve yeni firma yaratmayı hedefleyebilmektedir. Bu durumda, her iki işletme kuluçkasının performans değerlendirmesi konusunda bakılması gereken performans değişkenlerinin (çıktıların) farklı olması (birincisi için istihdam büyümesi, ikincisi için mezun firma sayısı) gerekmektedir. Bu konuyla ilgili olarak, bazı araştırmacılar (Bergek ve Norrman, 2008: 21-22; Bigliardi vd, 2006: 490), her bir işletme kuluçkasının performansının, kendi misyonu ve bölgesel bağlamına göre değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Ancak bu konuda Lalkaka (1996: 270), -amaçları ne olursa olsun- işletme kuluçkalarının performansının, temel olarak kuluçka içerisinde barındırdığı firmaların büyümesi ve hayatta kalması ile değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Benzer şekilde; Aerts, Mattyhssens ve Vandembemt (2007) ve Hackett ve Dilts (2008) tarafından yapılan çalışmalarda da kuluçkaların nihai amacının firma büyümesi ve hayatta kalması olduğu vurgulanmaktadır. O’Neal (2005: 11), kuluçkanın asıl amacının, “yeni girişimler arasındaki başlangıç ölümlerini azaltmak” olduğunu belirtmektedir.

İşletme kuluçkalarının performans değerlendirmelerinde hangi göstergenin kullanılacağı ya da kaç göstergenin kullanılacağı konusunda bazı tartışmalar bulunmaktadır. Tangen (2004: 728), uygun değerlendirmeler yapılabilmesi için sınırlı sayıda performans göstergesi kullanılması gerektiğini, çok fazla sayıda performans göstergesi kullanılmasının aşırı bilgi yüklemesi riskini arttıracığını belirtmektedir. Literatürde de pek çok araştırmacının kuluçka değerlendirmesinde yalnızca bir veya birkaç değişken kullandığı görülmektedir. Bu nedenle, bu tez çalışmasında da, performans göstergesi olarak yalnızca firma hayatta kalma değişkeni ele alınmıştır.

Kuluçka performansını ölçmek amacıyla kullanılacak kesin bir standart bulunmamaktadır. Allen ve McCluskey (1990: 63), yapmış oldukları literatür taraması sonucunda kuluçka performans göstergesi olarak kullanılacak farklı göstergeler elde etmişlerdir. Bunlar; kiracı firmaların istihdam sayısı, kuluçka süresi, kiracı başarı oranı, mezunların yerelde tutulması ve kuluçka hizmetlerinin katma değeridir. Örneğin; kiracıların yerelde kalma eğilimleri ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda (Smilor ve Gill, 1986; Campbell, 1989: 57), mezunların %85’inden

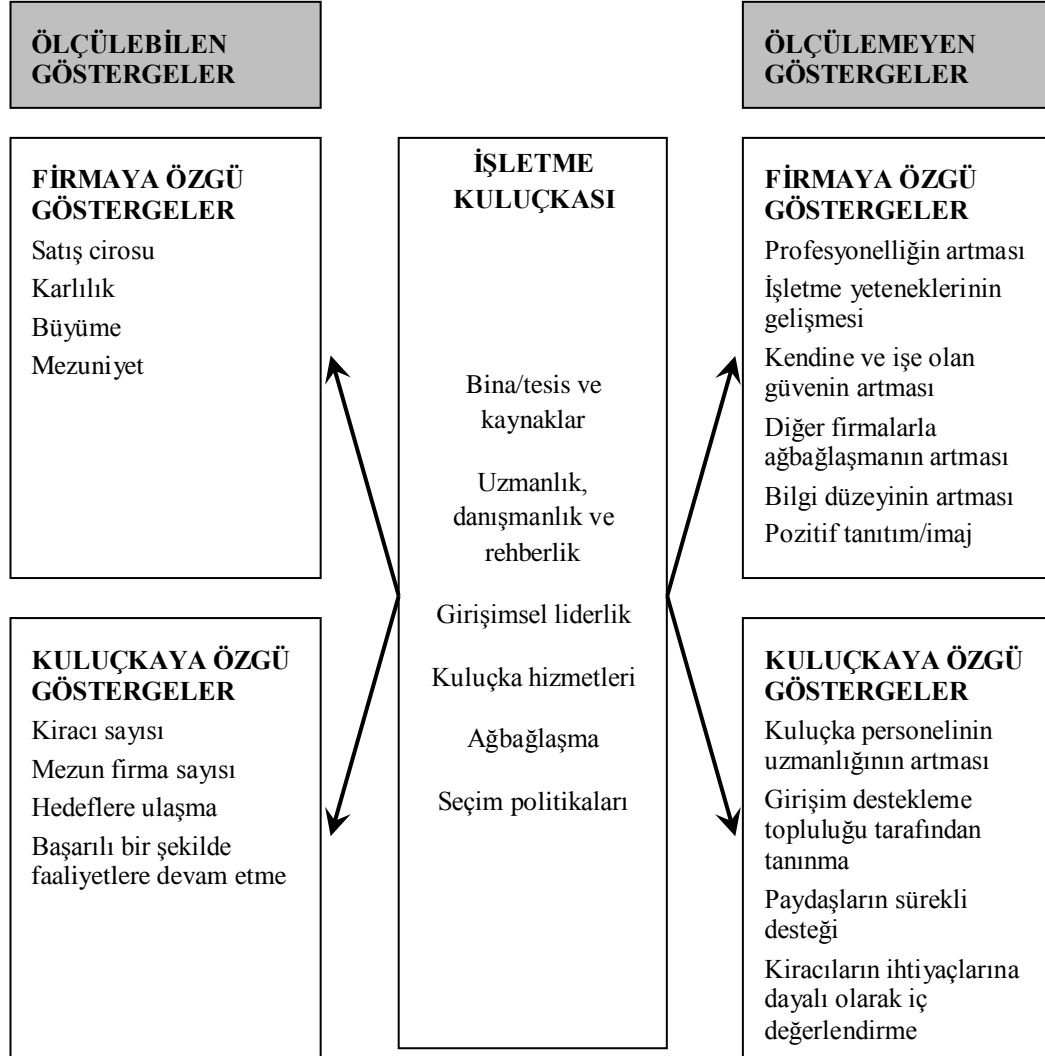
fazlasının yerelde kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna ilaveten Allen ve McCluskey; kuluçka büyüklüğü ve doluluk oranı, yaratılan iş ve mezun olan firma sayısı kriterlerini de değerlendirmişlerdir. Yapılan araştırma sonucunda, ABD’nde 127 işletme kuluçkasından elde edilen verilere göre; kuluçkalar kuruluş anında %11-13 doluluk oranına sahip iken, ilk senenin sonunda %50 doluluk oranını aşmayı başarmaktadır. İkinci senenin sonunda doluluk oranları %70-79 düzeyine ulaşmakta, dördüncü senenin sonunda da doluluk oranları %83-87 olmaktadır (Allen ve McCluskey, 1990: 71).

1990’lı yıllar boyunca, bazı araştırmacılar, kuluçka performansı konusuna değinen çalışmalar yapmış, ancak yine de bütüncül ve tek bir değerlendirme çerçevesi geliştirememiştir (Mian, 1997: 252). Pek çok araştırmacı (Autio ve Klofsten, 1998; Colombo ve Delmastro, 2002; Hannon, 2003; Mian, 1997) işletme kuluçkaları konusunda en iyi uygulamaların belirlenebilmesi açısından kuluçka faaliyetlerinin performansı ile ilişkili tartışmalar yürütmektedir. Ancak yine de, kuluçka faaliyetlerinin ve çıktılarının karşılaştırılmasını mümkün kılacak tam bir değerlendirme çerçevesinin olmadığı belirtilmektedir (Bhabra-Remedios ve Cornelius, 2003: 12).

Kuluçka performansı konusunda ilk sistematik çalışma Allen ve McCluskey (1990) tarafından yapılmıştır. Yazarlar, genelde kuluçka gelişimi, özelde de kuluçka performansı ile ilgili kavramsal bir açıklık/belirginlik ihtiyacı olduğunu belirtmektedir. Allen ve McCluskey (1990) tarafından yapılan çalışmada, kuluçka performansının belirleyicileri araştırılmıştır. Çoklu regresyon modeli ve logaritmik parametrelerin kullanıldığı çalışmada; kuluçkanın yaşı ve kiracı sayısı değişkenleri kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Yaş ve kiracı sayısı değişkenlerinin, kiracı firmalarda yaratılan istihdam sayısındaki varyansın %59’unu ve mezun olan firma sayısındaki varyansın %52’sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca farklı kuluçka türleri ve sunulan hizmetlerin performansa etkisini belirlemek amacıyla kuluçka türleri ve hizmetler için kukla değişkenler kullanılmış, ancak hiçbirisinde anlamlı etkiler bulunamamıştır (Allen ve McCluskey, 1990: 72).

Voisey vd (2006: 465) tarafından yapılan çalışmada; başarı göstergeleri kuluçkanın kendisi ve kiracı firmalar açısından ikiye ayrılmıştır. Her iki taraf için

göstergeler de ölçülebilen ve ölçülemeyen göstergeler olmak üzere iki alt kategoriye ayrılmıştır. Bu göstergeler, aşağıdaki şekilde yer almaktadır:



Şekil 2.2 - Kuluçka ve Kiracı Firma Başarı Göstergeleri

Kaynak: Voisey vd, 2006: 465.

Spesifik olarak firmaların başarısına odaklanan çalışmalar genellikle yeni iş yaratma ve kar yaratma gibi ekonomik gelişme göstergelerine odaklanmaktadır. Kuluçka araştırmalarında da bu göstergelerin pek çoğu kullanılmaktadır. Örneğin Mian (1997: 264), ABD’nde 4 işletme kuluçkasında 29 kiracı firma üzerine yaptığı araştırmada, ilgili firmaların %117 satış artışı ve %79 istihdam artışı gösterdiğini ortaya koymuştur. Colombo ve Delmastro (2002: 1115-1118) ise, İtalya’da 45 kiracı

firma üzerine yaptığı çalışmada, kuluçka firmalarının, aynı ölçek, sektör ve coğrafi konuma sahip bir kontrol grubuna göre istihdam artışı, inovasyon faaliyetleri, teknoloji uyumu ve işbirlikçi ilişkiler bakımından daha iyi performans sergilediği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Lofsten ve Lindelöf (2002: 865) tarafından yapılan çalışmada da, bilim parklarının kiracı firma performansına etkisi istihdam artışı, satış büyümesi ve karlılık göstergelerine göre değerlendirilmiştir.

Yaratılan iş ve istihdam sayısına ilaveten, bazı çalışmalarda da kuluçka performansının göstergesi olarak firma hayatta kalma oranları gösterilmektedir. Hayatta kalma, girişimsel başarının asgari şartı olarak görülebilir. Bu nedenle; işletme kuluçkalarının öncelikli amaçlarından birisi de kiracı firmaların pozitif gelişimini sağlamak ve hayatta kalabilirliğini arttırmaktır (Hannon, 2005; McAdam ve Marlow, 2007). Uzun dönemli hayatta kalma, kuluçka başarısının en önemli göstergelerinden birisidir. Pek çok uygulamada, kuluçka firmalarının hayatta kalma oranları; kuluçka yöneticileri, politika yapıcılar veya yerel paydaşlar tarafından hem işletme kuluçkası politikalarının etkinliğini ve başarısını ortaya koymak hem de kuluçkaya finansman sağlayan paydaşların bu desteklerini haklı çıkarmak amacıyla düzenli bir şekilde izlenmekte ve kamuya açıklanmaktadır. Örneğin Almanya’da, Alman Teknoloji Merkezleri Birliği’nin verilerine göre; tüm işletme kuluçkalarında kuluçka süreci (inkübasyon) boyunca kapanan firma oranı %10’dan daha düşüktür (Schwartz, 2009: 404).

Ferguson ve Olofsson (2004: 11-14) tarafından İsveç’te iki bilim parkında yer alan yeni teknolojiye dayalı firmaların performansı üzerine yapılan çalışmada ise, bilim parklarının kiracı firmalar üzerindeki etkisi; büyüme ve hayatta kalma göstergelerine göre ve kiracı firmalar ile kiracı olmayan yeni ve teknolojiye dayalı firmalar arasında karşılaştırma yapılarak değerlendirilmiştir. Burada “büyüme” kavramı istihdam ve brüt satışlardaki değişim olarak, “hayatta kalma” ise firmanın yasal varlığının kesintisiz devam etmekte olması şeklinde ele alınmıştır. 66 firma ile yapılan analiz sonucunda, bilim parkında yer alan firmaların hayatta kalma açısından önemli ölçüde daha iyi performans sergilediği, ancak istihdam ve satış büyümesi açısından çok önemli farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bununla birlikte, işletme kuluçkalarının başarı göstergesi olarak firmaların hayatta kalma veya başarısız olma oranlarının değişken olarak kullanılmasına yönelik kısıtlılıklar ve sorunlar göz ardı edilmektedir. Sadece kiracıların kuluçka süreci içerisinde hayatta kalma oranlarına dayandırılarak yapılan çalışmalar, firmanın kuluçkadan sonra hayatta kalıp kalmamasının, işletme kuluçkasının bir amacı olmadığını, firmanın mezun olduktan sonra başarısızlığa uğramasının önceki kuluçka sürecinden bağımsız olduğu fikrini örtük olarak varsaymaktadır. Bu tür bir bakış açısı, başarılı mezuniyetin, uzun dönem hayatta kalmanın garantisi olmadığını kısmen görmezden gelmektedir. Schwartz (2009: 404), mezuniyet sonrası hayatta kalmanın kolay olmayabileceğini, bu nedenle; işletme kuluçkalarından mezun olduktan sonra firmaların hayatta kalıp kalmadığının kontrol edilmesinin önem arz ettiğini ifade etmektedir.

Mezuniyet sonrası kiracı firmaların durumuyla ilgili ampirik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Örneğin; uzun bir kuluçka geçmişine ve oldukça büyük bir kuluçka popülasyonuna sahip olmasına rağmen Almanya’da bugüne kadar mezuniyet sonrası hayatta kalma konusunu ele alan yalnızca iki çalışma bulunmaktadır (Schwartz, 2009: 406). Bunun nedeni, büyük ölçüde, kuluçkadan mezun olan firmaların adres ve iletişim bilgilerinin ve kuluçka sürecinden geçmiş ve mezun olmuş firmalara ilişkin verilerin sistematik olarak tutulmamasıdır. Bu nedenle, mezun firmaların mezun olduktan sonraki hayatta kalma oranları ve diğer performans göstergelerine ilişkin veriler oldukça sınırlıdır. Konuya ilişkin olarak Studdard (2006: 223), kiracı firmalar üzerine yapılacak çalışmaların sadece kiracıların kuluçka içerisinde geçirdikleri süreyle sınırlandırılmamasını, firmaların mezun olduktan sonraki süreçlerini de kapsamı gerektiğini belirtmektedir.

Kiracı firmaların mezuniyet sonrası durumuna ve hayatta kalma oranlarına ilişkin bazı önemli çalışmalar mevcuttur. Almanya’daki 50 işletme kuluçkası ve teknoloji merkezinden mezun olan 167 başarılı mezuna ilişkin olarak yapılan çalışmada, 1986-1993 yıllarını kapsayan 7 yıllık süreçte mezun firmalar izlenmiş ve bu firmaların %29,4’ünün mezun olduktan sonra başarısız olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir çalışmada, Bremen’de yer alan işletme kuluçkalarından 16 yıl boyunca mezun olmuş toplam 118 firmanın yaklaşık 4’te 1’inin kuluçka dışına taşındıktan sonra faaliyetlerini durdurduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alman Teknoloji

Merkezleri Birliği tarafından 150 işletme kuluçkasından mezun olan 6500'den fazla firmaya dayanılarak yapılan araştırmada ise, yukarıda bahsedilen her iki çalışmanın ortaya koyduğu oranlardan daha düşük bir mezuniyet sonrası başarısız olma oranı (%17,2) olduğu ortaya koyulmuştur (Schwartz, 2009: 406-407). Aernoudt (2004: 130), NBIA verilerini kullanarak ABD'deki 3 farklı işletme kuluçkası türü için mezuniyet sonrası hayatta kalma oranlarını hesaplamıştır. Buna göre; en yüksek mezuniyet sonrası hayatta kalma oranını sağlayan işletme kuluçkası türü teknoloji kuluçkaları (%90) iken, bunu %87 ile karma işletme kuluçkaları türü takip etmiştir. Bölgesel gelişmeye odaklanan ekonomik gelişme kuluçkaları ise %86 ile görece en düşük (ancak yine de yüksek sayılabilecek) mezuniyet sonrası hayatta kalma oranına sahip olmuştur. Avrupa Komisyonu tarafından yapılan bir çalışmada (EC-EDG, 2002: x) ise; Avrupa'daki işletme kuluçkalarının kısmen daha düşük (%85) bir mezuniyet sonrası hayatta kalma oranına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rothaermel ve Thursby (2005a: 1082), bir üniversite işletme kuluçkasında yer alan 79 firmanın gelişme sürecini takip etmiş ve 6 yıllık süre sonunda bu firmalardan 41'inin (%52) başarısız olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmada bir diğer önemli bir sonuç olarak; kuluçkada daha uzun süre kalan firmaların istatistiksel olarak başarısız olma olasılığının düştüğu sonucuna ulaşılmıştır.

Schwartz (2009: 412-413) tarafından 5 teknoloji kuluçkasından mezun olan toplam 410 firma üzerinde uzunlamasına bir araştırma yürütölmüştür. Ancak araştırma analizine, kuluçka içerisindeyken iflas nedeniyle kuluçkayı terk eden 58 firma ve kesin mezuniyet tarihi bilinmediği için kuluçka süreci ve yaşam süresi tam olarak bilinmeyen 37 mezun firma dâhil edilmemiştir. 315 örnekleme üzerinde yapılan analizler sonucunda, kuluçkadan başarılı bir şekilde mezun olan ancak kuluçka süreci sonrasında başarısız olan firmaların ortalama olarak 3,6 yıl hayatta kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Mezun firmalar üzerine yapılan Kaplan-Meier tahminleri sonucunda, en yüksek kapanma olasılığının ve tehlike oranının (*hazard rate*) mezun olduktan sonraki ilk yıl içerisinde olduğu, mezun olduktan sonra kapanan firmaların 4'te 1'inin ilk yıl içerisinde kapandığı ve firmanın mezun olduktan 6 yıl sonra hayatta kalma olasılığının %68 olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar, firmanın mezun olmasıyla birlikte kuluçkada sunulan düşük kira, paylaşılan hizmetler, yönetim asistanlığı gibi desteklerin kesilmesinin, mezun firmaların büyük

bir çoğunluğu için ani bir negatif etki yarattığını ortaya koyması açısından oldukça önemlidir.

Kuluçkalardan mezun olan firma sayısının kuluçka performansı açısından doğru bir gösterge olup olmadığı konusunda bazı eleştiriler bulunmaktadır. Kiracı firmaların mezuniyeti pek çok faktöre bağlı olabilmektedir. Örneğin; kuluçka tarafından verilen sürenin dolması, yeni firmalar alabilmek için mevcut kiracı firmaların zamanından önce çıkarılması veya iyi performans gösteremeyen firmaların kuluçkayı terk etmeye zorlanması amacıyla kiraların yükseltilmesi gibi nedenler sayılabilir. Bu nedenle; Peters, Rice ve Sundararajan (2004: 89); mezun sayısını, girişimsel sürecin hızlandırılmasında kuluçkaların başarısını göstermesi açısından oldukça yüzeysel bir gösterge olarak değerlendirmektedir.

Bazı çalışmalarda, kiracı firmaların hayatta kalma oranlarının kuluçka performansının bir göstergesi olarak kullanılması yönünde de endişeler bulunmaktadır. Kuluçka yönetiminin uyguladığı kiracı firma seçim süreci nedeniyle, kiracı firmaların hayatta kalma oranlarının bir performans göstergesi olarak açıklayıcı gücünün sınırlı olabileceği de unutulmamalıdır. Çünkü potansiyel kiracılar pek çok kritere göre (iş planı, finansman kaynakları, girişimcinin yetenek ve deneyimleri, ürün özellikleri vb) değerlendirilmekte ve bu kriterler sonucunda hayatta kalamama ve başarısız olma riski taşıyan girişimler zaten kuluçkaya kabul edilmemektedir (Schwartz, 2009: 404). Bir başka ifadeyle, başarısız olma olasılığı olan firmalar daha en baştan elenmektedir ve kuluçkaya zaten başarılı olma potansiyeli olan, “zayıf ama gelecek vaat eden” (*weak but promising*) işletmeler kabul edilmektedir. Bu süreç, kuluçka süreci içerisindeyken başarısız olan firma oranının görece düşük olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle Sherman ve Chappel (1998), kuluçkaların, firmaların hayatta kalma oranını arttırdığını kanıtlamak amacıyla kuluçka sürecine giren firmaların hayatta kalma oranları ile kuluçka dışında olan firmalardan oluşan kontrol gruplarının hayatta kalma oranlarının karşılaştırmanın anlamlı olmadığını belirtmektedir. Konuya ilişkin olarak Phan, Siegel ve Wright (2005: 170) tarafından yapılan çalışmada şu ifadeler yer almaktadır:

“Bu alanda yapılan araştırmalar ile ilgili ciddi bir sorun; firma hayatta kalma (veya başarısız olma) oranı gibi tipik bir bağımsız değişkenin, kuluçkanın özel olarak yaşam süresini korumak ve uzatmak amacıyla tasarlanmış olmasından dolayı, düşük geçerliliğe sahip olmasıdır ... Bu sorunun üstesinden gelmenin bir yolu, farklı kuluçkalar arasında karşılaştırma yapmayı tercih etmektir.”

Bu nedenlerden dolayı, bu tez çalışmasında, kuluçka sürecine dâhil olmayan kuluçka dışı küçük ve yeni işletmelerden oluşan bir örneklem grubu kullanılmamıştır. Çalışmanın odak noktası, işletme kuluçkalarında sunulan hizmetlerin değerlendirilmesi ve bunun performansa etkisi açısından farklı kuluçkalar arasında bir farklılık olup olmadığının değerlendirilmesidir. Bir başka ifadeyle, kuluçkalarda sunulan hizmetler ve bu hizmetlere ilişkin en iyi uygulamalar açısından farklı işletme kuluçkaları bazında değerlendirme yapılmaktadır. Bu çalışmanın odak noktası, işletme kuluçkalarında hayatta kalan firmalar ile kuluçka sürecinden geçmeyen kuluçka-dışı firmaların hayatta kalma oranlarının karşılaştırılıp, bunun sonucunda da “işletme kuluçkalarının hayatta kalma oranını arttırdığı” yönünde bir bulgu ortaya koymak değildir. Bu çalışmanın amacı, işletme kuluçkası içerisinde hizmet alıp almamasına göre firmaların hayatta kalma olasılıklarının incelenmesi ve bunun sonucunda da hangi hizmetin hayatta kalma üzerinde etkisi olduğunun ortaya koyulmasıdır.

2.1.3. Performans Değerlendirmesinde Farklı Yaklaşımlar

İşletme kuluçkalarının faydalarının ve etkinliğinin ölçülmesi konusunda iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Birincisi; işletme kuluçkalarının büyük bir çoğunluğu yerel ve ulusal kamusal kurum/kuruluşlar tarafından desteklendiği için, bu uygulamaların birer kamu yatırımı olarak ele alınıp kamu yatırımının yararlarının kamu politikası çerçevesinde ele alınması gerekmektedir. İşletme kuluçkalarını politika açısından ele alan bu yaklaşımda; yaratılan iş/istihdam sayısı, iş/istihdam başına maliyet, ikincil ekonomik yararlar, toplumsal faydalar gibi ölçütler kullanılmaktadır. İşletme kuluçkalarını kamu politikası açısından ele alan

savunuculara göre işletme kuluçkaları uygulamalarının faydaları (iş/istihdam yaratma vb) benzer programlara yapılan kamu yatırımlarından daha fazladır ve kuluçka uygulamaları için devamlı kamusal destek bu nedenle haklı gösterilmektedir. Bu yaklaşım, “normatif yaklaşım” (*normative approach*) olarak adlandırılmaktadır (Shahidi, 1998: 12-13). Literatürde işletme kuluçkalarının kamu politikası sorununa odaklanan ve bu tür konuları ele alan pek çok çalışma bulunmaktadır. Örneğin; Duda (1994’ten aktaran Shahidi, 1998: 2-3) tarafından 46 işletme kuluçkası üzerine yapılan araştırmada, program tasarımı, uygulaması ve bürokratik güdülerin, kamu politikası uygulaması olarak işletme kuluçkalarının çıktıları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada bağımlı değişken olarak iş yaratılması ve firma hayatta kalma olasılığı, açıklayıcı değişkenler olarak da kaynaklar, bütçe ve bürokratik güdüler kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, bürokratik güdülerin kuluçka çıktıları (istihdam yaratma ve firma hayata kalma olasılığı) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ve program tasarımındaki ve bürokratik güdülerdeki farklılıkların, kuluçka programlarının başarılı bir şekilde uygulanmasına engel olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşletme kuluçkalarının etkinliğinin ölçülmesine yönelik ikinci yaklaşım ise işletme destek uygulamalarının karakteristikleri ile ilgilidir. Bu yaklaşımda, işletme kuluçkalarının belirli işletme desteği uygulamalarını ne ölçüde sundukları ve bu destek mekanizmalarının her birinin firma performansına etkisi ele alınmaktadır. Söz konusu yaklaşım, kamu politikası yaklaşımından farklı olarak, kuluçka yatırımlarının haklı çıkarılması veya makro ekonomik düzeyde değerlendirilmesinden ziyade, işletme kuluçkaları programlarının ve destek mekanizmalarının uygulamaya yönelik boyutuyla ilgilidir ve hizmetlerin etkinliğinin ölçülmesine, gelişimine ve optimizasyonuna odaklanmaktadır. Bu yaklaşım ise “kural koyucu yaklaşım” (*prescriptive approach*) olarak adlandırılmaktadır (Shahidi, 1998: 13)..

Literatürde, ikinci yaklaşıma odaklanan ve işletme kuluçkaları uygulamalarının ve kuluçkalarda sunulan belli işletme destek hizmetlerinin etkinliğini ve firma performansına etkisini ortaya koymayı amaçlayan pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, kuluçka hizmetlerinin firma performansına etkisi farklı açılardan ele alınabilmektedir. Örneğin; bazı çalışmalarda performans kriteri olarak firma hayatta kalma ölçütü (Wang vd, 2008) ele alınırken, bazı

çalışmalarda istihdam artışı (Campbell, 1989), bazı çalışmalarda ise gelir/ciro artışı (Campbell, 1989) ele alınmaktadır. Wang vd (2008: 895), kiracı firmaların performans göstergesi olarak kullanılabilen 5 gösterge olduğunu ifade etmektedir. Bunlar; (1) kar, (2) büyüme performansı, (3) hayatta kalma, (4) verimlilik ve (5) yeterlilik performanslarıdır (Murphy, Trailer ve Hill, 1996: 15-23).

Bu tez çalışması söz konusu iki yaklaşım açısından değerlendirilecek olursa; çalışmada temel olarak kuluçka hizmetlerinin etkinliği ve hizmetlerin firma performansına etkisinin ölçülmesi konusu ele alınmakta ve bu bakımdan kural koyucu yaklaşıma dayanmaktadır. Firma performans kriteri olarak ise firma hayatta kalma değerleneni kullanılmaktadır.

2.2. İŞLETME KULUÇKALARININ PERFORMANS BELİRLEYİCİLERİ

Başarılı kuluçkaların özelliklerinin belirlenmesi konusunda pek çok çalışma bulunmaktadır. Konu üzerine yapılan ilk çalışmalarda (Campbell, 1989; Latona ve LeHere, 1989; Allen ve McCluskey, 1990; Martin, 1997; OECD, 1997; Hansen vd, 2000) başarılı kuluçka uygulamalarının özellikleri tanımlanmaktadır. Bu çalışmaların bazıları tek bir kuluçka üzerine odaklanırken, bazıları bir kuluçka örnekleme dayanarak başarılı kuluçkaların özelliklerini belirlemeye çalışmaktadır. Yapılan çalışmalarda genel olarak; kuluçka ortakları / taraflar, sunulan hizmetlerin çeşitliliği, ağbağ düzeyleri, şirket ve endüstri odakları, yönetim ekibinin özellikleri ve yetenekleri gibi konular araştırılmaktadır. Yapılan çalışmalardan elde edilen bazı bulgular aşağıda özetlenmektedir:

Campbell (1989: 58), kuluçkaların etkinliğine katkı yapan en önemli özelliklerin; tesislerin kaliteli yönetimi ve kuluçkaların geliştirme ve işletme maliyetlerinin düşük olması olduğunu belirtmektedir. Latona ve LeHere (1989: 3-4), başarı faktörleri olarak; girişimsel destek programı, küçük işletme destek merkezi, sermaye kaynaklarına ulaşım ve kuluçka imkânlarını sıralamaktadır. Allen ve McCluskey (1990: 61) tarafından yapılan çalışmada ise; kuluçka yaşı ve büyüklüğünün, başarılı kuluçka uygulamalarının önemli bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Martin (1997: 9-10), esnek ofis alanı, açık ve net giriş

kriterleri, maksimum süre kuluçkada kalma, bir iş geliştirme ajansı tarafından yönetim ve ağbağlaşma konusunda açık bir öncelik olması faktörlerinin kuluçka başarısında önemli faktörler olduğunu belirtmektedir. OECD (1997: 10-11) tarafından yapılan çalışmada da amaçlar ve misyon, girişimci yönetici, kümelenmeye dayalı teknolojilere odaklanma, ihtiyaçlara uygunluğa göre kiracı seçimi, yerel ve uluslararası bağlantılar, farklılaştırılmış / çeşitlendirilmiş finans kaynakları başarı faktörü olarak sıralanmaktadır. Barrow (2001'den aktaran Voisey vd, 2006: 460), başarılı kuluçka uygulamalarının kritik başarı faktörleri olarak; paydaşlar, yerel talep, hizmet çeşitliliği, etkin yönetim, işletmelerin verimliliği ve ekonomik etki faktörlerini sıralamaktadır.

2.2.1. Kritik Başarı Faktörleri

Kritik başarı faktörleri kavramının ortaya çıkışı Rockart'ın (1979: 81-93) çalışmasına dayanmaktadır. Rockart'ın çalışmasını takiben kavramın gelişmesine katkıda bulunan çok sayıda çalışma ortaya çıkmıştır.* Ferguson ve Dickinson (1982: 15), Dickinson, Ferguson ve Sircar (1984: 49) tarafından yapılan çalışmalarda kritik başarı faktörleri şu şekilde tanımlanmaktadır:

“...önemleri itibariyle özel bir ilgi gerektiren olaylar, koşullar, şartlar veya faaliyetlerdir. Bu unsurlar içsel veya dışsal olabilir ve başarıyı pozitif veya negatif etkileyebilir. Bu faktörlerin hayati özelliği; arzu edilmeyen sürprizlerden veya fırsatların kaçırılmasından sakınmak için erken bir uyarı sistemi veya farkındalık için ihtiyaç duyulmasıdır.”

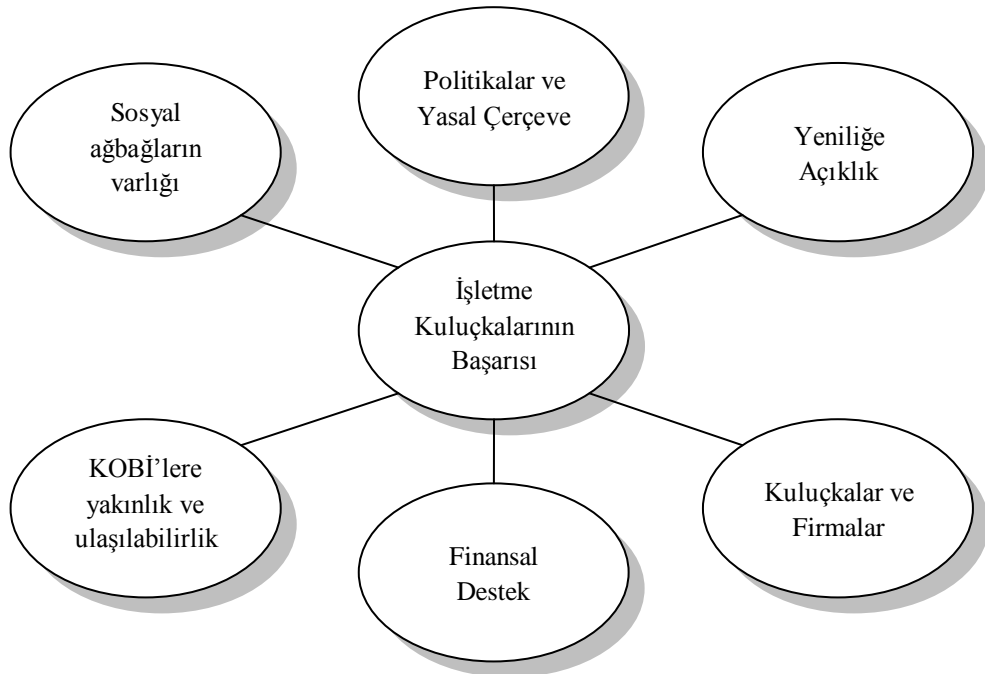
Kritik başarı faktörleri sektöre, ürün niteliğine ve diğer unsurlara göre değişiklik göstermektedir. Kritik başarı faktörlerindeki bu farklılıklar, firmanın faaliyette bulunduğu endüstri, mevcut ekonomik ortam, yönetim ekibi ve firmanın

* Kritik Başarı Faktörleri ile ilgili olarak 160 yayın ve 23 tezden oluşan ayrıntılı bir bibliyografya için bakınız: Forster ve Rockart, 1989: 4-15.

gelişme aşamasından kaynaklanabilmektedir. Lumpkin ve Ireland (1998: 61) bu konuyu bir örnekle açıklamaktadır. Örneğin; alkolsüz içecek ürünlerinin pazar başarısı büyük ölçüde üstün/kaliteli reklam programlarına bağlı olabilmektedir. Buna göre; firmalar, kritik bir başarı faktörü olarak pazarlama fonksiyonunu göz önünde bulundurmalıdır. Buna karşın, üniversite öğrencilerinin çoğunlukta olduğu küçük bir şehirde alkollü içecekler satan bir gece kulübü için kritik başarı faktörü işletmenin konumu olacaktır.

2.2.2. İşletme Kuluçkaları Kritik Başarı Faktörleri

İşletme kuluçkalarının başarısını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda, farklı başarı faktörlerinin önemi vurgulanmaktadır. Örneğin, Ndabeni (2008) tarafından yapılan çalışmada, işletme kuluçkalarının başarısı; (1) sosyal ağbağların varlığı, (2) politikalar ve yasal çerçeve, (3) yeniliğe açıklık, (4) KOBİ'lere yakınlık ve ulaşılabilirlik, (5) finansal destek ve (6) [diğer] kuluçkalar ve firmalar olarak sıralanmaktadır.



Şekil 2.3 - İşletme Kuluçkalarının Başarısını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Ndabeni, 2008: 264.

Smilor ve Gill (1986: 23) tarafından yapılan çalışmada da, işletme kuluçkaları ile ilgili 10 kritik başarı faktörü tanımlanmıştır. Bunlar;

1. Yerinde işletme uzmanlığı
2. Finansmana ve sermayeye erişim
3. Aynı finansal destek
4. Topluluk desteği
5. Girişimsel ağbağ
6. Girişimsel eğitim
7. Başarı algısı
8. Kiracı seçim süreci
9. Üniversite ile bağlantı
10. Açık/net, anlaşılır, kısa ve öz politikalar ve prosedürler

İşletme kuluçkaları konusunda iyi uygulama örneklerine dayanılarak yapılan çalışmalar sonucunda, kuluçkaların ekonomik gelişme stratejisi olarak kullanılabilmesi için 8 temel ilke tanımlanmıştır. Bunlar (Atherton ve Hannon, 2006: 52);

1. Kuluçka sürecine (*incubation*) odaklanan kuluçkaların gerçekten bunu kolaylaştıracak şekilde tasarlanması ve yapılandırılması gerekmektedir. (Bir başka ifadeyle, sadece bina ve standart hizmetler değil, kuluçka sürecinin gerektirdiği şekilde yapılandırma gerekmektedir.)
2. Kuluçka projelerinin farklı aşamalardan geçtiğinin farkına varılmalıdır.
3. Tüm kiracı firmalar benzersizdir ve gelişimlerinin belirli anlarındaki spesifik ihtiyaçlarının karşılanması için girdiler talep etmektedir.
4. Kuluçka hizmet demetinin, başarılı büyük işletmeler için ihtiyaçlarla birlikte büyümesi ve değişmesi gerekmektedir.
5. Kiracı seçim politikaları bireysel işletmelerin bir kuluçka projesiyle ne derecede uyum sağlayacağını dikkate almalıdır.
6. Başarılı kuluçkalar çevreleriyle (içinde buldukları ortamda) içerilmiştir ve ağbağlar için katalizör ve düğüm noktası olarak görev görmektedir.
7. Kuluçka gelişimi uzun dönemli bir projedir. Bölgesel etki yaratabilmek için 5-10 yıl gerekebilmektedir.

8. Kuluçkaların kendisi, kiracı firmalar için en iyi uygulama konusunda bir rol modeli olarak davranmalıdır.

Wiggins ve Gibson (2003'ten aktaran Tonukari, 2008: 806; Roth ve Vordank, 2006: 3) işletme kuluçkalarının başarıya ulaşmak için şu görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmeleri gerektiğini belirtmektedir:

- Başarı konusunda açık ve net ölçütler belirlemek
- Girişimsel liderlik sağlamak
- Kiracı firmalara yönelik katma değerli hizmetler geliştirmek ve sunmak
- Rasyonel bir kiracı seçim süreci geliştirmek
- Kiracı firmaların ihtiyaç duydukları beşeri ve finansal kaynaklara erişilebilmesini sağlamak

Mbewana (2005: 39), başarılı işletme kuluçkalarının 3 temel ilkesi olduğunu belirtmektedir. Bunlar;

- 1- Kuluçkanın enerji ve kaynaklarının gelişmekte olan firmalara odaklanması
- 2- Kuluçkanın bir işletme olarak yönetilmesi; genel giderlere harcanan kaynakların minimize edilmesi ve sürdürülebilir etkin bir uygulama geliştirilmesi
- 3- Firmaların ihtiyaçlarına ve gelişim aşamalarına bağlı olarak firmalara sunulabilecek çok yönlü hizmetler geliştirilmesi

NBIA tarafından kırsal işletme kuluçkalarının performansına yönelik olarak 11 eyalette 15 farklı işletme kuluçkası üzerine yürütülen çalışma sonucunda; yüksek performans sergileyen işletme kuluçkalarına ilişkin ortaya çıkan bulgular şu şekildedir (Adkins, 2001: 4):

- Yüksek performans sergileyen işletme kuluçkaları kuluçka ağbağlarına sahiptir veya bu tür ağbağlar oluşturmaktadır.
- Yüksek performans sergileyen işletme kuluçkaları genel olarak kabul görmüş “en iyi” uygulama deneyimleri ile yüksek derecede uyum göstermektedir.
- Yüksek performans sergileyen işletme kuluçkalarının yöneticileri, düşük performans sergileyen kuluçkaların yöneticilerinden daha yüksek maaş almaktadır.

- Yüksek performans sergileyen işletme kuluçkaları, düşük performans sergileyen işletme kuluçkalarından daha fazla bütçeye ve personele sahiptir.
- Yüksek performans sergileyen işletme kuluçkalarının yöneticileri, kuluçka faaliyetlerine ve kiracı firmaların gelişimine yönelik daha fazla zaman ayırmaktadır.
- Yüksek performans sergileyen işletme kuluçkalarının açık ve net olarak tanımlanmış misyon ve program hedefleri bulunmaktadır.
- Yüksek performans sergileyen işletme kuluçkaları, müşteri temelini bileşimi ve büyüklüğü, kuluçkanın gelirleri ve harcamaları gibi konularda yüksek düzeyde öngörülebilir bir fizibilite çalışmasına dayalı olarak kurulmuştur

Lee ve Osteryoung (2004) tarafından yapılan çalışmada ise kuluçka sisteminin etkin işleyişi için önemli olarak görülen 14 faktör belirlenmiştir. Bunlar (Lee ve Osteryoung, 2004: 419-420):

1. Amaç
2. Operasyon stratejisi
3. Tesis ve ekipmana kolay erişim
4. Hizmet alanlarına ve ofis ekipmanlarına ortak erişim
5. Ağbağlaşma ve girişimsel destek
6. Uzman organizasyon
7. Teknoloji transferi ve araştırma-geliştirme
8. İşletme ve hukuk danışmanlığı
9. Finansal destek ve danışmanlık
10. Girişimsel eğitim programları
11. Kurumsal ağbağlaşma
12. Kiracı – mezun firma ağbağlaşması
13. Finansman/danışmanlık firmaları ile ağbağlaşma
14. Hükümet / yerel topluluk desteği

Lee ve Osteryoung (2004) tarafından yapılan çalışmada, üniversite işletme kuluçkalarının etkin işleyişine yönelik kritik başarı faktörlerini tespit etmek amacıyla anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmada, Kore ve ABD üniversite işletme kuluçkalarının kritik başarı faktörleri arasında bir farklılık olup olmadığını tespit

etmek amacıyla Kore’de 34 işletme kuluçkası ve ABD’nde 20 işletme kuluçkası yöneticisi ile görüşülmüştür. Belirlenen başarı faktörlerinin önem derecelerini ölçmek amacıyla 7’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. İstatistiksel olarak faktör analizi ve t-testi analizleri kullanılmıştır. ABD ve Kore’deki işletme kuluçkaları yöneticileri tarafından 14 başarı faktörüne verilen önem derecesi açısından bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucuna %10 anlamlılık düzeyinde 1-amaç ve 2-operasyon stratejisi faktörlerinde iki ülke arasında farklılık bulunmuştur (Lee ve Osteryoung, 2004: 420-423).

Kuluçkada yer alan firmalar için kritik başarı faktörleri firmanın yaşı, bulunduğu sektör, yönetim ekibi, gelişiminin hangi aşamasında olduğu gibi faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Buna ilaveten, işletme kuluçkasının yaşı, büyüklüğü, kuluçkanın türü ve finansman biçimi, doluluk oranı ve kuluçkanın hedefleri gibi pek çok kuluçkaya-özü faktör de firma kritik başarı faktörlerini etkileyebilmektedir (Lumpkin ve Ireland, 1988: 63).

2.3. İŞLETME KULUÇKALARINDA PERFORMANSI ETKİLEYEN UNSURLAR

Başarılı bir işletme kuluçkası oluşturabilmek için kullanılacak tek bir “reçete” bulunmamaktadır. İşletme kuluçkalarının başarısında anahtar rol oynayan pek çok unsur bulunmaktadır (Markley ve McNamara, 1994: 1). Örneğin; dinamik ve gerekli deneyime sahip bir yöneticinin, kuluçkanın başarılı bir şekilde yürütülmesi açısından önemi pek çok çalışmada vurgulanmaktadır. Yapılan vaka çalışmaları; kuluçka yöneticilerinin; doğru kiracıların seçilmesi, kiracıların sorunlarının daha iyi anlaşılması, kuluçkanın işletilmesi için uygun operasyonel kuralların uygulanması açısından önemini ortaya koymaktadır. Buna ilaveten; kuluçkanın başarısını etkileyen diğer unsurlar da bu bölümde ele alınmaktadır

2.3.1. Kuluçkaların Karakterize Edici Özellikleri

Grimaldi ve Grandi (2005: 115) tarafından yapılan çalışmada, kuluçkaların “karakterize edici” özellikleri ve performans unsurları şu şekilde sıralanmıştır:

Kurumsal misyon/strateji: İşletme kuluçkaları, kar amacı gütmeyen veya kar amaçlı kuluçkalar olmak üzere 2 temel gruba ayrılabilir. Birinci grupta yer alan işletme kuluçkaları hükümet yetkilileri tarafından kurulmakta ve bölgesel gelişme, iş ve istihdam yaratma gibi misyonları bulunmaktadır. İkinci grupta yer alan kuluçkalar ise kar elde etme amacıyla özel bireyler/kurumlar tarafından kurulmaktadır. İşletme kuluçkalarının kamu-özel nitelik arz etmesi, kuluçkadaki firma performansını etkilemektedir.

Endüstriyel Sektör: Kuluçkalar belli bir sektörde odaklanıp aynı sektörde yer alan yeni girişimleri kuluçkaya çekebileceği gibi, farklı fakat ilişkili sektörlerden firmaları da çekebilirler. Kuluçkaya yeni gelen firmaların, kuluçkada daha önce yer alan mevcut firmalarla aralarında bir sinerji ortaya çıkabilmesi için, ortak bir sektörde veya ilişkili sektörde yer almaları önem arz etmektedir. Firmalar arasındaki bu tamamlayıcılık, sinerji ortaya çıkmasını sağlayarak kuluçka firma performansı üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Konum: Kuluçkanın fiziksel konumu/lokasyonu, kuluçkanın amacı ve stratejisi ile ilişkilidir. Kuluçkalar, belli bir bölgenin geliştirilmesi veya eski bir endüstriyel bölgenin yeniden canlandırılması (*revitalization*) amacıyla spesifik bir bölgeye kurulabileceği gibi, üniversite veya temel aktörler ile yakın ilişkiler sağlanabilmesi amacıyla üniversite kampusuna veya şehir merkezine yakın bir konuma da kurulabilmektedir. Kuluçkanın fiziksel konumu, kuluçkaya gelmeyi düşünen firmalar için önemli bir tercih faktörü olmaktadır.

Piyasa: Belirledikleri misyon ve stratejilere bağlı olarak; işletme kuluçkaları, sadece yerel pazara yönelik üretim yapan firmaları ya da ulusal veya uluslararası pazarlara yönelik üretim yapan firmaları tercih edebilirler. Hangi firmaların hedefleneceği, kuluçka sürecine ve modeline ilişkin önemli bir belirleyici faktördür. Çünkü yerel pazara hitap eden bir firma ile ulusal veya uluslararası pazara hitap eden bir firmanın ihtiyaçları aynı olmayacaktır.

Müdahale Aşaması: İşletme kuluçkaları, kuluçkada bulunan firmaların ihtiyaçlarına bağlı olarak; iş fikrinin ortaya çıkışından girişimin bağımsızlığını ilan edene kadar olan bütün süreçte destek sağlayabilir ya da girişimin belli bir aşamasından itibaren destekte bulunmaya başlayabilir. Bazı kuluçkalar, girişimin belli bir yaşam evresine (iş fikri, erken oluşum, hızlanma aşaması gibi) göre belli yetenekler ve destekler geliştirebilmektedir.

Kuluçka Süresi: Kuluçka firmaların kuluçka içerisinde kalabileceği maksimum süreyi ifade eden kuluçka süresi, kiracı firma performansı açısından önemli bir faktördür. İşletme kuluçkasının, bünyesinde yer alan kiracıları ne kadar süre ile kuluçka içerisinde tutacağı pek çok faktöre bağlıdır.

Gelir Kaynakları: Kamu tarafından kurulan ve kar amacı gütmeyen işletme kuluçkaları, masraflarını büyük ölçüde yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası kurumlardan sağlanan fonlarla ve sundukları hizmetler karşılığında kiracı firmalardan aldıkları birtakım ücretlerle finanse etmektedir. Özel kuluçkalar ise hükümet finansmanından yararlanamamaktadır. Özel kuluçkalar, sundukları hizmetler karşılığında aldıkları ücretlerin yanı sıra, firmalardan özkaynak da almaktadırlar.

Sunulan Hizmetler: İşletme kuluçkaları, bünyelerinde yer alan firmalara çok çeşitli hizmetler sunmaktadır. Farklı işletme kuluçkaları türleri farklı hizmetler sunabilmektedir. Örneğin; İnovasyon Merkezleri daha çok ofis alanı, laboratuvar gibi somut hizmetler sunarken, Bağımsız Özel Kuluçkalar ve Ortak Özel Kuluçkalar ise daha çok soyut hizmetlerin sağlanmasına odaklanmaktadır. Buna karşın Üniversite İş Kuluçkaları ise hem soyut hem de somut hizmetleri bir arada sunmaktadır.

2.3.2. Kuluçka Yönetimi

Kuluçka yönetim yapısı ile ilgili olarak farklı ülkelerde ve farklı tür işletme kuluçkalarında bazı farklı uygulamalar bulunabilmektedir. Ancak yine de, genel olarak pek çok işletme kuluçkasının yönetim yapısı; kuluçka yöneticisi, yönetim kurulu (*board of directors*) ve kuluçkaya alınacak firmaların incelenmesi ve onaylanmasından sorumlu danışma konseyi (*advisory council*) olmak üzere üçlü bir yapıdan oluşmaktadır. (Verma, 2004: 44).

Kuluçka yönetimi üzerine odaklanan çalışmalarda, kuluçka başarısının da en az kiracı başarısı kadar önemli olduğu belirtilmekte, hatta bazı çalışmalarda kuluçka başarısının kiracı firmaların başarısından önce geldiği ifade edilmektedir. Eğer kuluçkanın kendisi de bir küçük işletme olarak yönetilirse ve kendi kendine yeter bir kuruluş olarak kendi varlığını sürdürebilirse, bunun sonucunda kuluçka da yeni firmaların oluşumuna ve ekonomik gelişmeye pozitif olarak katkı sağlayabilir (Verma, 2004: 18). Bu nedenle, kuluçkanın başarılı bir şekilde yönetilmesi önem arz etmektedir.

Yapılan son çalışmalar, hem kuluçka uygulamalarının hem de kiracı firmaların performansının artırılmasında kuluçka yönetiminin kalitesinin artırılması gerektiğini vurgulamaktadır (EC-EDG, 2002: v; Hannon, 2003: 449; Hannon, 2005: 58). Çünkü kuluçka sürecinin başarısı, her şeyden önce bu sürecin iyi bir şekilde yönetilmesine bağlı olmaktadır. Lalkaka (1996: 270), kuluçkanın performansının, kuluçka sürecinin dikkatli bir şekilde planlanmasına ve uygulanmasına bağlı olduğunu belirtmektedir. Adkins (2001) de, kuluçkanın başarısını belirleyen, kuluçka binasının değil, kuluçka sürecinin kendisinin olduğunu vurgulamaktadır.

Kuluçka yönetimi, iş gelişimi, işletme desteği, teknoloji transferi gibi pek çok karmaşık süreci içermesinden dolayı özel bir uzmanlık gerektirmektedir. Hannon (2005: 62), yöneticilerin kalitesinin başarıda hayati derecede önemli olduğunu ve bina-tesis ne kadar iyi olursa olsun, iyi bir yönetici olmaksızın çalışma alanının (kuluçkanın) başarılı olamayacağını belirtmektedir. Benzer şekilde Steffens (1992'den aktaran Hannon, 2005: 62), yöneticilerin iletişim kurma, sorunları anlama ve çözüm bulma yeteneğinin ve aynı zamanda iyi bir dinleyici olmasının ve faydalı öneriler verebilmesinin, başarılı uygulamalar ile sıradan/vasat uygulamalar arasında fark yaratan unsur olduğunu ifade etmektedir. Wilcock (1999'dan aktaran Hannon, 2003: 450), kuluçka uygulamaları üzerine yaptığı çalışmada, kuluçka hizmetlerinin faydasını etkileyen pek çok faktör olduğunu, "iyi eğitilmiş kuluçka yönetimi"nin de buna dâhil olduğunu belirtmektedir.

Hannon ve Chaplin (2000), kuluçka yöneticilerinin ve yönetimin kapasite ve yeteneğinin geliştirilmesinin, kuluçka politikalarını uygulama yaklaşımının ve

kuluçka yönetiminin, kuluçka uygulamalarının kalitesinin arttırılmasında kritik bir faktör olduğunu ifade etmektedir.

Avrupa Komisyonu Girişim Genel Müdürlüğü komisyonluğunda hazırlanan bir raporda da başarılı kuluçka faaliyetlerinde yönetim ekibinin kalitesinin anahtar unsur olduğu belirtilmektedir (EC-EDG, 2002: v).

Kuluçka hizmetlerinin asıl varlık nedeni; yeni girişimlere birtakım destekler sunulup onların hayatta kalma olasılığının arttırılarak başarısız olmalarının önlenmesidir. Ancak bazı uygulama hataları nedeniyle, firmalar kuluçka içerisinde olmalarına rağmen de başarısız olabilmektedir. ABD’nde yapılan bir çalışmada, son zamanlardaki kuluçka başarısızlıklarının bir kısmının nedeni olarak yönetim gösterilmekte ve başarının, sunulan hizmetlerin çeşitliliğine ve aynı zamanda onu sunan kişilerin (kuluçka yöneticilerinin ve ekibinin) kalitesine bağlı olduğu belirtilmektedir (Hannon, 2003: 50). Kuluçkaların başarısız olma nedenleri ile ilgili olarak NBIA ve diğer bazı bağımsız araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalar sonucunda, kuluçkaların başarısız olmasında iki nedenin önemi vurgulanmaktadır. Bunlar; (1) girişimcilerin yüksek düzeyde uzmanlık ve sermaye ile ilgili destekler talep etmelerine karşın pek çok işletme kuluçkasının sadece altyapıya odaklanması ya da taahhüt ettikleri hizmetleri sunma konusunda başarısız olmaları, (2) yeni kurulan firmalar için aynı destek hizmetlerinin sunulması nedeniyle, pek çok girişimcinin kaynak konusunda seçeneklerinin sınırlı olmasıdır (Hallam ve Devora, 2009: 1877; Peters, Rice ve Sundararajan, 2004: 85).

Bu sorunların üstesinden gelebilmek için işletme kuluçkalarının ve kuluçka yöneticilerinin bazı konularda dikkatli davranmaları gerekmektedir. Bunlar;

- Kuluçka hizmetleri hakkında açık ve net olmak
- Müşterileri blmlendirmek (belli endüstrilere odaklanmak gibi)
- Vaat edilen hizmetleri ulaştırmak ve bunların etkin olduğu konusunda emin olmak

UKBI tarafından yapılan bir çalışmada da, kuluçkaların yönetilmesi ile ilgili olarak aşağıdaki çekirdek yönetim unsurları önerilmektedir (Hannon, 2005: 67):

1- Kuluçkanın bir işletme olarak yönetilmesi

2- Kuluçka sürecinin yönetilmesi

3- Kuluçka “ortamının” yönetilmesi

4- Kuluçka hizmeti vermek için gerekli kişilerin ve yeteneklerin yönetilmesi

Kuluçka yöneticilerinin, kuluçkaların pasif idarecileri olmaktan ziyade, kuluçkanın uzun dönem başarısı ve sürdürülebilirliğini sağlayacak şekilde dinamik ve pro-aktif bir rol üstlenmeleri gerekmektedir (Adegbite, 2001: 163. Kuluçkaların yönetimi, bir kamu hizmeti olarak görülmemeli, dolayısıyla bu görevler tercihen özel sektör odaklı olarak yürütülmelidir (Adegbite, 2001: 165).

Pek çok araştırmacı, hem kuluçkalar hem de genel ekonomi için etkin kaynak tahsisi açısından kiracı seçiminin, kuluçka yönetiminin önemli bir görevi olduğunu vurgulamaktadır (Colombo ve Delmastro, 2002: 1119; Lumpkin ve Ireland, 1988: 64; Peters, Rice ve Sundararajan, 2004: 88). Ancak bu, kuluçka yönetimi açısından pek de kolay bir görev değildir. Kuluçka sürecine ihtiyaı olmayan firmaların elenmesi ve kuluçka süreci için en uygun olan (zayıf ama gelecek vaat eden) firmaların doğru bir şekilde belirlenebilmesi; yeni firma oluşum süreci ve pazarın işleyişi hakkında ileri derecede bilgi sahibi olunmasını gerektirmektedir (Hackett ve Dilts, 2004: 62; Bergek ve Norrman, 2008: 23). Kiracı seçim süreci ve giriş kriterleri ilerleyen bölümde daha ayrıntılı ele alınmaktadır.

2.3.3. Kuluçka Personeli

Daha iyi ve daha kaliteli hizmet sunabilmek için işletme kuluçkalarının tam zamanlı personel ve uzman sayısının da yeterli düzeyde olması gerekmektedir. İşletme kuluçkaları, her biri kendi alanında uzman tam zamanlı personele sahip olmaları durumunda, kiracı firmaların sorunlarına daha kolay zm bulabilirler ve kiracılara daha iyi destek hizmetleri verebilirler. Kuluçkaların, büyümenin erken aşamasında olan kiracılara rehberlik edebilecek ve destek sağlayabilecek yeterli sayıda personele sahip olmaları gerekmektedir (Suk ve Mooweon, 2006: 38).

2.3.4. Kiracı Firma Seçim Süreci – Giriş Kriterleri

Kuluçka yönetimleri, kuluçkaya dâhil edecekleri kiracı firmaların seçiminde belli kriterler kullanmaktadır. Kiracı firma seçim süreci ve bu süreçte dikkate alınan kriterler kuluçkaya göre farklılık gösterebilmektedir. Kuluçkalar, kiracı firma seçimiyle ilgili kararlarını kendi belirlemiş oldukları başarı faktörlerine göre vermektedir. Kuluçkaların büyük bir kısmı bu süreci kendileri yürütmekte ve kuluçka yöneticisi / yönetim kurulu üyeleri bu süreçte görev almaktadır. Üniversitelerin kuluçka sürecindeki önemine ilişkin olarak yapılan bir çalışmada (Coopers ve Lybrand, 1995'ten aktaran Liu ve Bei, 2011: 125), kiracı firma seçimiyle ilgili tüm değerlendirmelerin %95'inin kuluçkaların kendisi tarafından yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kuluçkaların kiracı firma seçim sürecinde giriş kriterleri uygulaması, kiracı firmaların öngörüldüğü şekilde gelişme gösterip göstermediğinin izlenebilmesi ve ilave kaynak ihtiyacı olup olmadığına karar verilebilmesi için bir çerçeve oluşturması bakımından önem arz etmektedir. Bir giriş kriterleri seti olmaksızın, kiracı firmalar ile ilgili söz konusu değerlendirmelerin yapılabilmesi mümkün olmayacaktır. Giriş kriterleri bu tür konular için bir referans oluşturması bakımından gerekli görülmektedir. Giriş kriterleri 2 farklı şekilde uygulanabilmektedir. İlk olarak; firmaların kabul edilmesinde kullanılabilecek genel kriterler uygulanabilir. İkinci olarak da; belli bazı firmaların kuluçka girişine izin verilmeyebilir. Söz konusu uygulamalar için kullanılabilecek kriterler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır (Verma, 2004: 45-46).

Çizelge 2.1 - Kiracı Firma Seçim Kriterleri

Birinci Aşama: Giriş Kriterleri	İkinci Aşama: Hariç Tutulan Firma Türleri
İş yaratma yeteneği	Perakende
Yazılı bir iş planı sunması	Toptan
Eşsiz bir fırsata sahip olması	Ağır imalat sanayi
Firma sahibinin yerelde ikamet etmesi	Hafif imalat sanayi
İleri teknoloji ile ilişkili firma olması	Depoculuk / Ambarcılık
Mekân/alan gereksinimleri	Profesyonel kişisel hizmetler
Mevcut firmalar ile tamamlayıcılığı	Kar-amacı olmayan kuruluşlar
Yeni kurulan firma olması	İleri teknoloji olmayan firmalar
Firmanın yaşı	
Üniversite ile ilişkisi	
Faaliyet giderlerini ödeyebilme yeteneği	

Kaynak: Verma, 2004: 46.

Giriş kriterleri ile ilgili olarak, farklı işletme kuluçkası türleri arasında bazı farklılıklar görülebilmektedir. Örneğin; kar amaçlı işletme kuluçkaları, iş yaratma potansiyelinden ziyade tam doluluk amacıyla faaliyet gösterdiklerinden dolayı genellikle kiracı firmalar için giriş kriterlerine çok fazla önem vermemektedir. Giriş kriterleri açısından görülen söz konusu farklılık, çıkış kriterlerinde de görülmektedir. Kar amaçlı ve kar amacı gütmeyen işletme kuluçkaları arasında çıkış kriterleri bakımından da farklılıklar bulunmaktadır. Kar amacı gütmeyen işletme kuluçkaları, iş ve istihdam yaratma odaklı olmalarından dolayı kiracı kalma süresini sınırlandırmakta, buna karşın kar amaçlı işletme kuluçkaları, kira gelirlerinde sürekliliğin sağlanması ve finansal risk nedeniyle kiracı süresi konusunda da çok fazla sınırlandırma yapmamaktadır (Verma, 2004: 43).

Literatürde, kiracı firmaların seçim süreciyle ve kiracı firma seçiminde kullanılması gereken kritik başarı faktörleri ile ilgili çalışmalar mevcuttur. Lumpkin ve Ireland (1988: 72) tarafından yapılan çalışmada, 75 kuluçka yöneticisine e-mail yöntemi ile anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmada 75 yöneticinin 41'inden (%53,3) cevap alınabilmiştir. Uygulanan ankette kuluçka faaliyetleri hakkında bilgi ve kuluçka üyeliği için kullanılan faktörleri tespit etmeye ve önem derecesini belirlemeye yönelik sorular sorulmuş ve 3'lü Likert Ölçeği (genellikle, bazen,

nadiren) kullanılmıştır. Yöneticilerin; 3 farklı alanda (finansal oranlar, yönetim ekibinin kişisel karakteristikleri, pazar faktörleri) çeşitli kritik başarı faktörlerinin önemini değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışma sonucunda, farklı kuluçka türleri arasında yöneticilerin farklı kritik başarı faktörlerini kullandıkları, yöneticilerin %15'inin herhangi bir kritik başarı faktörü kullanmadığı, %45,4'ünün kişisel karakteristiklere ve pazar faktörlerine odaklandığı, 24,2'sinin ise finansal oran kriterlerine odaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çizelge 2.2 - Lumpkin ve Ireland Kritik Başarı Faktörleri

Kritik Başarı Faktörleri	
Finansal Oranlar	Likidite Karlılık Sermaye Kullanımı Borç Kullanımı Fiyat-Kazanç Oranı
Yönetim Ekibinin Kişisel Karakteristikleri	Yaş Cinsiyet Teknik yetenekler Yönetimsel yetenekler Finansal yetenekler Pazarlama yetenekleri Saldırganlık / ısrarlılık Yaratıcılık Kişisel Yatırım Başkalarından Referanslar
Pazar Faktörleri	Mevcut Büyüklük Büyüme Oranı Ürün/Hizmetin Özgünlüğü Ürün/Hizmetin Pazarlanabilirliği Yazılı İş Planı

Kaynak: Lumpkin ve Ireland, 1988: 65.

Kiracı seçimiyle ilgili önemli bir husus, “doğru” firmanın seçilmesiyle ilgilidir. İşletme kuluçkalarının arzu edilmeyen etkilerinden birisi de, aksi takdirde piyasa şartlarında hayatta kalamayacak firmaların -gereksiz yere- canlı tutulması ve bunun da kamu teşviklerinde bir dışlama etkisi yaratmasıdır. Daha açık ifade edilecek olursa; piyasanın doğal seleksiyon sürecinde destek olmaksızın hayatta kalamayacak olan güçsüz/zayıf firmaların işletme kuluçkalarında desteklenmesi

durumunda, bu firmaların hayatta tutulması, doğal seleksiyon sürecinde elenerek hayatta kalma ihtimali daha yüksek olan ve gelecek vaat eden firmaların piyasaya girmelerini engelleyebilmektedir. Strotmann (2007: 101) da benzer ifadeler kullanarak; hükümetlerin / politika yapıcıların bazen devlet desteği olmadığı takdirde yaşayabilecek durumda olmayan “yanlış” firmaları destekleyebileceklerinin, bunun da destek almayan ve gerçekten gelecek vaat eden daha etkin firmaların gelişimini olumsuz etkileyebileceğinin her zaman farkında olmaları gerektiğini belirtmektedir. Dolayısıyla, kuluçka yöneticilerinin, kiracı seçimi konusunda dikkatli olmaları ve piyasanın doğal seleksiyon sürecine doğru bir ikame oluşturacak objektif seçim kriterleri geliştirmeleri, desteklenmemesinin daha doğru olacağı zayıf/güçsüz ve gelecek vaat etmeyen firmaları politik kaygılarla veya eş-dost-akraba ilişkileri aracılığıyla gereksiz yere kuluçkaya dâhil ederek kamu kaynaklarını israf etmemeleri gerekmektedir.

Kiracı firma seçimiyle ilgili en uygun seçim kriterlerinin ne olduğuna ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. Farklı işletme kuluçkaları, kiracı firma seçiminde farklı kriterlere farklı düzeyde önem verebilmektedir (Lumpkin ve Ireland, 1988: 72). Bu hususta dikkate alınacak kriterler arasında; girişimcinin daha önceki iş deneyimi, girişimcinin faaliyette bulunmayı amaçladığı pazarın özellikleri, üretmeyi / sunmayı düşündüğü ürünün / hizmetin niteliği ve firmanın kar potansiyeli gibi kriterler kullanılabilir.

Temel olarak kiracı firmaların seçimiyle ilgili yaklaşımlar iki ana gruba ayrılabilir. Bunlar; (1) girişim fikrine odaklanan kriterlere dayalı seçim süreci ve (2) girişimciye odaklanan kriterlere dayalı seçim sürecidir. İlk olarak; fikir-odaklı yaklaşımda (*idea-focused approach*), kuluçka yöneticilerinin söz konusu fikrin, ürünün, hizmetin, pazarın ve kar potansiyelinin hayata geçirilebilir olup olmadığının değerlendirilebilmesi için ilgili alanlarda derinlemesine teknik bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Girişimci-odaklı yaklaşımda (*entrepreneur-focused approach*) ise girişimcilerin bilgi, deneyim, yetenekleri, karakteristikleri ve temel güdülerini doğru değerlendirebilme yeteneği gerekmektedir (Bergek ve Norrman, 2008: 23).

Kiracı seçimi ile ilgili bir diğer sorun da; sadece seçim kriterlerinin belirlenmesi sorunu değil, aynı zamanda bu kriterlere katı bir şekilde bağlı kalınması veya kuralların esnetilmesi ile ilgili sorundur. Bu konuda da iki farklı yaklaşım ortaya çıkmaktadır. İlk olarak, “kazananların-ayıklanması” (*picking-the-winners*) yaklaşımında kuluçka yöneticileri potansiyel olarak başarılı girişimcileri önceden (*ex-ante*) belirlemeye çalışmaktadır. Bunun yanında, “en-uygun-olanın-hayattakalması” (*survival-of-the-fittest*) yaklaşımında ise; kuluçka yöneticileri daha az katı seçim kriterleri uygulamakta ve çok sayıda firmayı kuluçkaya kabul etmekte ve piyasanın kendi seçim sürecinde zaman içerisinde kazananları ve kaybedenleri seçmesine güvenmektedir (Bergek ve Norrman, 2008: 23). Daha açık ifade edilecek olursa; ilk yaklaşımda seçim kriterleri katı bir şekilde uygulanmakta ve gerçekten başarılı olma potansiyeli yüksek olan az sayıdaki firma kuluçkaya dâhil edilirken, ikinci yaklaşımda daha esnek seçim kriterleri ile kuluçkaya çok sayıda firma kabul edilmekte ve bu firmaların zaman içerisinde elenmesi yaklaşımı benimsenmektedir.

Bu noktadan hareketle; kiracı seçimiyle ilgili 2 farklı konuya yönelik yapılan farklı yaklaşım türlerinin bir araya getirilmesiyle birlikte, kiracı seçimine yönelik olarak 4 farklı seçim stratejisi ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Bergek ve Norrman, 2008: 24);

- 1- **“En uygun olanın hayatta kalması ve fikir odaklı yaklaşım”**: Bu durumda seçilecek olan firmalar; geniş bir spektrumda her tür konuyla ilgili olarak olgunlaşmamış fikirlere sahip olan çok sayıda fikir sahibinden oluşacaktır.
- 2- **“En uygun olanın hayatta kalması ve girişimci odaklı yaklaşım”**: Bu durumda kiracı firma portföyü; güçlü itici güçleri ve karakteristik özelliklerine sahip çok sayıdaki girişimcilerden oluşacaktır.
- 3- **“Kazananların ayıklanması ve fikir odaklı yaklaşım”**: Bu durumda; genellikle yüksek itibarlı üniversitelerde yapılan araştırmalardan ortaya çıkan oldukça dar bir teknolojik alanla ilgili fikirlerin ayrıntılı olarak incelenip elenmesiyle seçilen firmalar kuluçkaya kabul edilecektir.
- 4- **“Kazananların ayıklanması ve girişimci odaklı yaklaşım”**: Bu durumda; yakın bir üniversitede yürütülen araştırma konularıyla bağlantılı fikirlere sahip girişimciler dikkatli bir şekilde değerlendirilecek ve yalnızca birkaç girişimci kuluçkaya dâhil edilecektir.

	En uygun olanın hayatta kalması	Kazananların ayıklanması
Fikir odaklı yaklaşım	1	3
Girişimci odaklı yaklaşım	2	4

Şekil 2.4 - İşletme Kuluçkalarında Kiracı Firma Seçim Stratejileri

Kaynak: Bergek ve Norrman, 2008: 24.

2.3.5. İzleme Süreci

Kuluçka yönetiminin bir diğer önemli görevi de, kuluçkada yer alan kiracı firmaların sürekli ve sistematik olarak izlenmesi ve gelişmelerinin takip edilmesidir. Böylelikle kuluçka yönetiminin kiracı firmalarla ilgili arzu edilmeyen gelişmeleri ve kiracı firmaların sorunlarını tespit edebilmeleri ve firmaların mezun olduktan sonra bir sorun yaşamamaları için gerekli düzeltici önemleri alabilmeleri mümkün olacaktır. Schwartz (2009: 415) tarafından kuluçkadan mezun olduktan sonraki 6 yıllık dönem içerisinde hayatta kalan ve kapanan firmalar üzerine yapılan bir araştırma sonucunda; kuluçkadan mezun olduktan sonra kapanan firmaların, kuluçka içerisindeyken de daha düşük bir büyüme performansı sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu; kuluçkada destek almasına rağmen iyi performans sergileyemeyen ve bu konuda gerekli düzeltici önemler alınmayan firmaların, mezun olduktan ve destekler kesildikten sonra hayatta kalma olasılıklarının zayıf olduğunu ortaya koyması açısından oldukça önemlidir. Kuluçka yöneticilerinin, firmaların mezun olduktan sonra da hayatta kalabilmelerini sağlayabilmek için, kiracı firmaları kuluçka süreci boyunca izlemeleri ve gelişmelerini takip etmeleri oldukça önemlidir.

Kiracı izleme (*screening*) sürecinin kuluçka sürecinin önemli bir unsuru olduğu pek çok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır. Kuratko ve LaFollette

(1987'den aktaran Aerts, Matthyssens ve Vandenbempt, 2007: 256), kiracı izleme ve seçim sürecindeki değişkenliklerin / kararsızlıkların, kuluçkada yetiştirilmek için fazlasıyla güçlü ya da zayıf kiracıların seçilmesine neden olabileceğini, bunun da kiracıların ve hatta kuluçkanın kendisinin başarısız olmasına neden olabileceğini belirtmektedir. Mian (1994) tarafından yapılan çalışmada, pek çok işletme kuluçkasının resmi veya gayri-resmi (*informal*) şekilde kiracılarını izlediği ve kiracı değerlendirme sürecinin daha iyi performans için önemli bir geri besleme sağladığı belirtilmektedir.

Merrifield (1987), Mian (1994) ve Lumpkin ve Ireland (1988) tarafından yapılan çalışmalarda, kiracı izleme süreci daha ayrıntılı olarak ele alınmaktadır ve çalışmalar sonucunda bazı önemli bulgular ortaya koyulmaktadır. Örneğin; Merrifield (1987'dan aktaran Aerts, Matthyssens ve Vandenbempt, 2007: 256) tarafından yapılan çalışmada, kiracı seçim süreci üç aşamalı bir karar ağacı olarak tanımlanmaktadır. Birinci aşamada; kuluçka, potansiyel kiracıları 6 kritere göre değerlendirmektedir. Bunlar; satış karı potansiyeli, politik ve sosyal kısıtlar, büyüme potansiyeli, rakip analizi, risk dağılımı ve endüstri yeniden yapılanmasıdır. İkinci aşamada; potansiyel kiracı ile ev sahibi arasındaki uyum yine 6 kritere göre değerlendirilmektedir. Bunlar; sermaye mevcudiyeti, imalat yeterliliği, pazarlama ve dağıtım, teknik destek, malzeme ve parça bulunabilirliği ve yönetimidir. Son aşamada ise; işin çekiciliği ve uyum faktörlerinin kombinasyonu ile ticari başarı ihtimali ve potansiyeli kiracının kuluçkaya katacağı artı değer belirlenmektedir. Merrifield, hiçbir analitik planın %100 başarıyı garanti etmeyeceğini, ancak dikkatli bir kiracı seçim sürecinin kesinlikle kiracı firmanın ve kuluçkanın başarı olasılığını arttıracığını vurgulamaktadır.

Aerts, Matthyssens ve Vandenbempt (2007) tarafından yapılan çalışmada, Avrupa'daki işletme kuluçkalarının kiracı izleme uygulamaları değerlendirilmektedir. Çalışmada, CORDIS veritabanına kayıtlı 654 işletme kuluçkasına e-mail yöntemi ile ulaşılmış ve online anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmaya 161 işletme kuluçkası cevap vermiş, ancak eksik veriler nedeniyle 140 kuluçka araştırmaya dâhil edilmiştir. Söz konusu 140 işletme kuluçkası üzerinde yazarlar tarafından yapılan incelemeler sonucunda, Avrupa Komisyonu'nun işletme kuluçkası tanımına uyan ve yüksek düzeyde teknoloji ve yönetim desteği sunan 107

işletme kuluçkası üzerine odaklanılmıştır. Çalışmada; işletme kuluçkalarının kiracı firmaları (1) finansal (2) ekip ve (3) piyasa faktörlerinden hangilerine ağırlık vererek izlediği araştırılmış ve bunun sonucunda her bir işletme kuluçkası, söz konusu faktörlerden aldıkları ağırlıklara göre (1) finansal izleyici, (2) ekip izleyicisi, (3) piyasa izleyicisi ve (4) dengeli izleyici olarak tanımlanmıştır. Çalışma sonucunda; en başarılı işletme kuluçkalarının “piyasa izleyicisi” kuluçkaları olduğu, en önemli izleme kriterinin piyasa faktörleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Piyasa faktörünün ardından ikinci sırada yönetim ekibi faktörleri yer alırken, finansal faktörlerin en az önemli kriterler olduğu sonucu elde edilmiştir. Çalışma sonucunda ayrıca; tek bir izleme boyutuna (finansal, ekip veya piyasa) çok fazla yoğunlaşma ile yüksek başarısızlık oranı arasında bir korelasyon bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, dengeli bir izleme politikasının başarısızlık oranını düşürebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

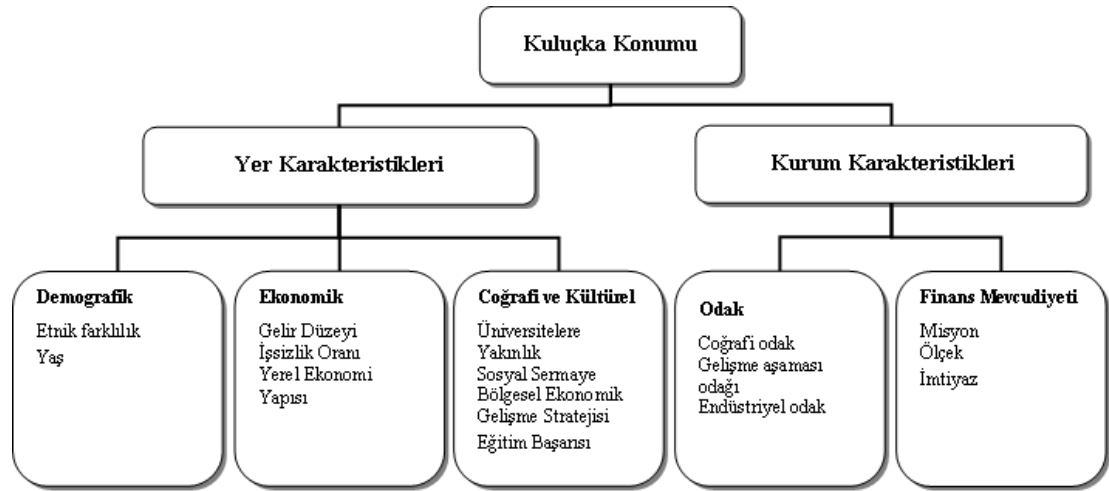
2.3.6. Bölge, Konum, Yakınlık

Kuluçkaların başarısını belirleyen faktörlerden birisi de kuluçkanın konumudur. Young (2001: 8) tarafından yapılan çalışmada, kuluçkaların %57'sinin belli başlı şehirlerde konumlanmış olduğu ve bunun da başarı için önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir. Benzer şekilde, Hansen, Nohria ve Berger (2000) tarafından yapılan çalışmada da kuluçkaların %68'inin büyük şehirlerde yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Kuluçkaların büyük şehirlerde ve metropollerde konumlanmalarının, kırsal kesimde bulunmalarına kıyasla bir başarı unsuru olduğu pek çok yazar tarafından kabul edilmektedir. Bununla birlikte, kuluçkaların hangi şehirlerde bulunduğu yanı sıra, şehir içerisinde hangi konumda bulunduğu da kuluçka başarısı açısından önem arz etmektedir. Şehir içerisinde üniversitelere, araştırma parklarına ve araştırma laboratuvarlarına yakın olarak konumlanan işletme kuluçkaları, girişimcilerin iş alanları ile ilgili fırsatlara, tesislere ve bireylere daha kolay erişmelerini sağlayabilmektedir. Ayrıca, kiracı firmalar deneyimli, uzman ve başarılı girişimciler ile ağbağ oluşturabilmek ve birlikte iş fırsatlarından yararlanabilmek amacıyla stratejik ortaklıklar kurabilme imkânına da kavuşmaktadır (Verma, 2004: 42-43). Gelişmiş kent merkezleri yakınında konumlanan işletme kuluçkaları, ilişkili dışsal aktörlerin bir araya getirilmesinde ve dışsal ağbağlaşma

kurulmasında, diğer bölgelerde konumlanan işletme kuluçkalarına göre daha başarılı olmaktadır (Ratinho ve Henriques, 2010: 287).

Cooper (1985: 75) tarafından 161 yeni büyüme-odaklı firma üzerine yapılan araştırmada girişimsel başarıda iş kuluçkalarıyla ilgili faktörler araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, bölge, konum, yakınlık ve üniversite ile bağlantı ile ilgili olarak bazı önemli bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre; (i) büyüme odaklı yeni firmalar, pek fazla uzmanlığa sahip olmadıkları coğrafi alanlarda işe başlamamaktadır, (ii) girişimcileri çekmek için uygulamaya koyulan bölgesel programlar benzer diğer işletmelere yakınlık olmadıkça başarılı olamamaktadır, (iii) girişimsel başarıda üniversite ile olan bağlantılar bu süreçte öngörüldüğünden daha az direkt rol oynamaktadır.

Kuluçkaların bulunduğu bölgenin yerel-bölgesel karakteristiklerinin de (nüfus, girişimci potansiyeli, kent-kır ayrımı vb) kuluçkaların performansı üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Bir işletme kuluçkasının başarısını etkileyen ve kuluçkanın kuruluş yeri seçiminde rol oynayan başlıca faktörler aşağıdaki şekilde sunulmaktadır.



Şekil 2.5 - İşletme Kuluçkaları Kuruluş Yeri Seçiminde Etkili Olan Faktörler

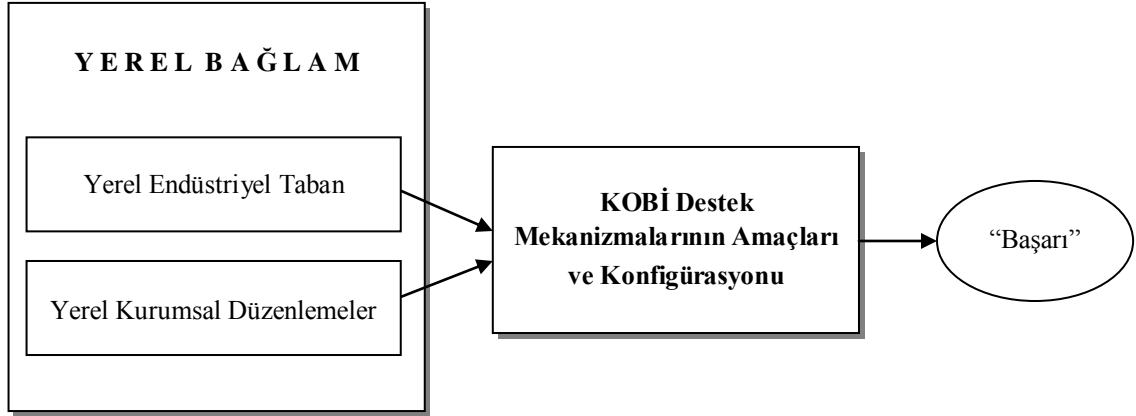
Kaynak: Yu vd, 2009: 27.

Mekân karakteristikleri altında, etnik farklılık ve nüfus yaşı, bölgenin (yerelin) girişimciliğe karşı olan tutumunu doğrudan etkileyen demografik faktörler

olarak yer almaktadır. Bu faktörler, girişimcilik tutumunu doğrudan etkilemesinden dolayı, bölgede (yerelde) işletme kuluçkalarının bir politika aracı olarak kullanılma eğilimini etkilemektedir. Gelir düzeyi, işsizlik oranı, yerel ekonomik yapı gibi ekonomik faktörler de kuluçka yeri seçimini etkileyen yer karakteristikleri altında yer almaktadır. Bu faktörler de, işletme kuluçkalarının temel amaçları olan işsizlikle mücadele, ekonomik sıkıntıların azaltılması gibi hedeflerle doğrudan bağlantılı olmasından dolayı bölgede kuluçka kurulup kurulmaması gerektiğini belirlemekte etkili olmaktadır. Benzer şekilde; yerel ekonomik yapı da, bölgenin genel endüstriyel yapısını (sanayi, hizmet, öncü sektörler vb) yansıtmakta ve işletme kuluçkalarına olan talebi etkilemektedir. Coğrafi ve kültürel faktörler olarak; üniversitelere (ve buna ilaveten araştırma kurumlarına) yakınlık, sosyal sermaye, bölgesel ekonomik gelişme stratejileri ve eğitim başarısı gibi faktörler yer almaktadır. Kurum karakteristikleri olarak yer alan kısım ise; işletme kuluçkalarının finansmanında rol alan dışsal finansman sağlayıcıların (sponsorların) seçim kriterlerini yansıtmaktadır. Diğer bir ifadeyle, kuluçkaya destek olan kurum/kuruluşun (üniversite, özel sektör, kamu vs) coğrafi odakları, öncelikleri, sektörel odakları gibi faktörler, bölgede kuluçka kurulmasına karar verilmesinde etkili olan aktör karakteristikleri olarak sıralanabilir (Yu vd, 2009: 13-14).

Yu vd (2009: 16) tarafından yapılan çalışmada, yukarıda sıralanan faktörlerin tamamı ile kuluçkanın kuruluşu arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer ifadeyle, ele alınan karakteristiklerin tamamı, bölgede kuluçka kurulmasına karar verilmesini anlamlı şekilde etkilemektedir.

Bütün KOBİ destek uygulamaları, yerel bağlamda içerilmiştir. Bir başka ifadeyle tüm KOBİ destek mekanizmaları yerel karakteristikleri göz önüne almakta ve buna uyum sağlayarak uygulanmaktadır / veya uygulanmalıdır. Yerel karakteristiklerin ve yerel bağlamın KOBİ destek düzenlemeleri üzerindeki etkisi aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 2.6 - KOBİ Destek Uygulamalarında Yerel Bağlamın Önemi

Kaynak: Autio ve Klofsten, 1998: 31.

Yerel bağlam; yerel endüstriyel taban ve yerel kurumsal düzenlemeler olarak ikiye ayrılmaktadır. Yerel endüstriyel taban, bölgesel patika-bağımlı endüstriyel (ve kültürel) geleneği ifade etmektedir. Patika bağımlılığı nedeniyle, bu endüstriyel gelenek, KOBİ destek uygulamaları düzenlenirken tamamen serbest olmayı engellemektedir. Yerel kurumsal düzenlemeler ise düzenleyici, finansal ve kurumsal ortamı içermektedir. Buna göre; tüm KOBİ destek mekanizmaları faaliyette buldukları ortama “uymak” zorundadır. Bu nedenle, yerel düzenlemeler KOBİ destek mekanizmalarının hem biçimini hem de amaçlarını etkilemektedir. Örneğin; depresyondaki bölgelerde, KOBİ destek mekanizmalarının amacı mevcut düşük teknoloji KOBİ’leri yeniden canlandırmak olabilir, buna karşın diğer bölgelerde ileri teknolojiye dayalı KOBİ’lerin ortaya çıkması amaçlanabilir (Autio ve Klofsten, 1998: 32).

2.3.7. Üniversite ile Bağlantı

Kuluçkalar, bölgesel ağbağ içerisinde yer alan aktör gruplarından birisidir ancak firmalarla, üniversitelerle ve diğer aktörlerle olan etkileşimleri onları önemli kılmaktadır. Bu nedenle, kuluçka gibi aktörler, farklı aktörler ve kaynakları bir araya getirdikleri için bölgesel ağbağlarda birer “yapıştırıcı” olarak görülmektedir. Benzer şekilde, birer bilgi üssü olarak üniversiteler de, bölgesel ağbağların önemli itici güçleri olarak görülmektedir. Bu nedenle, sistemin iki önemli aktörü olan

kuluçkaların ve üniversitelerin birbirleriyle ilişkisi oldukça önemlidir. Bu ise, üniversiteye yakınlık gerektirmektedir (Aaboen, 2009: 667). Ancak pek çok durumda, özellikle kırsal alanlarda, işletme kuluçkaları ile yerel üniversiteler arasındaki bağlantılar oldukça zayıf kalmaktadır veya hiç bulunmamaktadır. Kuluçkalarda yer alan kiracı firmaların yerel üniversiteler ile etkileşim düzeyini araştıran çalışmalar, genellikle bu bağlantıların oldukça zayıf olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak yine de, kuluçka dışında yer alan firmalardan oluşan kontrol gruplarını kullanan çalışmalarda, kuluçkada yer alan firmaların üniversitelerle daha yüksek düzeyde işbirliği eğilimi gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır (Colombo ve Delmastro, 2002; Lindelöf ve Löfsten, 2002; Fukugawa, 2006; Yang, Motohashi ve Chen, 2009).

Akademik kurumlara, üniversitelere, teknik liselere, araştırma tesislerine ve özel AR-GE laboratuvarlarına bağlantılar; firma büyümesi, rekabetçi üstünlük ve inovasyon için önemli bir kaynak olarak görülmektedir (Schwartz ve Hornyh, 2010: 487). Özellikle teknoloji işletme kuluçkaları (veya teknoloji geliştirme merkezleri), üniversiteler tarafından geliştirilen teknolojilerin kiracı firmalar tarafından kullanılması ve bu teknolojilerin ticarileştirilmesinin sağlanması açısından üniversiteleri kiracı firmalar için birer fırsat olarak görmekte ve teknoloji kaynağı olarak kullanmaktadır (Shahidi, 1998: 33). Üniversitelerden kaynaklanan en önemli bilgi taşmaları coğrafi olarak sınırlı bir alanda kalmaktadır (Jaffe, 1989: 968). Dolayısıyla, bu kuruluşlara yakın olmak, bu taşmalardan yararlanabilmek açısından oldukça önemlidir (Acs, Audretsch ve Feldman, 1992: 366; Audretsch ve Feldman, 1996: 637). Yakın bağlantılar, değerli bilgi ve enformasyonunun transferinde ve deneyimlerin paylaşılmasında katalizör olarak görev almaktadır. Bu bağlantılar özellikle kapalı bilginin transferinde önemli rol oynamaktadır çünkü bu tür bilginin transferi sık kişisel etkiler gerektirmektedir ve bu da uzak mesafelerde mümkün olmamaktadır (Maskell ve Malmberg, 1995: 26; 1999: 180). Kuluçka tesisleri, akademik kurumlara gerekli olan yakınlığı sağlayabilmektedir ve böylece firmaların gelişimini destekleyebilmektedir. Hatta bazen üniversite fakülteleri bile işletme kuluçkalarının kiracısı olabilmektedir (Schwartz ve Hornyh, 2010: 487).

İşletme kuluçkalarının üniversite ile yakın ilişkiler kurması, kiracı firmaların üniversite akademik personelinden ve üniversitenin diğer olanaklarından

yararlanması açısından oldukça önemlidir. Bu amaçla, pek çok işletme kuluçkası, ya üniversite sponsorluğunda yürütülmekte ya da üniversite yerleşkesine yakın bölgelerde konumlanmaktadır. ABD’nde Inc. Dergisi (*Inc Magazine*) tarafından en iyi işletme kuluçkaları sıralamasında yer alan 8 kuluçka merkezinden 4’ü üniversite bağlantılıdır (Peters, Rice ve Sundararajan, 2004: 84).

Yeni gelişen ve büyümekte olan firmaların üniversite ile bağlantı kurması sonucunda elde ettikleri pek çok kazanım bulunmaktadır. Araştırmalar; üniversite ile yakın ilişki içerisinde olan büyüyen firmaların verimlilik oranlarının diğer firmalara göre üçte iki (%66) daha yüksek olduğu, yıllık gelirlerinin %21 daha fazla olduğu, %32 oranında daha fazla banka kredilerine ulaşabildiğini, %23 oranında daha fazla sermaye yatırımı elde ettiğini ortaya koymaktadır. Aynı araştırmada, araştırmaya katılan 424 firmanın %29’u, üniversite ile ilişkilerinin, şirketlerin büyümesine oldukça yardımcı olduğunu belirtmiştir (Maynard, 1995).

Üniversite ile bağlantı düzeyindeki farklılıklar, kuluçka ve kiracı firma performans farklılıkları için açıklayıcı olabilir (Ratinho ve Henriques, 2010: 282). İşletme kuluçkaları tarafından sağlanan, firmalar ve üniversiteler arasındaki coğrafi yakınlık, firmalar ve akademik kuruluşlar arasındaki sinerjiyi teşvik etmektedir. Bunun sonucunda, bilgi, enformasyon ve teknolojinin taraflar arasındaki transferi tetiklenmekte ve gelişmektedir (Vedovello, 1997: 493). Westhead ve Storey (1995: 345) tarafından bilim parklarında yer alan firmalar üzerine yapılan çalışma sonucunda, kiracı firmaların üniversite ile bağlantılı olmaları durumunda rekabetçi ortamda hayatta kalma olasılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kuluçka içerisinde yer alan firmalar ile üniversite arasında farklı konularda işbirliği yapılması ve bağlantı oluşturulması mümkündür. Üniversite ile işletme kuluçkaları arasındaki yakınlık, akademik araştırmacılar ile girişimciler arasında, her iki taraf için de yararlı olan güçlü bir ilişki ve kişisel etkileşimler kurulmasını kolaylaştırmaktadır (McAdam ve Marlow, 2008: 226). Bununla birlikte, üniversite ve sanayi arasındaki yakın ilişkilerin yalnızca her iki taraf için de karşılıklı yararlar sağlamakla kalmayacağı, aynı zamanda ülkelerin endüstriyel rekabetçiliğini arttıracığı da kabul edilmektedir. Bu yaklaşımda, bilimsel bilgi ve uzmanlığın yaratıcıları olan üniversitelerin, birtakım mekanizmalar aracılığıyla, sahip oldukları

bu stokun en azından bir kısmını firmalara transfer edebileceği belirtilmektedir (Vedovello, 1997: 492).

Çizelge 2.3 - İşletme Kuluçkaları ile Üniversite Arasında İşbirliği Türleri

<i>Gayri-Resmi Bağlantılar</i>
Üniversite akademik personeli ile kişisel bağlantılar
Literatüre erişim
Üniversite araştırma departmanlarına erişim
Seminer ve konferanslara katılım
Üniversite ekipmanına erişim
Genel eğitim ve yetiştirme programlarına katılım
<i>Beşeri Sermaye Bağlantıları</i>
Öğrencilerin projelere katılımı
Yeni mezunların işe alımı
Deneyimli bilim adamları ve araştırmacıların işe alımı
Firma personelinin üniversitede eğitim organize etmesi
<i>Resmi Bağlantılar</i>
Üniversite akademik personelinin danışmanlık faaliyetleri
Üniversite bölümlerinde analiz ve testler
Araştırma anlaşmaları yapılması
Ortak araştırma yapılması

Kaynak: Vedovello, 1997: 495.

Schwartz ve Hornyck (2010: 489) tarafından yapılan çalışmada, Almanya’da 13 işletme kuluçkasında yer alan 151 firmanın akademik kuruluşlarla olan işbirliği bağlantıları araştırılmıştır. Çalışma sonucunda; akademik kuruluşlarla en sık işbirliği kanalının gayri-resmi ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan firmaların %47,3’ü bu tür bağlantılar kurduğunu belirtmiştir. Buna ilaveten, firmaların %38’i resmi ya da gayri-resmi olarak akademik kuruluşlarla herhangi bir ilişki kurmadığını belirtmiştir.

Vedovello (1997: 501) tarafından yapılan araştırma sonucunda, üniversiteler ve firmalar arasındaki coğrafi yakınlığın, tarafların etkileşiminde itici güç olduğu, bilim parklarının da taraflar arasındaki etkileşimi sağlayan bir mekanizma olarak gayri-resmi ve beşeri bağlantıların kurulmasını kolaylaştırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada ayrıca, park tarafından sağlanan fiziksel yakınlığın gayri-resmi ve beşeri sermaye bağlantıları geliştirmekle birlikte, resmi bağlantıların güçlendirilmesinde yakınlığın önemli bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Mian (1996a: 325) tarafından yapılan çalışmada, 6 üniversite teknoloji işletme kuluçkası ve kuluçkaların üniversite ile bağlantılarının önemi araştırılmıştır. Yapılan çalışmada, üniversite teknoloji işletme kuluçkalarının yeni ve teknolojiye dayalı firmaların gelişimindeki rolleri ve üniversite-ilişkili girdiler ile birlikte diğer hizmetlerin firmalara sağladığı katma değer incelenmiştir. Çalışma sonucunda, özellikle üniversite ile ilgili girdiler olarak; üniversite imajı, laboratuvarlar ve ekipmanlar, öğrenci istihdamı, kiracı firmalara yapılan katma değer gibi hizmetlerin yeni ileri teknoloji firmaların gelişmesi açısından üniversite teknoloji işletme kuluçkalarının önemli uygulamalar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ancak, fiziksel yakınlıktan ziyade önemli olan husus, işletme kuluçkaları ile üniversiteler arasındaki salt yakınlık ve resmi bağlantıların firma başarısını, taraflar arasındaki bağlantıların kapsam ve yoğunluğundan daha az etkilediğidir. Bir başka ifadeyle; firma başarısında, üniversiteye salt fiziksel yakınlıktan ziyade ilişkisel yakınlık daha önemli olmaktadır. Üniversite ile olan bağlantıların işletme kuluçkalarının performansı üzerine yapılan pek çok çalışma (Hackett ve Dilts, 2004; Ratinho ve Henriques, 2010; Phan, Siegel ve Wright 2005) ve özellikle Vedovello (1997: 501) tarafından ortaya koyulan bulgular, bu tür ilişkilerin sadece fiziksel yakınlıktan daha fazlası olması gerektiğini doğrulamaktadır.

2.3.8. Mezuniyet - Çıkış Kriterleri

Firmaların hizmetlerden yararlanabilmek için kuluçka içerisinde konumlanmaları gerekmektedir. Ancak kiracı firmalar, kuluçka içerisinde sonsuza kadar kalamamaktadır. Kuluçka süreci sonunda firmaların bağımsız ve kendini sürdürebilir işletmeler haline gelmeleri ve mezun olmaları amaçlanmaktadır (Grimaldi ve Grandi, 2005: 111). Kiracı firmalar, kuluçka içerisindeki süre dolduğunda da başka bir yere taşınmak zorundadır. Üç ya da dört yılın sonunda, kuluçka içerisinde yer alan kiracı firma, kuluçkanın dışarısına taşınmak için gerekli olan gelişim aşamasına veya büyüklüğe ulaşma konusunda başarısız olmuşsa,

büyüme potansiyeli konusunda daha fazla gelecek vaat eden girişimcilere yer açabilmek amacıyla çıkış kriterlerinin uygulanması gerekmektedir (Plosila ve Allen, 1985: 730).

Bazı durumlarda işletme kuluçkalarında, mezuniyet ve çıkış kriterleri ile ilgili olarak bazı esnemeler yapılabilmekte ve kiracı firmaların, kuluçka süreleri sona ermelerine rağmen kuluçka içerisinde kalmalarına izin verilebilmektedir. Örneğin; ilk kuluçka uygulaması olarak daha önceki bölümlerde bahsedilen New York, Batavia işletme kuluçkasında kiracılar için herhangi bir çıkış veya mezuniyet politikası uygulanmamakta, kiracılar istedikleri kadar kuluçkada kalabilmektedir. Hatta öyle ki; bazı işletmeler, 30 yıldan fazladır kuluçka programı içerisinde yer almaktadır (Al-Mubarakı vd, 2010: 3). Benzer şekilde, Rusya'da yer alan ZSTP işletme kuluçkasının herhangi bir resmi mezuniyet politikası bulunmamaktadır. Kiracı firmaların, başarısız olana kadar veya kendileri büyüyüp başka yere taşınana kadar kuluçka içerisinde kalmalarına izin verilmektedir (Bruton, 1998: 93). Ancak Bruton (1998: 93), Rusya'nın 1990'lı yıllarda bir geçiş içerisinde olduğunu ve bu geçişin yarattığı türbülans nedeniyle herhangi bir firmanın hayatta kalmasının olağandışı bir şey olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla, o dönemlerde, işletme kuluçkasında yer alan firmaların, dışarı çıkarak başarısız olmaktansa kuluçka içerisinde kalmalarına izin verilmiş olabilir.

Kiracıların, kira süresi sonunda dışarıya taşınma konusunda isteksiz davranmalarının temel nedeni; hükümetin uygun alternatif ortamlar sağlama konusunda başarısızlıkları olabilmektedir. Sebep her ne olursa olsun, kiracıların belli bir süre sonunda dışarıya taşınmalarını sağlayacak uygun politikalar uygulanmalı, kuluçkaların periyodik bir devir ile yeni kiracılara hizmet sağlaması ve böylece programın arzulanan çoğaltan etkilerinin ortaya çıkması sağlanmalıdır (Adegbite, 2001: 163).

Bununla birlikte, farklı bir uygulama olarak, bazı işletme kuluçkalarından mezun olan firmalar, dışarıda daha da büyüdüklerinde, yan şirket fikirleri ile tekrar yeni bir firma olarak gelişebilmek amacıyla kuluçkaya dönebilmektedir. Bir diğer uygulama olarak da, dışarıya taşınan firmalar, daha fazla gelişmesi durumunda

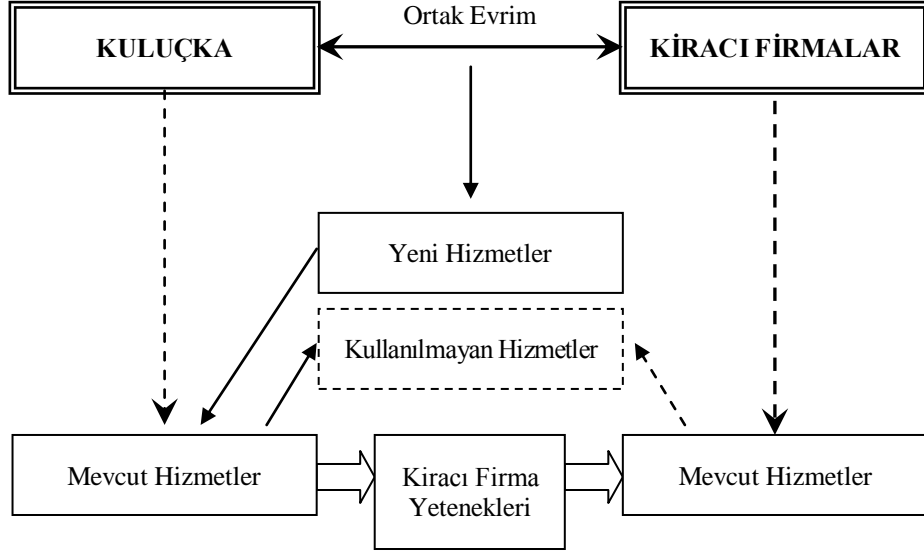
bilgisini tamamlamak ve güncellemek amacıyla kuluçkadaki seminer ve kurslara katılabilmektedir (Aaboen, 2009: 668).

2.3.9. Kuluçka Yönetimi - Kiracı Firma Etkileşimi

Kiracılar için, kuluçka ile yüksek kaliteli ilişkiler kurulması hem iki taraf arasındaki etkileşimin kalitesini ve sıklığını arttıracak hem de kuluçkanın doğrudan ve dolaylı kaynaklardan bilgi transferi yeteneğini arttıracaktır. Diğer taraftan, iyi sürdürülen ilişkiler, karşılıklı etkileşim fırsatlarını arttıracaktır. Buna ilaveten, hem kuluçkanın hem de kiracıların ortaklaşa faaliyetlere karşılıklı katılım konusundaki isteklilikleri her iki taraf açısından da etkinliği ve performansı arttıracaktır. Özetle; kuluçka ile kiracı firma arasındaki kaliteli ilişkiler bilgi paylaşımı için uygun bir ortam yaratacak ve taraflar arasındaki bilgi ve enformasyon akışını arttıracaktır (Fang, Tsai ve Lin, 2010: 95).

İşletme kuluçkalarının gelişimi ve kuluçka hizmetleri konusunda ve bunların kiracı firmalar üzerindeki etkisi konusunda çok sayıda çalışma olmasında rağmen, firmaların yaşam döngüsünün ve firmaların gelişiminin kuluçka kaynaklarının ve hizmetlerinin kullanımını nasıl etkilediğini ele alan çalışmalar oldukça azdır (McAdam ve McAdam, 2008: 277). İşletme kuluçkalarının etkinliği ile ilgili önemli bir husus da, kiracı firmaların performansı ile kuluçkanın etkinliğinin birbirine bağlı olmasıdır. İşletme kuluçkalarında sunulan hizmetler sadece kiracı firmaların performansını değil, kuluçkanın kendi performansını da etkilemektedir. Şöyle ki; kuluçka hizmetleri sayesinde firma performansı artarken ve firmalar büyürken, büyüyen firmaların artan ihtiyaçları ve yeni hizmet taleplerinin ortaya çıkmasıyla birlikte kuluçka da evrim geçirmekte ve gelişmektedir. Bu “ortak-evrim” (*co-evolution*) sürecinde kuluçka ve kiracı firmalar birlikte gelişmektedir. Modele göre; gelişme sürecinde işletme kuluçkaları ve kiracı firmalar birbirleriyle etkileşim içerisinde olmaktadır. Genç firmalar ve [genç] kuluçka birbirlerine karşılıklı bağımlıdır ve ikisi birlikte evrimleşmektedir. Bu süreçte, doğal bir şekilde zaman içerisinde birtakım yenilikçi fikirler gelişmekte, bu fikirler de kademeli bir şekilde yeni hizmetlere dönüşmektedir. Yeni hizmetler, mevcut hizmetlere eklenerek kiracı firmaların performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kiracı firmaların performansı

da sunulan hizmetleri etkilemektedir. Dolayısıyla, firma performansı, hizmetlerin etkinliği ve hızlandırma mekanizması birbirlerini etkileyen unsurlar olmaktadır (Wang vd., 2008: 897-898).



Şekil 2.7 - Kuluçka ve Kiracı Firmalar Arasında Karşılıklı Etkileşim

Kaynak: Wang vd., 2008: 898.

2.4. İŞLETME KULUÇKALARINDA SUNULAN HİZMETLER

İşletme kuluçkaları, fiziksel ofis alanlarına ek olarak, kiracı firmaların hayatta kalma ve büyüme yeteneklerini arttırmayı sağlayacak çok sayıda hizmet sunmaktadır. Bu hizmetler; idari hizmetler, yönetim ve pazarlama desteği, muhasebe, hukuk, yasal ve bürokratik konularda destek, teknoloji danışmanlığı gibi hizmetleri kapsamaktadır (Suk ve Mooweon, 2006: 38). İşletme kuluçkaları, sundukları bu hizmetler sayesinde yeni kurulan firmaların yalnızca ürün geliştirmeye odaklanabilmesini sağlamaktadır. Kuluçka hizmet türleri ile ilgili yapılan çalışmalarda, farklı ayrımlar da bulunmakla birlikte; kuluçka sürecinde öne çıkan 5 temel hizmet grubu tanımlanmaktadır. Bunlar (Carayannis ve von Zedtwitz, 2005: 104-105);

- **Fiziksel altyapıya erişim:** İşletme kuluçkaları; ofis alanı, mobilya, bilgisayar ve internet ağı, güvenlik, spor tesisleri, laboratuvar gibi fiziksel altyapı ve mevcut gayrimenkul ile yapılabilecek temel hizmetleri sunmaktadır.
- **Ofis desteği hizmetleri:** işletme kuluçkaları, altyapıya ilaveten aynı zamanda faks, fotokopi, sekreterlik, resepsiyon, posta hizmetleri gibi temel ofis destekleri de sağlamaktadır.
- **Finansal kaynaklara erişim:** İşletme kuluçkaları; firmaların, girişim sermayedarları, iş melekleri, yerel kuruluşlar, kurumsal yatırımcılar ve şirketlere ulaşmaları için aracı olmaktadır.
- **Girişimsel başlangıç desteği / Danışmanlık hizmetleri:** İşletme kuluçkaları, yeni ve deneyimsiz olan bir şirketin atması gereken adımlar konusunda yol göstermektedir. Bu konuda; iş planı hazırlanması, muhasebe, hukuki-yasal danışmanlık, vergi konuları, istihdam, planlama gibi konularda yardımcı olmaktadır.
- **Ağbağlaşma hizmetleri:** Başarılı performans sergileyen işletme kuluçkaları, kiracı firmaların başarısı için anahtar rol oynayan kişi / kurum / kuruluşlarla bağlantılar kuran kuluçkalardır. Girişimciler, özellikle başlangıç yıllarında, bir kuluçkanın yıllar süren girişimleri sonucunda geliştirdiği bağlantılara sahip değildir. İşletme kuluçkaları sayesinde bu girişimciler, kuluçkanın sahip olduğu bağlantılara erişim imkânına kavuşmaktadır.

Bazı işletme kuluçkaları söz konusu 5 hizmet grubunun tamamını sunmaktadır ve bu tür kuluçkalar, “kuluçka” kavramını tam olarak yansıtmaktadır. Bazı işletme kuluçkaları ise bu hizmet gruplarından bir veya birkaçını ihmal etmekte ve bu nedenle de “zayıf” uygulamalar olarak adlandırılmaktadır. Carayannis ve von Zedwitz (2005: 105) bu konuda, yukarıda sıralanan hizmet türlerinden 3 ve daha az hizmet grubunu sunan kuluçkaların, “kuluçka” kavramının pek çok bileşenini dışarıda bıraktığını ve bu nedenle de “kuluçka” olarak adlandırılmamalarının daha doğru olacağını belirtmektedir. Zayıf performans sergileyen işletme kuluçkalarına bakıldığında; genel olarak, altyapı hizmetlerine çok fazla odaklanıldığı, ancak diğer hizmetlerin ihmal edildiği görülmektedir. Bir diğer ifadeyle; sadece altyapı hizmetlerinin sunulması, kuluçka ve kiracı firma başarısı bakımından yeterli olmamakta ve “kuluçka” mantığına aykırı olmaktadır.

İşletme kuluçkaları tarafından kiracı firmalara sunulan destek hizmetlerini sınıflandırmak ve araştırmak üzere çok sayıda çalışma yapılmıştır. Farklı çalışmalarda, kuluçkalarda sunulan hizmet türlerinin tanımlanmasında ve sınıflandırılmasında farklı terminolojiler ve farklı yöntemler kullanılmaktadır. Örneğin; Bollingtoft ve Ulhoi (2005: 269), Markley ve McNamara (1994: 1), Aaboen (2009: 658) ve Chandra (2007: 9) gibi yazarlar soyut ve somut hizmetler şeklinde bir ayırım yapmaktadır. Buna göre; kuluçkalarda sunulan somut hizmetler; paylaşılan/ortak bir kiralanabilir alan, iş-ofis ekipmanı (fotokopi, faks vb) ve sekreterlik gibi birtakım ofis altyapısını kapsamaktadır. Soyut hizmetler ise; şirket içi danışmanlık ve firmaların pazarlama, iş planlama, muhasebe ve diğer konularda uzmanlaşmasına yardımcı olacak ağbağlara erişimini sağlamak gibi değer yaratıcı hizmetleri kapsamaktadır (Chandra, 2007: 9). Buna karşın, Lalkaka ve Abetti (1999: 200) altyapı – yönetim – teknoloji desteği şeklinde, Bergek ve Norrman (2008: 23) ise altyapı, işletme desteği, aracı hizmetler şeklinde bir ayırım yapmaktadır. Wang vd (2008: 896-897) ise; 1-altyapı ilişkili hizmetler, 2-eğitim ile ilişkili hizmetler (içsel ve dışsal), 3-işletme asistanlığı ile ilişkili hizmetler (içsel ve dışsal), 4-ağbağlaşma ile ilişkili hizmetler (içsel ve dışsal) şeklinde olmak üzere dördü bir ayırım kullanmaktadır. Abduh vd (2007: 75-76) tarafından yapılan çalışmada da, kuluçka hizmetleri; 1- altyapı/tesislerle ilişkili hizmetler, 2-danışmanlık ve işletme asistanlığı ile ilişkili hizmetler, 3- ağbağlara erişim hizmetleri olarak 3 gruba ayrılmıştır. Al-Mubarakı vd (2010: 8) tarafından yapılan bir sınıflandırmada da, işletme kuluçkalarında sunulan hizmetler 1-paylaşılan ofis hizmetleri, 2-yönetim/teknik destek hizmetleri, 3-finansman hizmetleri ve 4-diğer hizmetler olmak üzere 4 ana gruba ayrılmıştır. Yapılan çalışmada, kuluçka kiracılarının yararlanabileceği 52 hizmet ve kaynak türü tanımlanmıştır.

Küçük İşletmeler Birliği (Small Business Administration) işletme kuluçkalarında sunulabilecek 39 farklı hizmetin listesini sunmaktadır. Bu hizmetler arasında resepsiyon, fotokopi, güvenlik, bilgisayar, konferans odası gibi yaygın hizmetlerin yanı sıra kafeterya, laboratuvar imkânları, telekonferans hizmetleri ve yaşam sigortası gibi hizmetler de sıralanmaktadır (Fry, 1987: 51).

Çizelge 2.4 - Kuluçka Hizmet Türleri ve Örnekleri

Hizmet Türü		Örnekler
Altyapı hizmetleri	İçsel	Ofis ve bina imkânları Kredibilite / görünürlük Ofis ekipmanı Paylaşılan ofis hizmetleri
	Dışsal	Sanal kuluçka
Eğitim hizmetleri	İçsel	Genel danışmanlık Akıl hocalığı / rehberlik Eğitim ve yetiştirme
	Dışsal	Akıl hocalığı / rehberlik Eğitim ve yetiştirme
İşletme hizmetleri	İçsel	Finansal yönetim Satış / pazarlama AR-GE asistanlığı Ürün geliştirme İstihdam desteği İş planı ve/veya stratejik planlama
	Dışsal	Hükümet hibe/kredileri için asistanlık Yasal/patent/fikri mülkiyet Hükümet düzenlemeleri Finansman / sermaye temini asistanlığı
Ağbağlaşma hizmetleri	İçsel	Firmalar arası ağbağlaşma Bilgi, deneyim, sorunların paylaşılması Diğer firmalarla ortak iş yürütülmesi İşletme ortaklıkları
	Dışsal	Dışsal bilgi ve kaynaklara erişim Dışsal ağlara erişim İşletme ortaklıkları

Kaynak: Wang vd., 2008: 895.

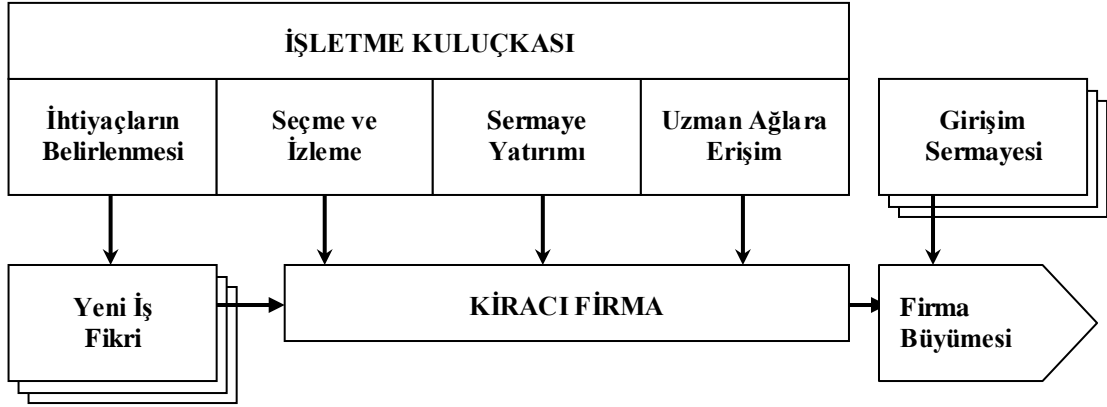
Chen, Ma ve Chang (2006: 245), İşletme kuluçkalarında sunulan hizmetleri, “hardware” (donanım, fiziksel) ve “software” (soyut) hizmetler olarak ikiye ayırmaktadır. Hardware hizmetler mekân, ofis alanı, tesis, makine, teçhizat gibi hizmetleri ifade etmektedir. Software hizmetler ise teknik, organizasyonel ve yönetim bilgisi sağlama hizmetleri olarak tanımlanmaktadır. Yazarlara göre;

hardware hizmetlerin etkisi ancak software hizmetler ile desteklenmesi durumunda görülebilmektedir. Benzer şekilde; software hizmetler de ancak hardware hizmetler üzerine kurularak, bu hizmetlere dayanarak gerçekleştirilebilmektedir.

Campbell, Kendrick ve Samuelson (1985: 45; Patton, Warren ve Bream, 2009: 625), kuluçka sürecinin 4 alanda değer yarattığını belirtmektedir. Bunlar;

- 1- İşleme ihtiyaçlarının belirlenmesi
- 2- İşletme hizmetlerinin seçilmesi ve uygulanması
- 3- Finansman sağlanması
- 4- Kuluçka ağbağlarına erişim

Campbell, Kendrick ve Samuelson (1985: 46) tarafından yapılan çalışmada, işletme kuluçkalarının yeni bir iş fikri ile yeni bir işletme kurulması arasında bir aracı olarak görev aldığı belirtilmektedir. Buna göre; işletme kuluçkaları, paylaşılan/ortak ofis alanı ve laboratuvar alanlarının yanı sıra firmaların sürdürülebilir büyüme ve gelişim için ihtiyaç duydukları birtakım destek hizmetleri sunmaktadır. İşletme kuluçkaları bu tür hizmetleri ya kendileri sunmakta ya da dışsal aktörler tarafından kiracı firmalara bu hizmetlerin sunulmasını sağlamaktadır. Genel olarak; sekreterlik ve resepsiyon hizmetleri, bilgisayar ve fotokopi ekipmanı, muhasebe yardımı ve konferans odası, toplantı salonu gibi hizmetler kuluçka içerisinde sunulmaktadır. Eğitim, danışmanlık, yönetim desteği ve işletme asistanlığı hizmetleri ise, uzman personel bulunması durumunda kuluçkada yer alan personeller ve kuluçka ekibi tarafından sağlanmakta, aksi takdirde dışarıda yer alan danışman firmalarından sağlanmaktadır (Fry, 1987: 51). Yazarlar, yeni bir iş fikrinin destekleyici hizmetler aracılığıyla yeni bir işletmeye dönüşmesine kadar geçen bu süreci “katma değerli kuluçka modeli” olarak adlandırmaktadır.



Şekil 2.8 - Katma Değerli Kuluçka Modeli

Kaynak: Campbell, Kendrick ve Samuelson, 1985: 46.

İşletme kuluçkalarında sunulan hizmetlerin sayısının/çeşitliliğinin ve kalitesinin firma performansı üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Kuluçkalar, sadece düşük kira ve fotokopi, faks, güvenlik gibi temel hizmetleri değil, diğer destekleyici hizmetleri de sunmalıdır. Smilor ve Gill (1986: 23'ten aktaran Ryker, 2001: 11), işletme kuluçkalarının başarısı için 10 temel hizmet alanı belirlediği çalışmada, tüm işletme kuluçkalarının bütün hizmetleri bir arada sunamayacağını, ancak bir kuluçkanın ne kadar çok hizmeti kendi bünyesinde kiracı firmalara sunarsa hem kiracı firmaların hem de kuluçkanın başarı şansının o kadar yüksek olacağını belirtmektedir. Ayrıca, sadece yukarıda bahsedilen temel hizmetlerin sunulması, firmaların işlem maliyetlerini düşürmesi açısından önemli olsa da, firma performansı ve hayatta kalma olasılığı açısından çok ciddi bir fark yaratmamaktadır. Udell (1990: 108-122) endüstriyel inovasyonun ve yeni firma oluşumunun artırılmasında işletme kuluçkalarının rolü üzerine 200 işletme kuluçkası ile yaptığı çalışmada, düşük kira ve paylaşılan ofis hizmetleri gibi temel işletme destek hizmetlerinin, işletme performansının artırılması ile ilişkili olmadığını belirtmektedir. Yazar, pek çok küçük işletme başarısızlığının yönetim deneyimsizliği ile ilgili olmasından dolayı, temel işletme ve destek hizmetlerinin sunulmasının hayatta kalma ve başarı oranları üzerinde düşük bir etkisi olduğunu ifade etmektedir.

Kuluçka hizmetleri ile ilgili önemli bir husus; kiracı firmalara gelişim süreçlerinin ve kuluçka sürecinin farklı aşamalarında firmaların değişen ihtiyaçlarına bağlı olarak farklı hizmetlerin sunulabilmesidir. Örneğin; yeni kurulan ve girişimin

erken aşamalarında olan girişimciler için organizasyon bilgisi, kuruluş aşamasını tamamlayan orta aşamadaki girişimciler için yönetim, teknik, insan kaynakları, eğitim ve finansman ile ilgili danışmanlık hizmetleri, son aşamada olan girişimciler için ise pazarlama ve hukuki danışmanlık hizmetleri sunulması önem arz etmektedir (Chen, Ma ve Chang, 2006: 247).

İşletme kuluçkalarında sunulan hizmetlerin bazıları kiracı firmalar açısından son derece önemli olarak görülebilirken, bazı hizmetler kiracılar tarafından pek talep edilmeyebilir. Örneğin; yapılan bir çalışma sonucunda fotokopi hizmetleri, yazı işleri-sekreterlik, resepsiyon hizmetleri, bina güvenliği, hükümet hibe ve teşvikleri konusunda destek sağlama ve pazarlama desteği kiracılar tarafından en önemli hizmetler olarak sıralanırken, emanet hizmeti, kafeteryalar, mobilya kiralama ve kütüphane hizmetleri en az önemli hizmetler olarak sıralanmıştır (Allen, 1985'ten aktaran Fry, 1987: 51). Wiles, Hekmat ve Wiles (1987) tarafından 100 kuluçka firma sahibi üzerinde yapılan bir başka çalışmada ise en önemli 5 hizmet olarak; defter tutma/saymanlık, muhasebe hizmetleri, finansal danışmanlık, yönetim danışmanlığı ve uygun kredi bulma desteği belirlenmiştir. Bu çalışmada dikkat çekici olan; bahsedilen 5 hizmetten hiç birisinin, fotokopi ve resepsiyon hizmetleri gibi geleneksel idari hizmetler olmamasıdır. Kuluçkada yer alan firmalar, daha çok pazarlama, finans, reklam, yönetim gibi konularda hizmet beklemektedir. Bununla birlikte, kiracı firmalar tarafından talep edilecek hizmetler; firmanın hangi sektörde faaliyet gösterdiğine bağlı olarak da değişmektedir. Örneğin; hizmet sektörü firmaları kuluçkalarda telefon yanıtı ve telekonferans gibi hizmetleri talep ederken, imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmalar alan konusunda esnek davranılması gibi taleplerde bulunabilmektedir.

Yukarıda sıralanan hizmet türleri ve hizmet türlerinin kiracı firmaların performansı üzerindeki etkileri, aşağıdaki bölümde daha ayrıntılı olarak tartışılmaktadır. Bu bölümde; hizmet türleri, literatür taramasında elde edilen ayrımlar ile uyumlu olarak; temel altyapı hizmetleri, işletme desteği-danışmanlık hizmetleri, finansal destekler, eğitim hizmetleri ve aracılık-ağbağlaşma hizmetleri olmak üzere beş başlıkta ele alınmaktadır.

2.4.1. Temel Altyapı Hizmetleri

Yeni gelişmekte olan girişimlerin en büyük harcamalarından birisi kira giderleri olduğu için, işletme kuluçkaları kiracılara uygun maliyetli ve esnek ofis alanları sunmaktadır. Uygun maliyetli ofis alanı; kuluçkada ofis kiralarnın genellikle piyasa fiyatının oldukça altında olması anlamına gelmektedir. Pek çok çalışmada (örneğin; Sternberg, 1990; Westhead ve Batstone, 1998) kiracı firmalar, esnek ve pahalı olmayan ofis alanı hizmetini, gelişimleri için en çok yarar sağlayan hizmet olarak tanımlamaktadır. Esneklik ifadesi ise kiracıların ihtiyaçları doğrultusunda yeni düzenlemelerin (firmanın daha büyük bir ofise taşınması, birden fazla ofisi kiralayabilmesi, işini küçültmesi durumunda daha küçük bir ofis alanına geçmesi gibi düzenlemelerin) yapılabilmesini ifade etmektedir (Abduh vd, 2007: 76). Bir başka ifadeyle, kiracıların değişen ihtiyaçları doğrultusunda kiralanan alanın büyüklüğü arttırılabilmekte veya azaltılabilmektedir.

İşletme kuluçkalarının en gözle görünen ve ölçülebilen etkisi yeni kurulan şirketlerin başlangıç maliyetlerini azaltma etkisidir. İşletme kuluçkaları, piyasa ortalamasının altında kira ve piyasa oranlarının altında paylaşılan destek hizmetleri sağlayarak firmaların genel yönetim giderlerini düşürmektedir (Brooks, 1986: 26).

Düşük kira ve esnek ofis alanına ilaveten, altyapı/tesislerle ilişkili diğer hizmetler konferans ve toplantı odaları, kafeterya ve yemek salonu, bina güvenliği gibi hizmetleri de kapsamaktadır (Abduh vd, 2007: 76). McAdam ve Marlow (2008: 229) tarafından yapılan çalışmada, işletme kuluçkalarında yer alan firmalar, toplantı ve konferans salonlarının kendileri için önemini şu şekilde belirtmişlerdir:

“Toplantı odaları oldukça önemlidir. Yeni kurulan bir firma olarak ürününüze değer kaymaya çalıştığınız için ek giderlerle uğraşmak istemezsiniz, bu nedenle sadece ara sıra ihtiyaç duyacağınız bir ofis alanı için kaynaklarınızı israf etmek istemezsiniz.”

Söz konusu hizmetler, firmaların başlangıç maliyetlerini en aza indirerek, firmaların, sınırlı kaynaklarını daha önemli alanlarda (ürün geliştirme, prototip

oluşturma, reklam, pazarlama vb) kullanmalarına imkân tanımaktadır. Bu tür paylaşılan/ortak hizmetler önemli maliyet avantajları yaratabilmektedir. Ancak, konu ile ilgili yapılan çalışmalarda ve daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, söz konusu temel altyapı hizmetleri önemli bir hizmet türü olmakla birlikte, firma başarısı için yeterli olmamaktadır.

2.4.2. İşletme Desteği - Danışmanlık Hizmetleri

Genel idari/yönetimsel hizmetlere ek olarak işletme desteği sağlanmasının önemi kuluçka literatüründe pek çok araştırmada vurgulanmaktadır. Pek çok araştırmacı, işletme kuluçkalarında sunulan işletme desteği hizmetlerinin kiracı firmalar açısından önemini vurgulamakta ve çalışmalarda işletme asistanlığına yönelik hizmet ve destek türlerine ilişkin tanımlamalar yapılmaktadır. Söz konusu destekler; girişimcilik eğitimi, iş geliştirme desteği, iş planı hazırlanması desteği, stratejik plan hazırlanması, muhasebe, finansman, yönetim, satış ve pazarlama desteği, yasal / hukuki danışmanlık, hukuki destek, hükümet düzenlemeleri ve uygulamaları, ürün geliştirme ve istihdam desteği gibi konuları kapsamaktadır (Bollingtoft ve Ulhoi, 2005; Chan ve Lau, 2005; Lalkaka, 2003a; 2003b; Lyons ve Li, 2003: 8; Abduh vd, 2007: 76).

İşletme kuluçkalarında işletme asistanlığı hizmetleri sunulmasının altında yatan gerekçe, yeni kurulan şirketlerin büyük çoğunluğunun işletme başarısı için ihtiyaç duydukları kaynakların ve kritik faktörlerin tamamına sahip olmamalarıdır. Buna göre; genç firmalar, gelişimlerinin erken aşamalarında çok sayıda kritik sorunla mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Bu sorunların pek çoğu, yetersiz başlangıç sermayesi ve finansal kaynaklara erişememe, yönetim becerilerinde yetersizlikler, teknik asistanlık ve pazar bilgisine erişememe, zaman baskıları, dinamik ve belirsiz iş ortamı ile ilişkilidir (Cromie, 1991: 43; Kazanjian, 1988: 266-270; Terpstra ve Olson, 1993: 13). Bu bağlamda, kuluçkalarda sunulan işletme desteği / danışmanlık hizmetleri, kiracıların bu tip sorunların üstesinden gelebilmelerini amaçlamaktadır. Yeni girişimciler genellikle kaynak, bilgi ve sosyal sermaye eksikliği nedeniyle değer yaratma konusunda güçlük çekmektedir.

Smilor (1987), işletme kuluçkalarını yeni firmaların gelişmesi, yeni teknolojilerin dönüşümü ve ekonomik büyüme artışı sağlamak için teknoloji, sermaye ve uzmanlaşmış bilgiyi etkin bir şekilde bir araya getiren inovasyon sistemleri olarak tanımlamakta ve bilgi hizmetlerinin de işletme kuluçkalarında sunulan hizmetler arasında en önemli hizmet olduğunu vurgulamaktadır. Chen, Ma ve Chang (2006: 245) da işletme kuluçkalarının bilgi yoğun hizmet kuruluşları olduğunu ve inovasyon sistemlerinin önemli bir unsuru olduğunu ifade etmektedir.

Danışmanlık hizmetleri, özellikle işletmenin erken aşamaları boyunca girişimcilerin ihtiyaç duydukları uzmanlığın sağlanması açısından önem arz etmektedir. İşletmenin faaliyetleri ile ilgili yönetsel beceriler firma başarı olasılığının önemli bir belirleyicisi olmaktadır. Bu beceriler, sadece bir işletmenin temel işlevleri ile ilgili değil aynı zamanda belli uzmanlık gerektiren alanlarla ilgili becerilerdir. Ancak, yeni kurulan pek çok işletmenin yöneticisi, bir işletmenin yürütülmesi ile ilgili olan bilgi, beceri, deneyim ve uzmanlıkların tamamına sahip olmamaktadır. Özellikle yeni ve teknolojiye dayalı firmalara bakıldığında; firma sahiplerinin işletmenin faaliyet konusu olan alanla ilgili yüksek düzeyde teknik bilgiye sahip oldukları, ancak bir işletmenin yürütülmesi ile ilgili olarak yönetim, insan kaynakları, finans, pazarlama, reklam, yasal-hukuki konular gibi alanlarda yeterli düzeyde bilgi ve deneyim sahibi olmadıkları görülmektedir. Girişimcilerin ve yeni girişimlerin bu aşamada, kuruluşlarının ilk yıllarında danışmanlık ve akıl hocalığı / rehberlik hizmetleri ile desteklenmesi önem arz etmektedir. Firma gelişiminin erken aşamalarında girişimcilere sunulan danışmanlık destekleri, girişimcilerin ilgili alanlardaki tecrübesizliğini telafi etmesini ve bu konularda uzmanlık kazanmasını sağlamaktadır (Shahidi, 1998: 55). Girişimciler tarafından danışmanlık hizmetlerinin kullanımına ilişkin yapılan araştırmalar (örneğin; Krentzman ve Samaras, 1960; Golde, 1964, Robinson, 1982; Donckels ve Lambrecht, 1997), bu hizmetlerin kullanılması ve danışman firmalardan hizmet alınması durumunda firma performansının arttığını göstermektedir

Kuluçka programları, yeni kurulan girişimlere bu tür destekleyici danışmanlık hizmetlerinin verilmesini sağlamakta ve firmaların hayatta kalma olasılığını arttırmaktadır. İşletme kuluçkaları bu tür hizmetleri kendi bünyelerinde bulunan ve her biri belli alanlarda uzman deneyimli personel aracılığıyla kiracı firmalara

sunabildikleri gibi, dışsal aktörlerle kurmuş oldukları ağbağlar sayesinde kiracı firmaların danışmanlık firmaları ile daha kolay iletişime geçmelerini ve bu hizmeti almalarını sağlayabilmektedir. İşletme kuluçkalarında sunulan hizmetlere ilişkin olarak literatürde yer alan tartışmaların pek çoğunda, işletme kuluçkalarının temel görevinin, sadece temel altyapı hizmetlerini sunmasının yanı sıra firmaların danışmanlık firmalarına ve uzmanlara erişimini sağlamak olduğu vurgulanmaktadır (Smilor, 1987; Smilor ve Gill, 1986; Allen, 1988; Allen ve Rahman, 1985, Campbell, Kendrik ve Samuelson, 1985, Fry, 1987; Lichtenstein, 1992; Brooks, 1986).

Danışmanlık hizmetleri, kuluçka yönetimi ve kiracılar arasında, her iki taraf için de bilgi ve kaynakların transferini mümkün kılan direkt etkileşimlerdir (Rice, 2002: 173). Bu bağlantının gücü, kaynak ve alıcı arasında bilginin transferini etkileyebilmektedir. Sosyal sermaye açısından bakılacak olursa; yönetici ile firmalar arasındaki daha sık etkileşimler, bilgi ve deneyim paylaşımını ve transferini sağlayan daha güçlü bağlantıların oluşmasını mümkün kılmaktadır. Bu ilişkiler sonucunda, hem kiracı firmalar kuluçka yönetiminden öğrenmekte, hem de kuluçka yönetimi daha iyi hizmet sağlayabilmek için kiracıların ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olabilmektedir (Scillitoe ve Chakrabarti, 2010: 158).

2.4.3. Finansal Destekler

Yeni ve küçük girişimlerin, kuruluş aşamalarında finansal olarak desteklenmesi, firmaların başarılı bir şekilde faaliyete başlamasını ve hayatta kalma olasılığını arttıran bir unsur olmaktadır. Yeterli finansman olmaması durumunda, en yenilikçi ürün/hizmet/fikirlerle sahip girişimler bile başarılı bir şekilde hayata geçememekte ve hayata gelmiş olmakla birlikte işletmenin yürütülmesi konusunda sıkıntılar yaşamaktadır. Yeni ve küçük girişimler araştırma, prototip geliştirme, test/deney, pazarlama, üretim gibi çeşitli nedenlerden dolayı sermayeye ihtiyaç duymaktadır. Genel olarak bakıldığında, bu firmalar temel olarak 3 nedenden dolayı finansal desteğe ihtiyaç duymaktadır. Bunlar; (1) kuruluş aşamasındaki riski dağıtmak, (2) başlangıç sermayesi sağlamak, (3) büyüme ve genişlemeyi finanse etmektir (Gnyawali ve Fogel, 1994: 51). Ancak yeni ve küçük girişimlerin, başlangıç aşamalarındaki riskler ve kuruluşun geleceğine ilişkin belirsizlikler nedeniyle, bu tür

firmaların özel finans kurumlarından (banka vs) finansal kaynak temin etmeleri oldukça zor olmaktadır. Özel finansal kurumlar genellikle, kuruluş aşamasını tamamlamış, belli bir aşamaya gelmiş, üretim ve pazar payı açısından belli bir konuma gelmiş firmalara finansman sağlamayı tercih etmektedir (Shahidi, 1998: 56). Bu kısıtlılıklardan dolayı, pek çok yeni ve küçük işletmenin finansal kaynağı yetersiz olmaktadır. Yapılan çalışmalar, küçük girişimlerin finansman konusunda büyük ölçüde girişimcilerin kendi finansal kaynaklarını kullandıklarını, bunun yanında aile, akraba ve yakın arkadaşlardan finansman yönteminin de yaygın bir şekilde kullanıldığını ortaya koymaktadır (Van Auken ve Carter, 1989: 2; Bilsen ve Mitina, 1999: 20; Basu ve Parker, 2001: 1; Akyüz vd, 2006: 303; Thakor, 2011: 15). Örneğin; Allen ve Rahman (1985) tarafından 56 firma ile yapılan çalışmada, firmaların yarısından fazlasının başlangıç sermayesinin girişimcinin kendi kaynaklarından oluştuğu, ticari bankalar ve diğer borç veren kurumların ise firma sermayesinin %25'ini sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Başlangıç sermayesi olarak en sık başvuru alan üçüncü kaynak ise aile ve arkadaşlar olmuştur (Allen ve Rahman, 1985: 19).

Bu nedenle, yeni kurulan girişimlerin, işletme kuluçkaları aracılığıyla aynı veya nakdi kamusal desteklerden yararlanmaları son derece önem taşımaktadır. İşletme kuluçkalarında sunulan başlangıç sermaye desteği, geri ödemesiz hibeler veya işletmenin işlem maliyetlerini en az düzeye indirecek aynı yardımlar (ofis ekipmanı, mobilya, ortak fotokopi / faks makinesi, telefon, telesekreter, internet erişimi vb) gibi uygulamalar başlangıç aşamasında sınırlı kaynaklara sahip olan yeni ve küçük girişimlerin hayatta kalabilmesi açısından yararlı olabilmektedir.

2.4.4. Aracılık - Ağbağlaşma Hizmetleri

İşletme kuluçkalarının önemli bir rolü de, kuluçkada yer alan kiracı firmalar ile bölgesel inovasyon sisteminin aktörleri arasında bir aracılık görevi görmesidir (Peters, Rice ve Sundararajan, 2004). Kuluçkalar; kiracı firmalar ile bölgesel ortam/çevre arasında bir “köprü” oluşturmaktadır. Bu sayede; firmaların ihtiyaç duyduğu bilgi, teknoloji, finansal sermaye, pazara ilişkin kaynaklar ve beşeri sermaye gibi kritik kaynaklara erişim imkânı sağlanmış olmaktadır (Bollingtoft ve

Ulhoi, 2005; Grimaldi ve Grandi, 2005; Begley, Tan ve Schoch, 2005; Hindle ve Yencken, 2004; Rice, 2002). Kuluçkalar, firmaları diğer aktörler ile eşleştirerek ağbağ kurulması konusunda aracılık sağlamakta ve yeni kurulan girişimlerin, henüz ilk aşamada bağlantılarının az olmasından ve güçlü bir ağbağ sahibi olmamalarından kaynaklanan zayıflıkları telafi etmektedir (Smilor, 1987). Bu tür ağbağlara erişim, küçük girişimsel firmaların yeni ve küçük olmalarından kaynaklanan birtakım zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olabilmekte ve girişimin erken aşamalarında kritik olan işbirlikçi ilişkilerin gelişmesini desteklemektedir (McAdam ve Marlow, 2007: 363).

Ağbağlaşma, kuluçka sürecinin önemli bir boyutu olarak görülmektedir. Bir işletme kuluçkasında yer almanın etkisini araştıran çalışmalar, kuluçkaların yeni kurulan ve genç girişimlerin çok sayıdaki ekonomik aktörlerle işbirlikçi ilişkiler kurmasına yardımcı olan birer aracı kuruluş olarak önemini vurgulamaktadır (Löfsten ve Lindelöf, 2003; Rothschild ve Darr, 2005; Bergek ve Norrman, 2008). İşletme kuluçkaları, nitelik itibarıyla; işbirliği ve etkileşimler aracılığıyla stratejik bilgi ve enformasyonun toplandığı ve ortaklaşa olarak yaratıldığı bir organizasyonel ağbağ biçimidir (Fang, Tsai ve Lin, 2010: 91). İşletme kuluçkaları programları, farklı bireylerde, gruplarda ve kurumlarda içerilmiş (*embedded*) çok boyutlu kaynakları ve teknolojileri gerektirmektedir. Böylelikle, iş kuluçkası program ve uygulamaları, firmalar arasında uygun ağbağların yaratılmasını ve sürdürülmesini kolaylaştıran bir platform sağlayabilmektedir. Bu tür ağbağlar, insanların, fikirlerin, bilgi ve enformasyonun karşılıklı etkileşimini ve üretken paylaşımını mümkün kılmaktadır (Eshun, 2009: 157).

Girişimsel ağbağların ve işbirlikçi ilişkilerin yeni kurulan girişimler açısından özellikle başlangıç yıllarında büyük önemi bulunmaktadır. Bu nedenle, kiracı firmaların hayatta kalmalarını sağlamak amacıyla işletme kuluçkaları da kritik bir hizmet ve destek uygulaması olarak kiracı firmalar arasında (içsel) ve dışsal paydaşlar arasında (dışsal) ağbağlaşma faaliyetlerini desteklemelidir. Çünkü pek çok girişimci, işletmelerinin hayatta kalmalarını ve gelişmelerini sağlayacak gerekli bilgi ve kaynaklara sosyal ağbağ eksikliği nedeniyle ulaşamamaktadır. İşletme kuluçkalarının kurmuş oldukları ağbağlar bu sorunu çözebilmektedir. Firmaların ilk aşamalarında, yeni ve küçük olmanın yarattığı bazı sınırlılıkların üstesinden

gelinmesinde ağbağlar önemli bir kaynak olmaktadır. İşletme kuluçkaları ağbağları, girişimciler için sadece ihtiyaç duydukları kaynaklara erişim imkânı sunmakla kalmamakta, aynı zamanda işletme kuluçkası içerisinde yer alan girişimcilerin kaynak paylaşımını ve işbirliği düzeyini de geliştirmektedir. Kuruluşun ilk yıllarında ve gelişme aşamasında, işbirlikçi ilişkiler geliştirilmesi, zorlu yılların başarılı bir şekilde geçilmesi açısından önem arz etmektedir. Yapılan çalışmalar, işletme kuluçkaları ağbağlarının girişimsel süreç üzerinde oldukça olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır (Zhang ve Jiang, 2009: 268).

Bununla birlikte, kuluçkalar birbirlerine doğrudan bağlı olmayan kişiler (örneğin diğer girişimciler, yatırımcılar, danışmanlar) arasında bağlantı kurulmasını kolaylaştıran bir aracı olarak görülmektedir (McAdam ve Marlow, 2008: 225). Kuluçka sürecinde girişimciler, ağbağ aracılığıyla diğer firmalardan/kişilerden önemli bilgiler ve fikirler elde edebilmektedirler. Örneğin; girişim sermayedarları ve profesyonel hizmet kuruluşları ile birlikte işletme kuluçkaları kilit personele, sermaye ve piyasa bilgisi gibi önemli bilgilere erişim imkânı sağlamaktadır. Ağbağlar sayesinde girişimciler çok çeşitli biçimdeki kaynaklardan problem çözme yeteneği, işletme bilgisi ve danışmanlık elde etmektedir. Dolayısıyla, işletme kuluçkalarının bir bilgi yayma rolü bulunmaktadır (Zhang ve Jiang, 2009: 267-268). Bir kuluçka ağbağı, potansiyel müşteri ve tedarikçilerden, uzman hizmet sağlayıcılardan (avukatlar, muhasebeciler, vergi uzmanları vb), finansal kuruluşlardan (bankalar vb), kamu ve özel araştırma kuruluşlarından ve politika kurumlarından (bölgesel kalkınma ajansları gibi) oluşmaktadır. Kuluçka içerisindeki firmaların bu kurumlarla olan ilişkileri, önemli soyut kaynaklar olarak görülmektedir.

Ağbağların kuluçka sürecinde merkezi bir rol oynamaktadır ve bu tür ağbağların geliştirilmesi zaman içerisinde hayatta kalma olasılığını arttırmaktadır (Lendner ve Downing, 2007). İşletme kuluçkalarının ağbağlaşmayı kolaylaştırıcı rolünü vurgulayan ve ağbağlaşmanın kiracı firma performansına etkisini ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Örneğin; Allen (1985), işletme kuluçkaları tanımlamasında, kuluçkaların firmalara yetenek ve bilgi konusundaki açıklarını kapamaları konusunda destek sağladığını ve girişimcilere yerel bir girişim destek ağbağı oluşturduğunu vurgulamaktadır. Hackett ve Dilts (2004) kuluçkaları, bireyler ile kuluçka yönetimi ve ekibi, kuluçka danışma kurulu, kuluçka şirketleri ve

çalışanları, üniversiteler ve üniversite toplulukları, profesyonel hizmet sağlayıcılar (avukatlar, muhasebeciler, danışmanlar, pazarlama uzmanları, girişim sermayedarları) arasında oluşturulan bir ağbağ olarak tanımlanmaktadır.

Kuluçka başarı faktörleri üzerine yapılan başka çalışmalarda da ağbağlaşmanın kolaylaştırılması ve teşvik edilmesinin, temel farklılaştırıcı unsur olduğu vurgulanmaktadır. Hansen vd (2000), ileri teknoloji firmaların büyümesinin sağlanması açısından uygun bir organizasyonel yapı olarak “ağbağlaşmış kuluçka” (*networked incubator*) kavramını ortaya koymaktadır. Buna göre; ağbağlaşmış kuluçkalar, fiziksel mekân, makine, teçhizat, idari ve yönetsel destek sağlanması açısından diğer kuluçkalar ile ortak özellikleri barındırmaktadır. Ancak ağbağlaşmış kuluçkaların ayırt edici özelliği; kiracılar arasında ağbağlaşmayı teşvik etmesi ve yeni kurulan girişimlerin potansiyel iş ortakları ile buluşmalarını sağlamasıdır. Yeni kurulan girişimler arasında ağbağlaşmayı sağlayıcı faaliyetler çok geniş bir yelpazede; günlük olağan görüşme ve fikir paylaşma gibi gayri-resmi faaliyetlerden, teknoloji ortaklıkları kurma ve ortak girişimlerde bulunma veya birbirine bağlı yönetimlerin paylaşılması gibi resmi faaliyetleri kapsamaktadır. Hansen vd (2000: 75) kiracılar arasında bu tür faaliyetleri ve ağbağlaşmayı geliştirmenin, kuluçkaların daha başarılı olmalarında önemli bir unsur olduğunu vurgulamaktadır.

Powell, Koput ve Smith-Doerr (1996), bilgi ve enformasyon transferini gerçekleştirme ve kolaylaştırması açısından, yeni kurulan firmalarda inovasyonun kaynağı olarak işletme kuluçkaları ağbağlarının önemini vurgulamaktadır. Yazarlara göre; “bir işletme kuluçkası ağbağı, aksi takdirde erişilmesi mümkün olmayan bilgi ve kaynaklara erişim imkânı sağladığı için yeni kurulan firmaların inovasyon sürecinin temel kaynağı olarak görev görmektedir”.

Brooks (1986: 28), işletme kuluçkaları ile ilgili üç temel unsur tanımlamaktadır. Bunlar; (1) yeni başlayan firmaların ölümcül hatalardan kaçınmalarına yardımcı olacak bir destekleyici kurumlar ağbağı, (2) girişimcilere bir işletmenin yürütülmesi konusunda günlük asistanlık sağlayacak destekleyici hizmetler havuzu, (3) üniversite ile bağlantıdır. Brooks, söz konusu üç unsur içerisinde en önemli olan unsurun destekleyici ağbağ olduğunu belirtmektedir. Destekleyici kurumlar ağbağı, girişimcilerin herhangi bir konu hakkında

destek/asistanlık için yerel işletme topluluğunda nereye gidebileceklerini bilmelerini sağlamaktadır.

Lichtenstein (1992) tarafından yapılan çalışmada, girişimciliğe destek olan ağbağ ilişkilerinin türleri ve ilişkilerin önemi araştırılmıştır. Araştırma kapsamında 2 işletme kuluçkası ile görüşülmüş ve işletme kuluçkalarının girişimcilere sağladığı en önemli katkının girişimcilerin diğer girişimcilerle etkileşim kurma ve ilişkiler geliştirme konusunda sunduğu fırsatlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; işletme kuluçkalarının sunmuş olduğu ilişkiler ağbağı sayesinde yeterli kaynak ve yeteneğe sahip olmayan girişimciler, diğer girişimcilerle ilişkiler geliştirerek bu kaynaklara ve yeteneklere erişim imkânı yaratmaktadır.

Genel olarak işletme kuluçkalarında ağbağlaşma faaliyetleri;

- 1- Kuluçka içerisinde yer alan kiracı firmaların kendi aralarında, kuluçka yönetimi ve kuluçka ekibi arasında ortaya çıkan ağbağlaşma faaliyetlerini ifade eden “içsel” ağbağlaşma,
- 2- Kuluçka içerisinde yer alan kiracı firmalar ile kuluçka dışı firmalar ve diğer aktörler arasında ortaya çıkan ağbağlaşma faaliyetlerini ifade eden “dışsal” ağbağlaşma

olmak üzere iki ana başlıkta ele alınabilmektedir. Kuluçkalarda ortaya çıkan içsel ve dışsal ağbağlar, büyüme ve hayatta kalma açısından oldukça önemli olmaktadır. karşılıklı güvene ve rızaya dayalı olarak kurulan kişisel bağlantılar, ortaklıklar ve işbirlikleri şeklinde kurulan kolektif bağlantılar ve dışsal ağbağlar tarafların kendi içsel kaynaklarının ve dışsal ağbağ kaynaklarının bir araya getirilerek sinerji yaratılması suretiyle büyüme için bir potansiyel yaratmaktadır (Johannison, 2002: 375).

2.4.4.1. İçsel Ağbağlaşma

Kuluçka içerisinde yer alan kiracı firmalara sağladığı katma değer önemli bir boyutu da, kiracı firmalar arasında işbirlikçi ilişkileri ve sinerjileri tetikleme potansiyeli yaratmasıdır (Hansen vd, 2000; Bollingtoft ve Ulhoi, 2005; McAdam ve Marlow, 2007). Ağbağ ilişkilerinin varlığı ve firmanın bu yapı

içerisindeki konumu, özellikle bilgiye erişimini etkilemesi suretiyle, bireysel firma eylemlerinin kapsamını etkilemektedir. Girişimciler arasındaki gayri-resmi işbirliğini ve resmi anlaşmaları tetikleyen kuluçka içerisindeki etkin ağbağlaşma, kritik bir stratejik kaynak olarak görülmektedir (Hansen vd, 2000; McAdam vd, 2006; Scillitoe ve Chakrabarti, 2010). Kuluçka firmaları arasındaki mekânsal yakınlık, değerli bilgi ve enformasyonun transferini ve deneyimlerin paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Bu ağbağlar, firmaların belli ortak projeler üzerinde çalışması ve karşılıklı işbirlikçi anlaşmalar yapmaları için fırsatlar sunmaktadır. (Schwartz ve Hornych, 2008: 440; 2010: 486). Kuluçka sayesinde girişimciler, “öğrenme etkisi”, “bilgi ve teknoloji taşmaları”, “bilgi ve kaynak açığının kapatılması” gibi süreçleri bizzat tecrübe etmektedir (Bergek ve Norrman, 2008: 22; Rice, 2002: 171).

Kuluçka içerisinde kiracı firmalar arasında oluşan ağlar ve işbirlikçi ilişkiler, resmi veya gayri-resmi şekilde olabilmektedir. Resmi veya gayri-resmi ağbağların önemi, kuluçka büyüklüğüne göre değişebilmektedir. Rothschild ve Darr (2005: 64-65), küçük kuluçkalarda gayri-resmi ağbağların önemini vurgulamaktadır. Yazarlara göre gayri-resmi ağbağların yönetilmesi daha kolay olmaktadır ve küçük kuluçkaların gayri-resmi ağbağlar konusunda destekleyici birtakım hizmetlere odaklanması daha yararlı olmaktadır. Diğer taraftan, büyük bir kuluçka ise kiracılara daha geniş bir ağbağ sunmaktadır ve ölçek ekonomileri daha önemli hale gelmektedir. Buna karşın, orta büyüklükteki kuluçkalar kiracılara bu avantajların hiçbirini sunamamakta ve ortalama olarak yüksek başarısızlık oranına sahip olmaktadır.

Kuluçkalar, firmaları tek bir çatı altında toplama ve onlara birtakım ortak alanlar (ortak laboratuvar, toplantı odası, sohbet salonları, kafeterya vb) sağlamak suretiyle, firmaların aralarında sinerji oluşturabilecekleri ve etkileşim kurabilecekleri bir ortam yaratmaktadır. Abduh vd. (2007)’ne göre; doğru bir ortam yaratılması durumunda, firmalar birbirleriyle iletişim kuracak ve yakın iletişim kurmak sayesinde birbirleriyle kaynakları ve deneyimleri paylaşarak birbirlerinden karşılıklı olarak öğreneceklerdir. Pennsylvania işletme kuluçkasında yer alan kiracı firmalar ile yapılan çalışmada da, kiracı firmaların %75’inin diğer kiracılarla ilişki kurdukları sonucuna ulaşılmıştır (Aernoudt, 2004: 130).

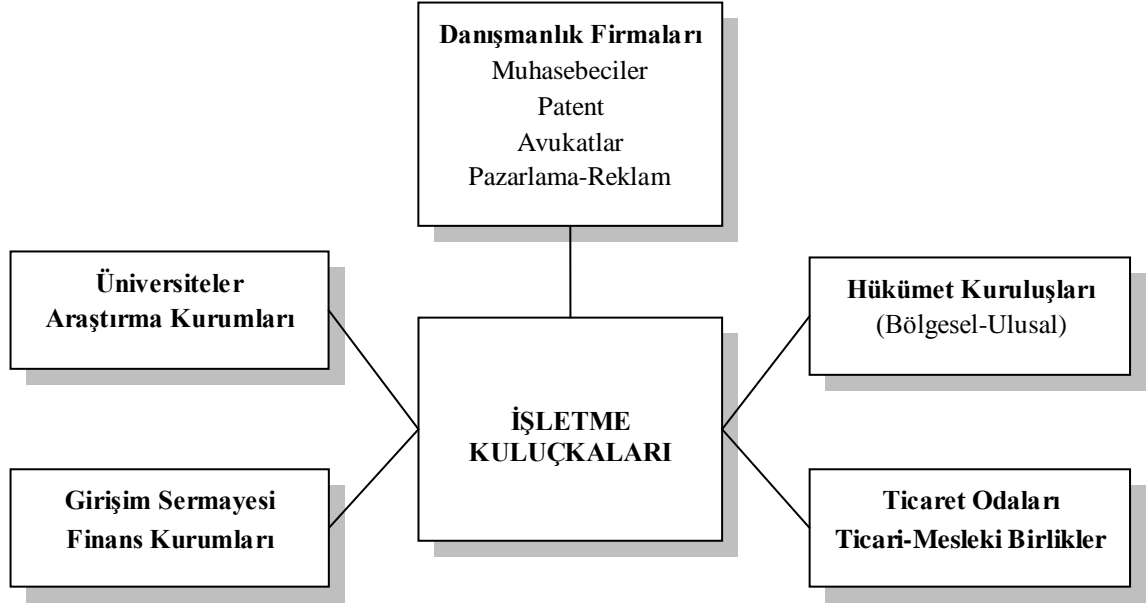
Dolayısıyla, kuluçka içerisinde içsel bir ağ oluşturulmasında ilk adım; paylaşılan / ortak mekânlar oluşturulmasıdır. Çünkü bilgi paylaşımının ve karşılıklı öğrenmenin ortaya çıkabilmesi için özellikle insanların birbirlerini iyi tanımaları ve birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir. Bu nedenle kuluçka yöneticileri; insanların tanışabileceği, birbirleriyle etkileşim kurabileceği ve ağ ilişkileri oluşturabileceği ortamlar yaratılmasında aktif bir rol oynamalıdır.

Bununla birlikte; kuluçka içerisinde ortaya çıkan ağbağlaşma, yalnızca kiracı firmaların kendi aralarında oluşturdukları ağbağlaşma ile sınırlı değildir. Kiracı firmalar ile kuluçka yönetimi ve kuluçka uzman personeli arasında ortaya çıkan sürekli ve yakın işbirliği ve ağbağlaşma da kiracı firmalar açısından son derecede önemli kaynaklardır. Kuluçka içerisinde, kuluçka yönetimi ile kiracı firmalar arasında ortaya çıkan ilişkiler, kuluçka ağbağlarında güvene ve normlara dayalı sosyal sermaye oluşmasını ve kuluçka ağbağları aracılığıyla ortaya çıkan yararlar elde edilmesini sağlamaktadır (Scillitoe ve Chakrabarti, 2010: 158).

2.4.4.2. Dışsal Ağbağlaşma

Girişimsel ağların özellikle yeni kurulan girişimler açısından önemi yadsınmaz. Bu firmalar, özellikle yeterli kaynak ve bilgi-yeteneklere sahip olmadıkları için dışsal kaynaklara ve ağbağlaşmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu açıdan yeni girişimlerin ve kuruluşlarının ilk yıllarında olan işletmelerin dışsal ağbağlaşma ve işbirliği eğilimi daha fazla olmaktadır. Kuluçkalar, kuluçkada yer alan firmaların diğer koşullarda erişilmesi zor olan bireylere, kurumlara ve kaynaklara erişmelerini mümkün kılmaktadır. Kuluçkalar, bazı hizmetler ve kaynaklar konusunda da kuluçkanın dışında yer alan ve söz konusu hizmeti/desteği sağlayan kuruluşlarla resmi veya gayri-resmi bağlantılar kurma ve ağbağlaşma yoluyla firmaların bu hizmetleri ve destekleri almasını sağlayabilmektedir (Peters, Rice ve Sundararajan, 2004: 85). Bu kapsamda; kuluçkada ağbağlaşma faaliyetleri, içsel ağbağlaşmaya ilaveten, kuluçka içindeki firmalar ile kuluçka dışında yer alan önemli bilgi ve kaynak sağlayıcılar (bilgi, teknoloji, finans vb) arasındaki ağbağlaşma faaliyetlerini de içermektedir. Dışsal ağbağlaşma ilişkileri oluşturulması,

pek çok çalışmada kuluçka sürecinin en önemli süreci olarak görülmektedir (Sherman, 1999; Smilor, 1987, Tamasy, 2007).



Şekil 2.9 - İşletme Kuluçkalarında Dışsal Ağbağlaşma

Kaynak: Hallam ve Devora, 2009: 1877.

Kuluçkanın asıl amacı; girişimcilerin zayıf oldukları alanlarda / konularda ihtiyaç duydukları kaynakların sağlanmasıdır. Kuluçka bu tür kaynakları doğrudan kendisi sağlayamıyorsa, kiracı firmaları, bu kaynakları sağlayabilecek dışsal kurumlara ve kanallara yönlendirmelidir. Bu nedenle; dışsal kaynaklara erişilmesi konusunda aracı olarak, firmalara dışsal ağbağlar geliştirilmesi ve bu ağbağların yönetilmesi, kuluçkaların önemli bir fonksiyonudur (Rice, 2002: 175).

Kuluçkalarda sunulmayan / mevcut olmayan hizmetler için dışsal ortaklarla işbirliği yapılması ve stratejik ortaklıklar oluşturulması kiracı firmaların mevcut kaynaklara ve desteklere daha iyi ulaşmaları açısından önemlidir. Örneğin; dışsal uzmanlardan teknik destek sağlanması, danışmanlık firmalarından yönetim desteği alınması, hukuk firmalarından yasal danışmanlık desteği alınması, muhasebe firmalarından muhasebe hizmeti alınması ve patent-marka ofislerinden fikri mülkiyet hakları konusunda danışmanlık desteği alınması dışsal hizmetlere örnek olarak verilebilir (Suk ve Mooweon, 2006: 38-39).

2.4.5. Eğitim Hizmetleri

Eğitim hizmetleri, bilginin ve fikirlerin yayılımını sağlamak amacıyla girişimcilere çeşitli konularda küçük kurslar, seminerler, konferanslar, toplantılar, eğitimler verilmesi hizmetlerini kapsamaktadır. Eğitim hizmetlerinin, önemli bir destek programı olduğu pek çok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır (Abduh vd, 2007: 84). Pena (2004: 234), İspanya'daki işletme kuluçkaları üzerine yaptığı çalışmada, yönetim konusunda verilen eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin, yeni girişimlerin büyümesini açıklayan tek anlamlı değişken olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bazı yazarlar (örneğin Erikson ve Gjellan, 2003: 37) işletme kuluçkası tarafından sunulan eğitim faaliyetlerinin, firmanın öğrenme etkinliğini arttırdığını, ekibin tecrübesini arttırdığını, iyi bir yatırım ortamı yarattığını, firmada yenilik ortaya çıkmasını sağladığını, firmanın algı / sezi yeteneğini arttırdığını ve girişimsel motivasyonu geliştirdiğini belirtmektedir.

2.5. LİTERATÜR TARAMASI: KULUÇKA HİZMETLERİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Çalışmanın bu kısmında; ilk iki bölümde yararlanılan ve bahsedilen kaynaklara ilaveten; tezin temel içeriği kapsamında yapılmış literatür taramasına ait bulgular ortaya koyulmaktadır. Bu kısımda ele alınacak olan çalışmalar, teorik bölümlerde ele alınan çalışmalara ilave niteliğinde olup, ayrıca ampirik sonuçlara dayanması bakımından sunulmaktadır. Bu kapsamda; bu çalışmanın ana içeriğine uygun olarak yapılan sınıflandırma çerçevesinde 3 ana başlıkta literatür taramasına ait bulgular ortaya koyulmaktadır.

2.5.1. LİTERATÜRE KATKIDA BULUNAN BAŞLICA GRUPLAR

Kuluçka konusunda çalışmalara katkıda bulunan 5 temel grup bulunmaktadır. Bunlar; (1) akademisyenler, (2) yerel, ulusal ve uluslararası kurum yetkilileri, (3) kuluçka yöneticileri, (4) kuluçka birlikleri ve yetkilileri ve (5) ticari danışmanlık kuruluşlarıdır.

Kuluçka konusunda uzmanlaşan akademisyenler (Allen, Lichtenstein, Mian, Rice, Sherman, Smilor vb) genellikle kuluçka uygulamalarının genel evrimine ve bu uygulamaların ortaya çıkışına ya da kuluçka uygulamalarının spesifik bir yönüne odaklanmaktadır. Farklı disiplinlerden bazı akademisyenler de (örneğin Birley, Chesbrough, Martin, Roper, Shapira) kuluçka çalışmalarına katkıda bulunmakta ve kendi uzmanlıklarını kuluçka konusunun belirli bir alanına uygulamaktadır. İkinci grupta yer alan politika yetkilileri ve kamu kurumları (OECD, United Nations, Small Business Administration gibi kurumlar) ise, kuluçka politikaları konusundaki bilgi yaymayı amaçlayan çalışmalarda bulunmaktadır. Söz konusu iki grup (akademisyenler ve politika kurumları tarafından yapılan çalışmalar, kuluçka literatürünün %80'ini teşkil etmektedir.

Üçüncü grubu oluşturan kuluçka yöneticileri (Meeder, Merrifield); kuluçka uygulamaları ile ilgili kişisel deneyimlerini ve gözlemlerini yaymayı amaçlayan çalışmalar yapmaktadır.

Kuluçka birlikleri ve yetkililerinin yer aldığı dördüncü grup araştırmacılar (Adkins, Campbell, genel olarak NBIA ve UKBI) ise, kuluçka konusundaki en iyi uygulamaları ortaya koymayı amaçlamakta ve kuluçkaların firmalar ve yerel ekonomiler üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır.

Son olarak; ticari danışmanlık kuruluşları ise kuluçka konusunda fizibilite çalışmaları yürütmekte (bakınız: Angle Technology Group, 2006; Claggett Wolfe Associates, 2003; Environmental Finance Center, 2001; Northstar Economics Inc., 2005a; 2005b) ve mevcut veya potansiyel destekleyiciler üzerine değerlendirmeler yapan raporlar hazırlamaktadır (Albert ve Gaynor, 2001: 2).

2.5.2. LİTERATÜR TARAMASI

İşletme kuluçkaları üzerine yapılan çalışmalar arasında oldukça önemli sayılabilecek çalışmaların 1980'li yılların ikinci yarısından itibaren hız kazandığı ve çalışmaların büyük bir kısmının 1984-1985 yılları arasında yayımlandığı görülmektedir. İzleyen yıllarda, 1985-1995 yılları arasında yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun ABD odaklı olduğu görülmektedir. Daha sonraki yıllarda (1995 yılından itibaren) yapılan çalışmalarda Fransa, İngiltere, Kanada, Avustralya gibi

gelişmiş ülkelerin kuluçka uygulamalarının ele alındığı çalışmalar yapılmıştır. Son zamanlarda da Çin, Brezilya, Kore ve Doğu Avrupa Ülkeleri gibi gelişmekte olan ülkelerdeki uygulamalara yönelik çalışmalar yaygınlaşmaktadır (Albert ve Gaynor, 2001: 4). Bu çalışmaların oldukça büyük bir kısmı tek bir ülke uygulamasına dayanmakla birlikte, farklı ülkelerdeki kuluçka uygulamalarının karşılaştırılmasına dayanan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin; Lalkaka ve Bishop (1996: 77-185) tarafından yapılan çalışmada 7 ülkede (Brezilya, Çin, Çek Cumhuriyeti, Meksika, Nijerya, Polonya ve Türkiye) 140 işletme kuluçkası üzerine araştırma yürütülmüştür. Hansen vd (2000: 75) tarafından yapılan çalışmada yeni ekonomi kuluçkalar üzerine dünya genelinde 169 işletme kuluçkasını kapsayan bir çalışma yapılmıştır. Ancak, uluslararası düzeyde (birden fazla ülke araştırmasına dayanan) çalışmaların çok fazla olmaması şaşırtıcı bir durum değildir. Autio ve Klofsten (1998: 42) tarafından yapılan çalışmada da vurgulandığı gibi; kuluçkaların yapı, uygulama ve yönetimleri yerel bağlama doğrudan bağlı olmaktadır ve farklılıklar, uluslararası karşılaştırma yapmayı ve bilgi toplanması ve analizi konusunda standart yöntemler uygulanmasını engellemektedir.

İşletme kuluçkaları üzerine oldukça fazla sayıda çalışma vardır ve bu konuda literatür oldukça zengindir. Yapılan pek çok çalışmada; işletme kuluçkalarının karakteristikleri, nitelikleri, sunulan hizmetler, kiracı firmaların performansı, kuluçkaların performansı gibi farklı konular ele alınmaktadır. Bu nedenle; bu kısımda, literatür taramasından elde edilen bulguların ham olarak sunulması yerine, kuluçka konusunda yapılmış çalışmaların belli araştırma alanlarına göre sınıflandırılması ve her bir araştırma alanında yapılmış çalışmaların bulgularının ortaya koyulması tercih edilmektedir. Yapılan akademik çalışma sayısının oldukça fazla olmasından dolayı konu ile ilgili yapılan literatür taraması çalışmalarında da bu tür bir yapılanmaya gidildiği görülmektedir. Örneğin; Hackett ve Dilts (2004) tarafından yapılan literatür taramasında, işletme kuluçkaları konusunda yapılan olan akademik çalışmalar 5 temel araştırma kategorisinde sistematik olarak ele alınmaktadır. Bunlar; (1) kuluçka gelişim çalışmaları, (2) kuluçka kurulum çalışmaları, (3) kiracı gelişimi çalışmaları, (4) kuluçka-kiracı etki çalışmaları ve (5) kuluçka-inkübasyon teorileştirme çalışmalarıdır. Benzer şekilde; Phan, Siegel ve Wright (2005: 166), kuluçka çalışmalarını 4 ana araştırma alanına ayırmaktadır.

Bunlar; (1) işletme kuluçkalarının kendisine (finansman yapısı, sponsorluk türü, performansı, yönetimi vb) odaklanan çalışmalar, (2) işletme kuluçkalarında yer alan firmalara (başarı-başarısızlık, performans vb) odaklanan çalışmalar, (3) kiracı firma girişimcileri ve yönetim ekibine (girişimci karakteristikleri, kuluçka yönetimi-ekibinin karakteristikleri vb) odaklanan çalışmalar ve (4) kuluçkaları sistemik düzeyde (üniversite, bölge ve ülke açısından etkisi, bölgesel gelişme vb) ele alan çalışmalardır. Albert ve Gaynor (2001: 3-4) tarafından 200 çalışmanın ele alındığı literatür taramasında ise yüksek lisans ve doktora düzeyinde yapılmış olan araştırmalar da dâhil olmak üzere, dergiler, kitaplar, raporlar ve kılavuzlar incelenmiştir. Yazarlar, işletme kuluçkaları üzerine yapılan çalışmaları, sistematik bir şekilde 3 ana başlıkta ele almaktadır. Bunlar; (1) tanımlayıcı çalışmalar, (2) kural koyucu çalışmalar ve (3) değerlendirici çalışmalardır. Tanımlayıcı çalışmalar, kuluçka uygulamalarının tanımlanması ve kuluçkaları diğer benzer uygulamalardan ayıran özelliklerin ortaya koyulması, farklı kuluçka uygulamalarının sınıflandırılması, farklı kuluçka türlerinin özelliklerinin tanımlanması ve kuluçka yaşam döngüsünün ve kuluçka gelişim aşamalarının belirlenmesi gibi çalışmaları kapsamaktadır. Kural koyucu çalışmalar, özellikle kuluçka destekleyicileri ve kuluçka yöneticileri başta olmak üzere kuluçka ile ilgili temel paydaşların belirli konulardan bilgilendirilmesini amaçlayan çalışmalardır. Bu konular; iktisadi gelişmede kuluçkaların rolünün ortaya koyulması, başarılı kuluçka uygulamalarının özelliklerinin belirlenmesi, kuluçka yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların araştırılması ve en iyi uygulamalar için yönergelerin oluşturulması gibi konulardır. Değerlendirici çalışmalar, kuluçka uygulamalarının değerlendirilmesinde kullanılacak göstergelerin oluşturulması, kuluçkaların kiracı firmalar ve yerel ekonomiler üzerindeki etkilerinin ölçülmesi, kuluçka uygulamalarında sunulan hizmetlerin yeni girişim yaratma sürecindeki önemi bakımında sıralanması, farklı kuluçka uygulamalarının etkinliğinin değerlendirilmesi ve karşılaştırılmasına yönelik konulara odaklanan çalışmaları kapsamaktadır.

İşletme kuluçkaları üzerine yapılmış olan başlıca çalışmalar ve bu çalışmalarda incelenen ülkeler, kuluçka ve kiracı firma sayıları, analiz yöntemleri ve performans konusunda ele alınan başarı göstergeleri aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Çizelge 2.5 - İşletme Kuluçkaları Üzerine Literatür Taraması

Yazar(lar)	Ülke	Örneklem	Yöntem	Başarı Göstergesi
Abetti (2004)	Finlandiya	5 Kuluçka	Vaka analizi	Hayatta kalma oranları, istihdam yaratma, satış büyümesi
Adegbite (2001)	Nijerya	7 Kuluçka	Vaka analizi	
Aerts vd (2007)	AB	107 Kuluçka		Hayatta kalma oranları
Akçomak ve Taymaz (2004)	Türkiye	89 Firma		Satış büyümesi, istihdam büyümesi ve yenilikçilik
Allen ve McCluskey (1990)	ABD	127 Kuluçka	Regresyon analizi	Doluluk yüzdesi, yaratılan istihdam, mezun olan firma sayısı
Allen ve Rahman (1985)	ABD	12 Kuluçka 56 Firma	Tanımlayıcı istatistik	
Autio ve Klofsten (1998)	Helsinki	2 Kuluçka		
Chan ve Lau (2005)	Hong Kong	6 Firma	Vaka analizi, Kalitatif değerlendirme	
Colombo ve Delmastro (2002)	İtalya	90 Firma	Kantitatif analiz, kontrol grubu ile karşılaştırma	İstihdam artışı, yenilikçi faaliyetler (patent sayısı, telif hakkı vb)
Frenkel vd (2005)	İsrail	12 Kuluçka 60 Firma		
Fry (1987)	ABD	76 Firma	Tanımlayıcı istatistik, Kontrol grubu ile karşılaştırma	
Lee ve Osteryoung (2004)	ABD Kore	54 Kuluçka	Anket	Kuluçkaların kritik başarı faktörlerini ölçmek için kullanılan 14 unsurun hissedilen önemi
McAdam ve Marlow (2007)	İrlanda	1 Kuluçka 12 Firma	Vaka analizi, detaylı görüşmeler	
McAdam ve Marlow (2008)	İrlanda Birleşik Krallık	18 Firma	36 aylık uzunlamasına analiz	
Mian (1996a)	ABD	6 Kuluçka 47 Firma	Vaka analizi, Kalitatif ve kantitatif değerlendirme	
Mian (1996b)	ABD	2 Kuluçka	Vaka analizi	Yeni işletme yaratımı

Mian (1997)	ABD	4 Kuluçka 29 Firma	Vaka analizi, Kalitatif ve kantitatif değerlendirme	Firma hayatta kalma ve üniversite misyonuna katkı
Pena (2004)	İspanya	9 Kuluçka 114 Firma	Kantitatif değerlendirme	Satış büyümesi, istihdam büyümesi ve kar büyümesi
Peters vd (2004)	ABD	43 Kuluçka	İkincil veri, Anket	Mezun firma sayısı
Rothaermel ve Thursby (2005a)	ABD	1 Kuluçka 79 Firma	Panel veri analizi	Firma hayatta kalma
Rothaermel ve Thursby (2005b)	ABD	1 Kuluçka 79 Firma	Panel veri analizi	Toplam gelir, elde edilen toplam finansman, elde edilen girişim sermayesi finansmanı ve firma hayatta kalma
Rothschild ve Darr (2005)	İsrail	49 Firma	Vaka analizi	Firma gelişimine imkân sağlayan sosyal (resmi ve gayri-resmi) bağlantılar
Schwartz ve Hornych (2008)	Almanya	1 Kuluçka	Tanımlayıcı istatistik, derinlemesine görüşmeler	
Sherman ve Chappell (1998)	ABD	50 Kuluçka 126 Firma	Ortalama	
Smilor (1987)	ABD	117 Kuluçka 50 Firma	Vaka analizi, yerinde inceleme ve derinlemesine görüşmelerden elde edilen bulgular	
Studdard (2006)	ABD Finlandiya	52 Firma	Anket, kalitatif değerlendirme	Yeni ürünler, teknolojik yetkinlik, tanınırlık
Thierstein ve Wilhelm (2001)	İsviçre	9 Kuluçka 40 Firma	Vaka analizi, Kısa anketler	
Tötterman ve Sten (2005)	Finlandiya	3 Kuluçka 18 Firma	Vaka analizi	
Von Zedwitz ve Grimaldi (2006)	İtalya	15 Kuluçka	Vaka analizi ve kalitatif değerlendirme	Sunulan hizmetler bakımından kuluçkanın başarısı
Wynarczyk ve Raine (2005)	Birleşik Krallık	17 Kuluçka	Anket, Kantitatif ve kalitatif değerlendirme	İstihdam büyümesi, hayatta kalma
Young (2001)	ABD	28 Kuluçka	Tanımlayıcı istatistik	

Not: Verma (2004: 33-34) ve Akçomak (2009: 27-32)'tan yararlanılarak, bu çalışmada da ele alınan çalışmalar doğrultusunda hazırlanmıştır.

Ancak yukarıda yer alan çalışmaların, bu çalışmanın kapsamına uygun bir sınıflandırma ile birlikte sunulması, hem karışıklığı hem de tekrarları önleyecektir. Bu kapsamda; çalışmanın bu kısmında; daha önceki literatür çalışmalarında da olduğu gibi, incelenen çalışmalara ilişkin literatür taraması sonuçlarının belli başlıklar altında ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Ancak bu konuda; önceki çalışmalarda yapılmış ayrımlardan ziyade, çalışmada ele alınan bölümler doğrultusunda 3 ana başlık belirlenmesi uygun görülmüştür. Bu kapsamda; bu çalışmada yapılan literatür taramasını;

1. İşletme kuluçkalarının tanımlanması, tipoloji ve sınıflandırma
2. İşletme kuluçkaları hizmet türleri ve performansa etkisi
3. İşletme kuluçkalarında ağbağlaşma faaliyetleri

olmak üzere 3 ana araştırma alanında yoğunlaştırmak mümkündür. Aşağıdaki bölümlerde; her bir alana ilişkin olarak yapılan literatür taramasına ilişkin sonuçlar sunulmaktadır.

Çizelge 2.6 - İşletme Kuluçkaları Üzerine Sınıflandırılmış Araştırma Alanları

ARAŞTIRMA ALANI	ALT KONULAR	KAYNAKLAR
1. İşletme Kuluçkalarının Tanımlanması, Tipoloji ve Sınıflandırma Çalışmaları	Kuluçka Tanımlamaları, Kuluçka Karakteristikleri	Gatewood, Ogden ve Hoy (1985) Smilor (1985)
	Kuluçka Sınıflandırmaları ve Tipolojileri	Brooks (1986) Allen ve McCluskey (1990) Barrow (2001) Aernoudt (2004) Grimaldi ve Grandi (2005) Clarysse vd. (2005) Von Zedtwitz ve Grimaldi (2006) Hallam ve Devora (2008)
2. İşletme Kuluçkaları Hizmet Türleri ve Performans Çalışmaları	Kuluçka Hizmet Türleri	Allen ve Rahman (1985) Campbell (1989) Tornatzky vd (1996) Peters, Rice ve Sundararajan (2004) Verma (2004) Chan ve Lau (2005) Aerts, Matthyssens ve Vandembempt (2007) Abduh vd (2007) Xu (2010)
	Kuluçka Hizmetlerinin Performansa Etkisi	Fry (1987) Kang (1991) Stata (1993) Autio ve Klofsten (1998) Abetti (2004) Verma (2004) Alçomak ve Taymaz (2004) Peters, Rice ve Sundararajan (2004), Wynarczyk ve Raine (2005) Voisey vd (2006) Suk ve Mooweon (2006) Buche ve Scillitoe (2007) McAdam ve Marlow (2008) Zhang ve Jiang (2009) Scillitoe ve Chakrabarti (2010)
3. İşletme Kuluçkaları Ağbağlaşma Çalışmaları		Verma (2004) Peters, Rice ve Sundararajan (2004) Chan ve Lau (2005) Rothschild ve Darr (2005) Rothaermel ve Thursby (2005a) Rothaermel ve Thursby (2005b) Tötterman ve Sten (2005) Bollingtoft ve Ulhoi (2005) Voisey vd (2006) Suk ve Mooweon (2006) Aerts, Matthyssens ve Vandembempt (2007) Zhang ve Jiang (2009) Xu (2010)

2.5.2.1. İşletme Kuluçkalarının Tanımlanması, Tipoloji ve Sınıflandırılması

Kuluçka türleri konusunda farklı yazarlar tarafından farklı odak noktaları bakımından kuluçka sınıflandırmaları yapılmaktadır. Bu bölümde, farklı çalışmalarda yapılmış olan kuluçka tipolojilerine yer verilmektedir. Bu kapsamda; işletme kuluçkaları türlerinin belirlenmesi, her bir kuluçka türünün karakteristikleri ve ayırt edici özelliklerinin tanımlanması üzerine yapılmış çalışmalar şunlardır:

Brooks (1986), tarafından yapılan çalışmada; işletme kuluçkaları temel amaçları, binanın karakteristikleri, yürütücü kuruluşun hedefleri ve hizmet edilen sektör bakımından (1) gayrimenkul kuluçkaları ve (2) ekonomik gelişme kuluçkaları olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Gayrimenkul kuluçkaları; göreceli olarak küçük kiracılar için pahalı olmayan esnek kiralama alanları sağlayarak gayrimenkul piyasasında bir boşluğu doldurmaktadır. Bu kuluçkaların temel itici gücü; aksi takdirde boş kalacak olan mevcut ancak unutulmuş binaların etkin bir şekilde yeniden kullanılmasını sağlamaktır. Kuluçka yönetici kuruluşu bu durumda bir emlak yöneticisi olarak görev üstlenmektedir. Ancak bunun dışında da birtakım destek hizmetleri sunmaktadır. Bu tür kuluçkalarda, genellikle gelişim bakımından ileride olan (bir diğer ifadeyle fikir aşamasını geçmiş ve ticarileştirme aşamasına yaklaşmış olan) firmalar kabul edilmektedir. Bu nedenle de bu tür kuluçkalarda iş yaratma etkisi daha hızlı olmaktadır. Gayrimenkul kuluçkaları genellikle düşük teknoloji ve çok geniş bir yelpazede her tür sektörden firmaya hizmet etmektedir. İktisadi gelişme kuluçkaları ise genellikle daha çok aktif desteğe ihtiyaç duyan ve gelişiminin henüz erken aşamalarında olan işletmelere hizmet etmektedir. Bu tür kuluçkaların temel itici gücü ve uzun dönemli amacı ise o bölgede/yerelde/toplulukta bulunmayan bazı büyüyen endüstrilerde işletme oluşumunu teşvik etmektir. Ekonomik gelişme kuluçkaları ileri teknolojiye ve AR-GE'ye dayalı işletmelere hizmet etmeyi tercih etmektedir (Brooks, 1986: 27).

Brooks tarafından yapılan sınıflandırma, kuluçka uygulamalarının henüz oldukça yeni olduğu bir dönemde yapılmış ve işletme kuluçkalarının türleri konusunda çok fazla ayrıntı içermemektedir. Ancak yine de bu çalışma, konu ile

ilgili olarak daha sonraki dönemlerde yapılan çalışmalarda da benzer kuluçka türlerinin tanımlanması bakımından önem arz etmektedir.

Allen ve McCluskey (1990: 64-67) tarafından 127 iş kuluçkasına ilişkin olarak yapılan çalışmada, iş kuluçkalarının yapısı, politikalar ve sunulan hizmetler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Çalışmada 4 farklı iş kuluçkası türü tanımlanmıştır. Bunlar; (1) kar amaçlı mülkiyet gelişim kuluçkaları, (2) kar amaçlı olmayan gelişim kuluçkaları, (3) akademik kuluçkalar ve (4) kar amaçlı çekirdek sermaye kuluçkalarıdır.

Çizelge 2.7 - Allen ve McCluskey (1990) İşletme Kuluçkaları Sınıflandırması

← Yaratılan Katma Değer →				
	Kar Amaçlı Mülkiyet Gelişim Kuluçkaları	Kar Amaçlı Olmayan Gelişim Kuluçkaları	Akademik Kuluçkalar	Kar Amaçlı Çekirdek Sermaye Kuluçkaları
Temel Amaç	Gayrimenkul değerlendirme Kiracılara mülkiyete ait hizmetlerin satılması	İş yaratılması Girişimsel potansiyelin pozitif ifadesi	Fakülte-Sanayi işbirliği Üniversite araştırmalarının ticarileştirilmesi	Yatırım fırsatlarından yararlanılması Hızlı girişim gelişimi
İkincil Amaç	Teknoloji transferi için fırsat yaratılması Yatırım fırsatları yaratılması	Kuruluş için sürdürülebilir gelir yaratılması Ekonomik tabanın çeşitlendirilmesi Vergi tabanının desteklenmesi Mevcut programların tamamlanması Boş binaların değerlendirilmesi	Hizmet ve eğitici misyonun güçlendirilmesi Yatırım fırsatlarından yararlanılması Kurum ve topluluk arasında iyi niyet yaratılması	Ürün gelişimi Kendi kendine yeterlilik Refah yaratılması

Kaynak: Allen ve McCluskey, 1990: 65.

Kar amaçlı mülkiyet / emlak gelişimi kuluçkaları esas olarak gayrimenkulün değerlendirilmesini ve bundan bir kazanç elde edilmesini amaçlamaktadır. Kar amacı

olmayan gelişim şirketleri ise girişimsel ortamın geliştirilmesi ve iş / istihdam yaratılmasına odaklanmaktadır. Akademik kuluçkalar hem üniversite teknolojilerinin ticarileştirilmesini hem de yerel ekonomik gelişmeye katkı sağlanmasını amaçlamaktadır. Son olarak; kar amaçlı çekirdek sermaye kuluçkaları ise firmaları kendi bünyesine kazandırmak isteyen çekirdek sermaye yöneticilerinin bu amaçlarını gerçekleştirebildikleri fiziksel alanlar olarak tanımlanmaktadır (Allen ve McCluskey, 1990: 64).

Allen ve McCluskey (1990) tarafından yapılan sınıflandırma çalışmasında, mevcut işletme kuluçkaları incelenmiş ve kuluçkaların %42'sinin kar amacı gütmeyen kuluçkalar olduğu, %25'inin kar amaçlı özel şirketlerin işlettiği kuluçkalar olduğu, %15'inin üniversite kuluçkaları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kuluçkaların geriye kalan %18'inin ise kamu-özel ortaklığına dayalı kuluçkalar olduğu belirtilmiştir. Çalışma sonucunda; kuluçka türlerinin kuluçka politikalarına etkisi bakımından, özel şirketler tarafından işletilen kuluçkaların diğer kuluçka türlerine göre kiracı konusunda daha az seçici oldukları ve genellikle daha düşük katma-değerli işletmeleri kabul ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Sağlanan hizmetler bakımından ise kuluçka türleri arasında bir farklılık bulunmamıştır.

Barrow (2001: 31'den aktaran McAdam ve Marlow, 2008: 220-221) işletme kuluçkalarını 5 gruba ayırmaktadır. Bunlar; (1) Kar amaçlı mülkiyet gelişim kuluçkaları, (2) Kar amacı olmayan gelişim şirketi kuluçkaları, (3) Üniversite kuluçkaları, (4) Kar amaçlı yatırım kuluçkaları ve (5) Ortak girişim kuluçkalarıdır. Söz konusu kuluçka türlerinin temel ve ikincil amaçları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Çizelge 2.8 - Barrow (2001) İşletme Kuluçkaları Sınıflandırması

	Kar Amaçlı Mülkiyet Gelişimi Kuluçkaları	Kar Amacı Olmayan Gelişim Şirketi Kuluçkaları	Üniversite Kuluçkaları	Kar Amaçlı Yatırım Kuluçkaları	Ortak Girişim Kuluçkaları
Temel Amaçlar	Gayrimenkul değerlendirmesi Doluluğu maksimize etmek Kiracılara hizmet satmak	İş yaratma Girişimciliği teşvik etmek Ekonomik tabanı çeşitlendirmek	Üniversite-sanayi işbirliği Üniversite araştırmalarını ticarileştirmek	Hızlı bir şekilde büyük miktarda sermaye yaratmak	Çabuk ve maliyetsiz bir şekilde ilgili piyasalara girmek İlişkili teknolojiler üzerinde bir vitrine sahip olmak
İkincil Amaçlar	Daha fazla emlak için yatırım fırsatları yaratmak	Başabaş noktası için sürdürülebilir gelir yaratmak Boş binaları kullanmak / değerlendirmek	Yatırım fırsatlarından yararlanmak Yerel toplulukta itibar kazanmak	Yatırım portföyünde sinerji oluşturmak	Personel için girişimsel fırsatlar sunmak Para kazanmak

Kaynak: Barrow, 2001: 31'den aktaran McAdam ve Marlow, 2008: 220-221).

Aernoudt (2004: 128), işletme kuluçkalarının sponsor, finansman, paydaş gibi faktörlere göre gruplandırılabilirliğini ifade etmektedir. Ancak ekonomik gerekçelere daha uygun olması bakımından işletme kuluçkalarını temel amaç ve ikincil amaçlarına göre değerlendirmeyi tercih etmekte ve amaçlarına göre işletme kuluçkalarını beşe ayırmaktadır. Bunlar; (1) Karma kuluçkalar, (2) Ekonomik gelişme kuluçkaları, (3) Teknoloji kuluçkaları, (4) Sosyal kuluçkalar, (5) Temel araştırma kuluçkalarıdır.

Çizelge 2.9 - Aernoudt (2004) İşletme Kuluçkaları Sınıflandırması

	Temel Felsefe: İlgilendiği Konu	Temel Amaç	İkincil Amaç	Kapsanan Sektörler
Karma Kuluçkalar	İş açığı	Yeni kurulan şirket yaratmak	İstihdam yaratmak	Tüm sektörler
Ekonomik Gelişme Kuluçkaları	Bölgesel veya yerel farklılık açığı	Bölgesel gelişme sağlamak	İşletme yaratmak	Tüm sektörler
Teknoloji Kuluçkaları	Girişimsel açık	Girişimcilik yaratmak	İnovasyonu, yeni kurulan teknoloji şirketlerini tetiklemek	Teknoloji odaklı, özellikle BİT ve biyoteknoloji gibi sektörler
Sosyal Kuluçkalar	Sosyal açık	Sosyal grupların entegrasyonunu sağlamak	İstihdam yaratmak	Kar amaçlı olmayan sektör
Temel Araştırma Kuluçkaları	Keşif açığı	Gerçek-dışı araştırmalar*	Yan ürünler (spin-offs)	İleri teknoloji

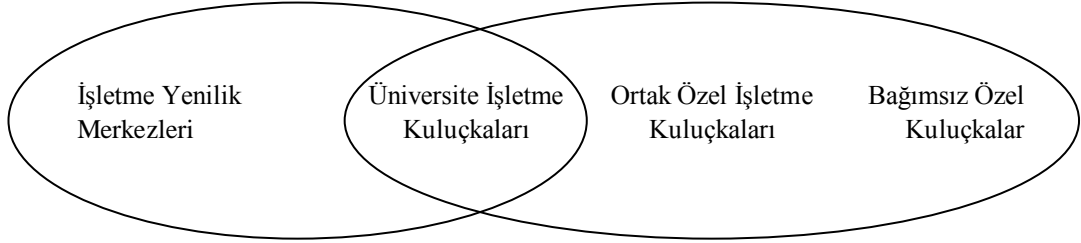
Kaynak: Aernoudt, 2004: 128.

Karma kuluçkalar genellikle tarihsel gelişim içerisinde işletme kuluçkalarının ilk uygulamaları olarak görülmektedir. Bu kuluçkalar, gerilemekte olan üretim alanlarının yeniden canlandırılmasının ve yeniden düzenlenmesinin birer aracı olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle de tüm sektörleri (sanayi ve hizmet), tüm teknoloji düzeylerini (düşük teknoloji, ileri teknoloji) ve her tür girişimi kapsamaktadır. Ekonomik gelişme kuluçkaları ise birincil amaç olarak bölgesel gelişme açıklarının azaltılmasına odaklanan kuluçkalardır. Teknolojiye dayalı yeni şirketlerin yaratılmasına odaklanan işletme kuluçkaları ise teknoloji kuluçkaları olarak adlandırılmaktadır (Aernoudt, 2004: 128-129)

Grimaldi ve Grandi (2005: 113-114) tarafından yapılan çalışmada ise işletme kuluçkaları dört gruba ayrılmıştır. Bunlar; (1) İş Yenilik Merkezleri, (2) Üniversite

* Bu ifade, “blue-sky research” ifadesinin karşılığı olarak kullanılmıştır. Webster Dictionary’e göre “Blue-sky” ifadesi anında ticari bir değere dönüştürülemez, herhangi bir anında ticari değeri olmayan araştırmaları ifade etmektedir. Kelimenin İngilizce eş anlamlıları ise “gerçek dışı” (unrealistic); “uygulanamaz” (impractical) gibi anlamlara geldiği için tablo içerisine sığdırabilmek amacıyla bu ifade kullanılmıştır.

İşletme Kuluçkaları, (3) Ortak Özel İşletme Kuluçkaları, (4) Bağımsız Özel Kuluçkalardır.



Şekil 2.10 - Grimaldi ve Grandi (2005) İşletme Kuluçkaları Sınıflandırması

Kaynak: Grimaldi ve Grandi, 2005: 114.

İşletme yenilik merkezleri, kamusal kuluçkalar olup daha çok somut varlıkların sağlanmasına odaklanmaktadır. Şeklin sağ tarafında yer alan ortak özel işletme kuluçkaları ve bağımsız öze kuluçkalar ise, kamusal kuluçkaların aksine soyut ve yüksek katma değerli varlıklara yönelik hizmetler sağlamaktadır. Üniversite işletme kuluçkaları ise kuluçka modeli olarak kamusal desteklere dayanması açısından işletme yenilik merkezlerine benzemekte ancak ileri teknoloji bilgisine erişim, laboratuvar ve üniversite altyapısına erişim, eğitim, danışmanlık, akademik ağbağlaşma gibi soyut ve yüksek katma değerli hizmetler sunması nedeniyle de somut hizmetlere odaklanan kamusal kuluçka modellerinden farklılaşmaktadır. Bu nedenle üniversite işletme kuluçkaları hem kamusal hem de özel işletme kuluçkaları arasında bir model olarak görülebilmektedir. Grimaldi ve Grandi (2001: 239) tarafından yapılan bir çalışmada da, üniversite işletme kuluçkalarının, üniversite ile ilişkili yararlar sunması sayesinde geleneksel kamusal kuluçkaların zayıflıklarının üstesinden gelinmesinde etkin bir araç olduğu ifade edilmektedir.

Hallam ve Devora (2008: 1878) tarafından yapılan çalışmada; kuluçkanın kurucuları, kuluçkanın yerleşimi ve işletme modeline bağlı olarak farklı alt kategoriler olabileceği ve bu alt kategorilerin farklı kombinasyonlarının bir araya getirilmesiyle 12 farklı işletme kuluçkası tanımı yapılabileceği ifade edilmektedir.

Çizelge 2.10 - Hallam ve Devora (2008) İşletme Kuluçkaları Sınıflandırması

Kurucu	Yerleşim	İşletme Modeli
Hükümet	Fiziksel	Kar amaçlı
Üniversite	Sanal	Kar amacı gütmeyen
Özel		
İşletme Kuluçkası Tanımlamaları		
1- Hükümet destekli kar amaçlı fiziksel işletme kuluçkaları 2- Hükümet destekli kar amaçlı sanal işletme kuluçkaları 3- Hükümet destekli kar amacı gütmeyen fiziksel işletme kuluçkaları 4- Hükümet destekli kar amacı gütmeyen sanal işletme kuluçkaları 5- Üniversite destekli kar amaçlı fiziksel işletme kuluçkaları 6- Üniversite destekli kar amaçlı sanal işletme kuluçkaları 7- Üniversite destekli kar amacı gütmeyen fiziksel işletme kuluçkaları 8- Üniversite destekli kar amacı gütmeyen sanal işletme kuluçkaları 9- Özel şirket destekli kar amaçlı fiziksel işletme kuluçkaları 10- Özel şirket destekli kar amaçlı sanal işletme kuluçkaları 11- Özel şirket destekli kar amacı gütmeyen fiziksel işletme kuluçkaları 12- Özel şirket destekli kar amacı gütmeyen sanal işletme kuluçkaları		

Kaynak: Hallam ve Devora, 2008: 1878.

Yukarıda bahsedilen kuluçka sınıflandırmaları çalışmaları dışında başka çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin; Clarysse vd (2005), faaliyet ve kaynaklarına göre 3 farklı kuluçka modeli tanımlanmıştır. von Zedtwitz ve Grimaldi (2006) ise temel hizmetlerin yönetimine dayalı olarak 5 farklı kuluçka türü tanımlamıştır. Avrupa'da da kuluçka kavramı ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir (Aernoudt, 2004: 130).

Gatewood, Ogden ve Hoy (1985'ten aktaran Lumpkin ve Ireland, 1988: 63) tarafından yapılan çalışmada işletme kuluçkaları kavramının tarihsel geçmişi ve kavramın bileşenleri üzerinde durulmuştur. Çalışmada ayrıca; kuluçkaların ve kiracıların finansman ve fon kaynakları, kiracıların dağılımı, sunulan hizmet çeşitleri ve kuluçka başarısının değerlendirilmesi gibi konularda işletme kuluçkaları uygulamalarında yaşanan değişimler değerlendirilmiştir.

Smilor (1985'ten aktaran Lumpkin ve Ireland, 1988: 63) tarafından yapılan çalışmada, kuluçka yöneticileri ile yapılan görüşme sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda kuluçkaların işleyişine ilişkin önemli karakteristikler sunulmuştur. Yapılan çalışma sonucunda; kuluçkaların sponsor biçimi ve temel finansman grupları (kamu, yerel hükümetler, üniversiteler), kuluçkaların finansal destek kaynakları, sunulan hizmet çeşitleri, kiracı seçim sürecinde rol alan yöneticilerin yüzdesi gibi konular ortaya koyulmuştur.

Mian (1994: 515-528) tarafından yapılan çalışmada, 30 üniversite iş kuluçkası incelenmiş ve kiracı firmaların büyümesi, hedef teknolojiler, stratejik operasyonel politikalar, finansman kaynakları ve sunulan hizmetler açısından kamu ve özel finansmanlı üniversiteler arasında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, üniversite kuluçkalarının finansman türüne (kamu veya özel) dayalı olarak söz konusu kriterler açısından önemli farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca üniversite kuluçkalarının benzer karakteristikler sergilediği ancak aynı zamanda 3 farklı boyutta ele alınabilecek özgün karakteristikleri olduğu ifade edilmektedir. Bunlardan ilki; üniversite kuluçkalarının teknoloji transferine vurgu yapmasıdır. İkincisi; kuluçkaların, kiracıların planlandığı gibi gelişme gösterdiğinden emin olabilmek için performans izlemesi yürütmeleridir. Üçüncü özellik ise; girişimcilerin özellikleri ile ilgili olarak; üniversite kuluçkalarında yer alan girişimcilerin pek çoğunun üniversite mezunu olup, yaş ortalamasının görece yüksek olmasıdır.

2.5.2.2. İşletme Kuluçkaları Hizmet Türleri ve Performansa Etkisi

Literatürde işletme kuluçkaları ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, kuluçkalarda sunulan/sunulması gereken hizmetler yoğun bir şekilde tartışılmaktadır. Yapılan çalışmalarda genellikle işletme kuluçkalarında sunulan hizmet türleri ve kiracı firmaların bu hizmetlerden yararlanma düzeyi ve beklentileri gibi konular ele alınmaktadır. Ampirik araştırmalarda, kuluçka hizmet türleri ile ilgili olarak farklı çalışmalarda farklı sonuçların ortaya çıktığı ve firmaların farklı hizmet türlerine önem verdiği görülmektedir. Bu husus, farklı hizmetlerin tüm firmalar için aynı derecede önemli olmadığı anlamına gelmektedir. Firmanın ürettiği ürün/hizmet,

faaliyette bulunduğu sektör/pazar ve firmanın hangi gelişim aşamasında bulunduğuna bağlı olarak firmaların ihtiyaç duyduğu ve önem verdiği hizmet türleri farklılaşabilmektedir. Aşağıda, işletme kuluçkalarında sunulan hizmetler konusunda yapılmış çalışmalara ilişkin olarak yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bulgular sunulmaktadır.

Kuluçka Hizmet Türleri

Tornatzky vd. (1996'dan aktaran Shahidi, 1998: 2-10) tarafından yapılan çalışmada, Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren 50 teknoloji odaklı işletme kuluçkasında sunulan hizmetler ve uygulamalar araştırılmıştır. Bu hizmetler; işletme planı, finans ve sermaye sağlama, yönetim, araştırma ve teknoloji desteği, ürün ve pazarlama ve hukuki danışmanlık gibi desteklerdir. Araştırma sonucunda, işletme kuluçkalarının yeni kurulan ileri teknoloji firmalara 4 temel alanda fayda sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunlar; (1) kredibilite oluşması, (2) öğrenme eğrisinin kısılması, (3) sorunların daha hızlı çözülmesi ve (4) işletme teknik bilgi ağbağlarına erişim sağlanmasıdır.

Allen ve McCluskey (1990) tarafından kuluçka hizmetlerinin kiracı firmalar tarafından değerlendirilmesi konusunda yapılan çalışmada, profesyonel danışmanlık hizmetlerinin kiracılar tarafından yeteri kadar kullanılmadığı, kullanılması durumunda ise kiracı firmalar tarafından bu hizmetlerin olumsuz olarak değerlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Allen ve Rahman (1985) tarafından yapılan çalışmada, ABD'nde faaliyet gösteren 12 işletme kuluçkasında yer alan kiracıların kuluçka hizmetlerinden yararlanma düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında 126 firmaya anket gönderilmiş, bunların 56'sından (%44) cevap alınabilmiştir. Çalışma kapsamında, söz konusu 12 işletme kuluçkasının yöneticileri ile görüşülmüş ve 38 hizmet türünün işletme kuluçkalarında sunulup sunulmadığı sorulmuştur. Söz konusu hizmetler 5 temel gruba ayrılmıştır. Bunlar; (1) finansal danışmanlık desteği, (2) yönetim asistanlığı, (3) genel işletme asistanlığı, (4) profesyonel işletme asistanlığı ve (5) fiziksel hizmetlerdir. Araştırma kapsamında; kuluçkada sunulan hizmetlerin ne derecede yararlı olduğu ve bir işletme kuluçkasında sunulması gereken "çekirdek"

hizmetlerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Buna yönelik olarak; kiracı firmaların, hizmet türlerinin önemini belirlemeleri istenmiştir ve her bir hizmet için bir önem seviyesi belirlenmiştir. Araştırma sonucunda; kiracı firmalar için yüksek düzeyde önemli olan ilk 10 hizmet şu şekilde sıralanmıştır: (1) risk yönetimi ve sigorta, (2) bina güvenliği, (3) posta hizmeti, (4) hükümet hibe ve kredileri, (5) resepsiyonist, (6) demirbaş/evantere, (7) fotokopi, (8) pazarlama ve reklam, (9) sağlık hizmetleri ve (10) telefon hizmetleridir (Allen ve Rahman, 1985: 13-19).

Campbell (1989: 57) tarafından yapılan bir araştırmada, mezun firmaların kuluçka hizmetlerini kullanma düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, mezun firmaların yalnızca %40'ının profesyonel hizmetlerden yararlandığı belirlenmiştir. Mezun firmaların yarıdan fazlası yönetim desteği, sermaye ulaşımı sağlama, pazar gelişimi, işletme stratejisi gibi profesyonel destek hizmetlerinin, işletme faaliyetleri üzerinde hiçbir etkisi olmadığını belirtmiştir.

Aerts, Matthyssens ve Vandembemt (2007: 260) tarafından yapılan çalışmada, kuluçka hizmetlerinin Avrupa'daki 107 işletme kuluçkasında sunulma oranları yer almaktadır. Buna göre; işletme kuluçkalarında en fazla oranda bulunan ilk 5 hizmetin (1) toplantı odası / konferans salonları, (2) ağbağlaşma, (3) işletme planlaması, (4) internet ve (5) finans, hibe, kredi ve girişim sermayesi elde etme yardımı (finansal destek) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu 107 işletme kuluçkasının sadece 4'ünde toplantı / konferans salonu bulunmazken, kuluçkaların %96'sı bu hizmeti sunmaktadır. Kuluçkaların %88'i kiracılara iş ilişkileri kurulması konusunda ağbağlaşma hizmeti sunmaktadır.

Abduh vd (2007: 79-86) tarafından Avustralya'da faaliyet gösteren 38 işletme kuluçkasından 24'ünde yürütülen bir çalışmada, kiracıların kuluçka hizmetlerin memnuniyet düzeyleri araştırılmıştır. Araştırma kapsamında, 502 kiracı firmaya e-posta yoluyla anket gönderilmiş, bunların 129'undan cevap alınmıştır. Ancak eksik veriler nedeniyle araştırmaya 111 anket dâhil edilebilmiştir. Çalışmada, Avustralya'daki işletme kuluçkalarında sunulan 21 farklı hizmet türü seçilmiş ve bu hizmetler 3 ana grupta toplanmıştır. Bunlar: (1) altyapı/tesislerle ilişkili hizmetler, (2) danışmanlık ve işletme asistanlığıyla ilişkili hizmetler ve (3) kuluçka ağlarına erişim ile ilişkili hizmetlerdir. Bu hizmetlere ilişkin beklenti ve memnuniyet

düzelelerine yönelik 4'lü Likert Ölçeği kullanılmıştır. İstatistiksel yöntem olarak, SPSS programı aracılığıyla t-testi uygulanmıştır. Öncelikle; her bir hizmet için beklenen önem düzeyi ve etkinlik düzeyine ilişkin ortalamalar hesaplanmış, ardından memnuniyet düzeyi = önem – etkinlik formülü kullanılarak müşterilerin memnuniyet düzeyi belirlenmiştir. Yapılan analizlerde, %5 anlamlılık düzeyinde önem ve etkinlik arasındaki farkların anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışma sonucunda; kiracıların genel olarak ofis ekipmanı sağlanması, paylaşılan ofis hizmetleri, eğitim ve yetiştirme, bilgi paylaşımı, kredibilite gibi hizmetlerden memnun oldukları, AR-GE, ürün gelişimi, finansal yönetim, istihdam danışmanlığı, hükümet düzenlemeleri ve fikri mülkiyet konularında sunulan hizmetlerin ise beklentilerini karşılamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kuluçka Hizmetlerinin Performansa Etkisi

Kang (1991) tarafından Michigan'da bulunan işletme kuluçkalarında yer alan 108 kiracı firma ile yapılan araştırmada, kuluçka hizmetlerinin performans üzerindeki etkisi 6 temel hizmet bağlamında ele alınmıştır. Bunlar; (1) topluluk ve kuluçka liderliği, (2) yönetim hizmetleri, (3) emlak vergisi muafiyeti, (4) krediler, (5) paylaşılan hizmetler ve (6) düşük kiradır. Araştırma sonucunda, paylaşılan hizmetler, emlak vergisi muafiyeti, krediler ve düşük kira hizmetlerinin kiracı firmaların başarı düzeyi ile pozitif yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada diğer iki değişkenin (liderlik ve yönetim hizmetleri) kiracı firma başarısı üzerinde istatistiksel olarak anlamı bir etkisi bulunmamıştır.

Stata (1993: 82-83) tarafından 4 işletme kuluçkası üzerine yapılan bir çalışmada, işletme kuluçkalarının inovasyon, teknoloji transferi ve girişimsel faaliyetler açısından etkinliği araştırılmıştır. Çalışmada, kuluçka performansına etki eden faktörler olarak finansal girdiler, yönetim girdileri ve çalışma grubu geliştirilmesi ile ilgili girdiler kullanılmıştır. Çalışma grubu geliştirilmesi ile ilgili girdiler olarak; firmaların bir araya gelebileceği ve sürekli, düzenli, uzun dönemli kişisel ilişkiler geliştirebilecekleri yemek salonu, ortak mola alanları, kafeterya, fotokopi/faks odası, kiracılar arasında ve kiracılar-yönetim arasında etkileşimi mümkün kılacak bina yapılması, lobiler, koridorlar, ortak laboratuvar ortamları olup

olmaması gibi girdiler kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, kuluçkaların performansında yönetim girdileri ve finansal girdilerin beklenenden daha az önemli olduğu, bunun aksine çalışma grubu geliştirilmesi ile ilgili girdilerin beklenenden daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Autio ve Klofsten (1998: 31-32) tarafından yapılan çalışmada, İsveç ve Finlandiya'daki işletme kuluçkaları karşılaştırılmıştır. Kalitatif ve yarı-yapısal (*semi-structured*) görüşmelere ve vaka analizlerine dayanan çalışmada, evrensel olarak her işletme kuluçkasında uygulanabilir iyi uygulama örnekleri ile yerele-özgü olarak uygulanabilecek iyi uygulama örnekleri tespit edilmeye ve aralarındaki farklar ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda; her iki kuluçkadaki benzerlikler ve bağlamsal farklılıklar ortaya koyulmuş ve yerel bağlamın, kuluçkanın hem biçimini hem de amaçlarını etkilediği, bunun da faaliyetlerin odağını ve biçimini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın en önemli çıkarımı ise; her iki başarılı uygulamanın da yalnızca pasif bir şekilde yerel bağlama uyum sağlamadığı, aynı zamanda bunu “aktif” olarak kullandıkları sonucudur.

Fry (1987: 54-57) tarafından NBIA üyesi 150 işletme kuluçkası içerisinde seçilen 76 kuluçka üzerine yapılan araştırmada, kuluçka yönetiminin ve kiracı firmaların planlama faaliyetleri, kuluçkanın planlama hizmetleri ve kiracı firmaların plan hazırlama konusunda kuluçka hizmetlerinden yararlanma düzeyleri araştırılmıştır. Araştırmaya göre, kiracı firmaların %60'ının geçmiş ve geleceği yönelik finansal planları ve yazılı bütçeleri bulunurken, firmaların %48'inin kısa dönemli operasyonel plan, %39'unun da stratejik veya uzun dönemli planı bulunmaktadır. Kiracı firmaların %51'inin söz konusu planların hazırlanması konusunda kuluçka hizmetlerinden yararlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, araştırmaya konu olan işletme kuluçkalarının yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda da, söz konusu 76 kuluçkanın %93'ünün kiracılara yönelik planlama hizmetlerinin bulunduğu, %70'inin hesap tablosu ve planlama hazırlanması konusunda kiracılara yardımcı olduğu, %91'inin finansal plan hazırlama konusunda ve %73'ünün de stratejik plan hazırlama konusunda kiracılara yardımda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Firmaların planlama faaliyetlerini teşvik etmeye yönelik olarak kuluçkaların %55'inin giriş kriteri olarak resmi iş planı hazırlamayı zorunlu tuttuğu, %32'sinin de kiracıların kuluçkada kalabilmeleri için planlarda periyodik

güncelleme zorunluluğu getirdiği bilgisine de ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca kuluçkanın, kiracıların planlama yöntemleri ve araçları konusunda eğitim vermesinin planlama düzeyini arttırmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Voisey vd (2006: 460-463) tarafından yapılan çalışmada, kuluçka uygulamalarının, girişimsel faaliyetlerin geliştirilmesindeki etkisi ve başarısı araştırılmıştır. Wales'te yer alan GTi işletme kuluçkasındaki 30 firma ile yürütülen çalışma, mülakat ve bireysel vaka analizine dayanmaktadır. Araştırmada, firmaların kuluçka hizmetlerini kullanıp kullanmadığı ve kuluçkadan elde ettiği yararlar belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan görüşmeler ve vaka analizleri sonucunda, firmaların en fazla yararlandığı hizmetlerin; (1) toplantı odası, (2) ağbağlaşma, (3) profesyonel ofis ortamı, (4) telefon, e-posta, posta ve faks hizmetleri ve (5) kuluçka personelinin desteği olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Firmaların %44'ü işletme kuluçkasında elde ettiği en önemli yararın; toplantı odası ve profesyonel iş/ofis imkânları ile profesyonel bir binaya sahip olmak olduğunu belirtmiştir. Kuluçka içerisinde yer almanın sağladığı ikinci önemli kazanım ise; kuluçka personelinin alınan danışmanlık ve rehberlik hizmetleri olmuştur. Diğer firmalarla ağbağlaşma sağlanması ise kuluçkadan elde edilen üçüncü önemli yarar olmuştur. Ayrıca firmaların üçte biri, işletme kuluçkasında olmasaydı bu kadar hızlı büyüyemeyeceğini, üçte biri de kuluçkanın imajı olmasaydı daha az rekabetçi ve başarılı olacağını ifade etmiştir. Firmaların sadece %10'u kuluçkada yer almanın kendilerinde önemli bir farklılık yaratmadığını belirtmiştir.

Abetti (2004) tarafından yapılan çalışmada, Finlandiya'da 5 işletme kuluçkasında sunulan hizmetlerin firma performansına etkisi araştırılmıştır. Vaka analizine dayanan çalışmada; hayatta kalma oranları, istihdam yaratma ve satış büyümesi açısından kuluçkaların performansı değerlendirilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda; kuluçkalardaki firmaların hayatta kalma oranlarının %95 düzeyinde olduğu ve kiracı firmaların kuluçka sürecinde ve kuluçka sonrasında ortalama satış büyümesinin %160 olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Wynarczyk ve Raine (2005) tarafından Birleşik Krallıkta 17 işletme kuluçkasında yapılan çalışmada, kuluçkaların performans üzerindeki rolü araştırılmıştır. Anket yöntemine dayanan çalışma sonucunda; işletme kuluçkalarının

hem büyümede hem de hayatta kalmada önemli rollerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletme kuluçkaları ve danışmanlar tarafından sunulan hizmetlerin, özellikle erken aşamalarda firmanın hayatta kalması için kritik öneme sahip olduğu ortaya koyulmuştur.

Chan ve Lau (2005: 1224-1226) tarafından yapılan çalışmada, teknoloji kuluçkalarında sunulan hizmetlerin kiracı firmalar açısından önemi araştırılmıştır. Yapılan araştırma kapsamında, Hong Kong teknoloji kuluçkasında yer alan 6 kiracı firma kurucusu ile derinlemesine mülakat yapılmış ve çoklu vaka analizi çalışması yürütülmüştür. Yapılan görüşmeler kaydedilmiş ve ardında yazılı hale getirilerek analiz edilmiştir. Kuluçka sürecinin farklı aşamalarında yer alan firmaların dâhil edilmesi amacıyla; 2 mezun firma, kuluçka sürecinin orta aşamasında olan 2 firma ve kuluçkaya yeni dâhil olan 2 firma araştırmaya dâhil edilmiştir. Çalışma sonucunda, tüm firma sahipleri, kira teşviklerinin kuluçkaya dâhil olmanın başlıca avantajı olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte, firma sahipleri; işletme asistanlığı ve danışmanlık hizmetlerinin de yararlı olduğunu belirtmiştir. Ancak, hem ağbağlaşma hem de kümelenme, firma gelişim sürecine sağlayacağı değer bakımından en düşük önemde değerlendirmiştir.

Verma (2004) tarafından yapılan tez çalışmasında, kuluçkaların başarısını etkileyen kuluçka özellikleri 6 ana gruba ayrılmış ve yapılan literatür taraması sonucunda 64 başarı faktörü belirlenmiştir. Başarı faktörleri; 1- paylaşılan/ortak hizmetler, 2- Kolaylıklar ve kuluçkanın konumu, 3- Finansman ve destek, 4- kuluçka yönetimi, 5- kiracı giriş ve çıkış kriterleri, 6- danışmanlık/rehberlik (mentoring) ve ağbağlaşma olmak üzere 6 kategoriye ayrılmıştır. Söz konusu kategorilerde yer alan başarı kriterleri ise ayrıntılı olarak aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

<p>5. Kiracı Giriş ve Çıkış Kriterleri</p>	<p>Yönetim kurulu Danışmanlık Konseyi Kısa ve öz program kilometre taşları ve açık politikalar ve prosedürler Kiracılıkta süre sınırı İş yaratabilme yeteneği Yazılı bir iş planı sunma zorunluluğu Benzersiz bir fırsata sahip olma Firma sahibinin yerelden olması İleri teknoloji kullanıyor olma İhtiyaç duyduğu ofis-alan büyüklüğü Kuluçkada olan mevcut firmalarla tamamlayıcılığı Yeni başlayan firma olması Firmanın yaşı Üniversite ile yakın ilişki içerisinde olması İşletme masraflarını karşılayabilme yeteneğine sahip olması</p>
<p>6. Rehberlik ve Ağbağlaşma</p>	<p>Girişimsel ağbağ Girişimsel eğitim Üniversite ile bağlantı Topluluk desteği Kamu ve özel sektörden temel aktörlerle yakın ilişkiler</p>
<p>Kuluçkanın Yaşı ve Büyüklüğü</p>	<p>Kuluçka yaşı Kuluçka büyüklüğü</p>

Kaynak: Verma, 2004: 36-39.

Verma (2004: 54-101) tarafından Kanada’da faaliyet gösteren 31 işletme kuluçkası ile yürütülen çalışmada, yukarıda sıralanan değişkenlerin kuluçka başarısı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Kuluçkanın başarısı açısından; yerel iş yaratmaya katkı sağlaması, başarılı mezunlar yaratması ve finansal başabaş noktasına ulaşması gibi kriterler kullanılmıştır. Kuluçka yöneticileri ile yapılan ve e-mail yöntemine dayanan çalışmada, yöneticilerin ilgili değişkenlerin kuluçka başarısındaki önemini derecelendirmeleri istenmiş ve 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar arasından bazıları incelenecek olursa; kuluçka yöneticilerinin %67’si paylaşılan hizmetlerin, %57’si kiracılara yönetim desteği sağlanmasının, %55,6’sı kuluçkanın deneyimli bir kuluçka yöneticisine sahip olmasının, %57,9’u kiracı firmanın ileri teknolojiye dayalı bir firma olmasının, kuluçka başarısı açısından “önemli” veya “çok önemli” olduğunu belirtmişlerdir. Rehberlik ve ağbağlaşma ile ilgili olarak; araştırmaya katılan kuluçka yöneticilerinin %83,3’ü kuluçkanın başarısında girişimsel ağbağların çok önemli olduğunu vurgulamıştır.

Akçomak ve Taymaz (2004) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye’deki iş kuluçkalarının performansı değerlendirilmiştir. Çalışmada, kuluçkada yer alan 48 firma ile kuluçka dışında yer alan 41 firma karşılaştırılmıştır. İki grup (kuluçka firmalar ve kuluçka-dışı firmalar), çalışan sayısı, istihdamdaki değişim (toplam istihdamda değişim, üniversite mezunu çalışan sayısındaki değişim, AR-GE personelindeki değişim ve doktora mezunu çalışan sayısındaki değişim), satış gelirleri, yeni ürün/hizmet geliştirme, patent verileri açısından karşılaştırılmıştır. Çalışma sonucunda, kuluçkada yer alan firmalar ile kuluçka-dışı firmalar arasında, ekonomik performans, istihdam artışı (özellikle AR-GE personeli) ve çıktı artışı açısından önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Performansın kaynağı olarak; kuluçkada yer alan firmalar ile kuluçka-dışı firmalar arasında; akademik personel ile işbirliği, üniversitenin altyapısından yararlanma, çalışanların eğitimi konusunda üniversite ile işbirliği ve AR-GE işbirliği açısından olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İki grup arasında; diğer firmalar ile ticari ve sosyal ilişkiler açısından ise bir farklılık bulunmamıştır. Ancak yine de, çalışmada, düşük ağbağlaşma ve etkileşimin, Türkiye’deki kuluçkaların başlıca zayıflıklarından birisi olduğu vurgulanmış, çalışma kapsamında 6 TEKMER’de 48 kuluçka firmadan sadece %10’unun, kuluçkada yer alma nedenini “diğer firmalarla ağbağ kurmak” olarak işaretlediği, bu firmaların ise hiçbirinin bu nedeni “en önemli” olarak görmediği belirtilmiştir.

2.5.2.3. İşletme Kuluçkalarında Ağbağlaşma

İşletme kuluçkalarında ağbağlaşma faaliyetleri bazı çalışmalarda genel olarak kuluçkalarda sunulan hizmet türlerinden birisi olarak ele alınmakta iken, bazı çalışmalarda spesifik olarak kuluçka içi ve kuluçka dışı ağbağlaşma konusu ele alınmaktadır. Genel olarak işletme kuluçkalarında sunulan hizmetlere odaklanan ve bu kapsamda bir hizmet türü olarak ağbağlaşma-aracılık faaliyetlerini ele ve bir önceki bölümde değinilen çalışmalara (Verma, 2004; Chan ve Lau, 2005; Voisey vd, 2006; Aerts, Matthyssens ve Vandenbempt, 2007) burada tekrar değinilmeyecektir. Bu kısımda; spesifik olarak kuluçka ağbağlaşma faaliyetlerine odaklanan çalışmaların bulguları ortaya koyulmaktadır.

Xu (2010: 93-96) tarafından Çin'deki işletme kuluçkasında yer alan 61 kiracı firma üzerine yapılan bir çalışmada, kiracıların kuluçka hizmetlerinden memnuniyet düzeyleri araştırılmış ve her bir hizmet türü için 4'lü Likert Ölçeği kullanılmıştır. Buna göre; tesis ile ilişkili hizmetler arasında esnek/uygun ofis alanı olanakları, 4 üzerinden 3,48 ortalama değer ile en önemli hizmet olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, kiracıların %84'ü kredibilite / görünürlük hizmetinden yararlandığını belirtmiş ve 3,17 ortalama değer ile kiracılara en fazla değer yaratan hizmet olarak tespit edilmiştir. Ağbağ hizmetleri ile ilgili olarak; kiracıların %80'i kuluçka ağlarından yararlandığını belirtmiştir. İçsel ağbağlaşma olarak; kiracıların %49'u bilgi ve deneyimlerini paylaştığını, %53'ü de birbirleriyle iş yaptığını belirtmiştir. Kuluçkanın dışsal bilgi kaynaklarına ulaşma sağlama hizmeti açısından ise kiracılar, bu hizmetin kendilerine ılımlı ölçüde bir değer kattığını (2,52 ortalama değer) belirtmiştir. İşletme asistanlığı ile ilişkili olarak belirlenen 8 hizmet arasında ise; kiracıların en fazla memnun olduğu hizmetin 3,50 ortalama değer ile finansal yönetim asistanlığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Zhang ve Jiang (2009) tarafından yapılan çalışmada, işletme kuluçkalarındaki ağbağlaşma eylemleri ve firma performansına etkisi incelenmiştir. Çalışmada Çin'in Xi'an bölgesinde yer alan Xi'an İleri Teknoloji Sanayi Geliştirme Bölgesi'nde yer alan firmalarla yüzyüze anket çalışması yürütülmüştür. Çalışma kapsamında, işletme kuluçkasında yer alan mevcut firmalarla ve kuluçkadan mezun olmuş firmalarla görüşülmüştür. Çalışmada anket yöntemi olarak 14 değişken ve 40 sorudan oluşan bir anket kullanılmış ve 7'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Firma performans değişkenleri olarak; (1) finansal operasyonel yetenekler, (2) piyasa rekabetçiliği, (3) inovasyon öğrenme yeteneği, (4) organizasyon ve koordinasyon yeteneği, (5) şartlara uyum sağlayabilme yeteneği, (6) işbirlikçi yetenekler kullanılmıştır. Söz konusu performanslara etki eden faktör değişkenleri olarak da; (1) güven, (2) tanınırlık, (3) ortak yaptırım (*collective sanction*), (4) işbirliği kültürü, (5) inovasyon, (6) karar alma, (7) heyecan, (8) fayda tahsisi (*benefit allotment*) değişkenleri kullanılmıştır. 121 ile yapılan çalışma sonucunda; işletme kuluçkalarında ağbağlaşma faaliyetlerinde rol oynayan (işletme kuluçkalarında ağ oluşmasını sağlayan) temel mekanizmaların güven, heyecan, ortak yaptırım ve işbirliği kültürü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada; ağbağlaşma mekanizmaları ile performans arasında yakın bir

korelasyon olduğu ve söz konusu mekanizmaların, daha iyi performans konusunda açıklayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Zhang ve Jiang, 2009: 268-270).

Peters, Rice ve Sundararajan (2004) tarafından yapılan çalışmada, işletme kuluçkalarında sunulan hizmetler açısından kuluçka türleri arasında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Kuluçka türleri olarak 1-kar amacı olmayan, 2-üniversite temelli ve 3-kar amaçlı olmak üzere üç kuluçka türü tanımlanmıştır. Hizmetler de 1-altyapı, 2- rehberlik/koçluk ve 3-ağbağlaşma olmak üzere üç ana gruba ayrılmıştır. Araştırma NBIA işletme kuluçkaları listesinden en az 1 mezun vermiş ve en az 3 yıl süredir faaliyet gösteren 42 işletme kuluçkası dâhil edilmiştir. Yöntem olarak; gruplar arası t testi ve Crosstab analizleri kullanılmıştır. Çalışmada, kuluçkaların başarısını etkileyen faktörlerin rehberlik ve ağbağlaşma hizmetleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda altyapı hizmetleri sunan kuluçkalar arası mezun sayısı açısından önemli bir farklılık görülmezken, ağbağlaşma hizmeti sunan ve sunmayan kuluçkalar arasında mezun sayısı açısından %10 önem seviyesinde önemli bir farklılık bulunmuştur.

Suk ve Mooweon (2006) tarafından Kore'deki işletme kuluçkalarının başarı faktörleri üzerine yapılan çalışmada; kuluçka yaşı, kuluçka büyüklüğü, hizmet türleri, tam zamanlı çalışan sayısı, dışsal hizmet, ağbağlaşma düzeyi gibi faktörlerin performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada performans göstergesi olarak mezun sayısı değişkeni kullanılmıştır. Bu nedenle, Kore'de yer alan 259 işletme kuluçkası içerisinde, firma mezun etmesi için yeterli bir zamanın geçmesini mümkün kılması açısından en az 2 yaşında olan 123 işletme kuluçkası çalışmaya dâhil edilmiştir. Çalışmada bağımsız değişkenler olarak; (1) hizmet kapsamı, (2) tam zamanlı çalışan sayısı, (3) dışsal hizmet sağlama ve (4) ağbağlaşma faaliyetleri değişkenleri kullanılmıştır. Kuluçkanın toplam kullanılabilir işlik sayısı ve konumu da kontrol değişkenleri olarak analize dâhil edilmiştir. Hizmet kapsamı değişkenine yönelik olarak; işletme kuluçkalarında sunulan 20 hizmet türü belirlenmiş ve her kuluçkaya sundukları hizmet sayısı kadar (tüm hizmetleri sunan kuluçka için 20, hiçbir hizmet sunmayan kuluçka için 0 şeklinde) bir indeks değeri verilmiştir. Dışsal hizmet olarak da 10 hizmet türü belirlenmiş, bunlardan en az birini sağlayan kuluçkalar için "1", hiçbirini sunmayan kuluçkalar için "0" şeklinde kukla (*dummy*) değişkeni eklenmiştir. Ağbağlaşma faaliyetleri olarak; (1) kiracılar arasında

ağbağlaşma, (2) kiracılar ve mezunlar arasında ağbağlaşma, (3) kuluçka dışı diğer firmalarla ağbağlaşma, (4) finansal kuruluşlarla ağbağlaşma, (5) araştırma kurumlarıyla ağbağlaşma ve (6) girişim sermayesi şirketleriyle ağbağlaşma hizmetleri ele alınmıştır. Söz konusu ağbağlaşma hizmetlerinden toplam 5 veya 6'sını sunan kuluçkalar için yine kukla değişkeni kullanılmıştır. Çalışma sonucunda; kuluçka yaşı ve büyüklüğünün performans üzerinde pozitif ve önemli etkileri olduğu, daha kapsamlı hizmet sunan işletme kuluçkalarının diğer her şey sabitken daha fazla mezun sağladığı, tam zamanlı çalışan sayısının performans üzerinde anlamlı etkisi olduğu ve yüksek düzeyde ağbağlaşma desteği sunan kuluçkaların düşük düzeyde ağbağlaşma sağlayan kuluçkalara göre daha fazla mezun verdiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Suk ve Mooweon, 2006: 40-42).

McAdam ve Marlow (2008) tarafından yapılan çalışmada, üniversite kuluçkalarının girişimsel ağların gelişimi üzerindeki etkisi, destek mekanizmaları ve üniversite kuluçkasında sunulan ağbağlaşma fırsatlarının, firmaların sürdürülebilirliği ve büyümesi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Uzunlamasına yaklaşıma dayanmakta olup, Birleşik Krallıkta yer alan 1999 yılında kurulmuş ve özellikle biyoteknoloji ve bilgi teknolojileri alanındaki firmaları destekleyen bir üniversite işletme kuluçkasında 3 yıllık bir araştırmayı kapsamaktadır. Çalışma kapsamında, kuluçkada yer alan 6 firmayla görüşme, gözlem ve tartışmaya dayalı kalitatif yöntemler kullanılmıştır. Bu kapsamda yapılan görüşmeler kaydedilmiş, ardından yazılı hale getirilmiş ve NUD*IST yazılımı aracılığıyla bu görüşme metinleri analiz edilmiş ve tüm görüşmelerde firmalar tarafından vurgulanan ortak temalar ve anahtar kavramlar deşifre edilmiştir. Buna göre; görüşmeler sonucunda “altyapı”, “kredibilite”, “üniversite hizmetleri”, “ağbağlaşma imkânı”, “bilgi paylaşımı”, “konferanslar” ve “güven” temaları anahtar olarak belirlenmiştir. Çalışma sonucunda; firmaların bahsedilen anahtar kelimeler konusunda üniversite işletme kuluçkalarının önemini vurguladıkları ve bu konularda üniversitenin olumlu etkisi olduğunu belirttikleri ortaya koyulmuştur (McAdam ve Marlow, 2008: 226-234).

Scillitoe ve Chakrabarti (2010) tarafından yapılan çalışmada, kuluçka yönetimi ile yeni ve teknolojiye dayalı firmalar arasındaki danışmanlık ve ağbağlaşma etkileşimlerinin, kuluçka firmalarına sunulan işletme ve teknik asistanlık desteklerine etkisi araştırılmıştır. Çalışmada, Finlandiya ve ABD’nde yer alan

kuluçka firmalarına 2003-2003 yılları arasında web temelli anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmaya ABD’nde 11 işletme kuluçkasından 28, Finlandiya’da 6 işletme kuluçkasından 14 olmak üzere toplam 42 kiracı firma katılmıştır. Açıklayıcı değişkenler olarak “Danışmanlık Etkileşimleri” (COUNSEL) ve “Ağbağlaşma Etkileşimleri” (NETWORK) değişkenleri kullanılmıştır. Etkileşim sıklıkları 7’li Likert Ölçeği’nde hazırlanmış ve “1=ayda bir veya daha az – 7=günde birkaç” kez şeklinde ölçeklendirilmiştir. Kontrol değişkenleri olarak; ÜLKE (0=Finlandiya, 1=ABD), FİRMA BÜYÜKLÜĞÜ (Tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışan sayısı), KULUÇKA YÖNETİMİ İŞLETME UZMANLIĞI (1=Evet, 2=Hayır), KULUÇKA YÖNETİMİ TEKNİK UZMANLIĞI (1=Evet, 2=Hayır) değişkenleri kullanılmıştır. Bağımlı değişkenler olarak da yine 7’li Likert Ölçeği’nde İŞLETME ASİSTANLIĞI ve TEKNİK ASİSTANLIK değişkenleri kullanılmıştır. Bu değişkenlerde; kuluçka yönetiminden alınan işletme / teknik asistanlık desteğinden öğrenme düzeyleri sorulmuş ve öğrenme düzeyine ilişkin 7’li ölçek kullanılmıştır. Yöntem olarak regresyon analizinin kullanıldığı çalışma sonucunda, hem danışmanlık hem de ağbağlaşma etkileşimlerinin, asistanlık desteği türü üzerinde etkisi olduğu, ancak her ikisinin de farklı asistanlık biçimleri açısından önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer ifadeyle, danışmanlık etkileşimlerinin daha çok işletme asistanlığı hizmetinde, ağbağlaşma etkileşimlerinin ise teknik asistanlık konusunda önemli olduğu ortaya koyulmuştur (Scillitoe ve Chakrabarti (2010: 159-163).

Buche ve Scillitoe (2007) tarafından yapılan çalışmada, teknoloji kuluçkalarında yer alan firmalarda teknolojik öğrenme üzerinde cinsiyetin ve sosyal ağbağların etkisi araştırılmıştır. ABD ve Finlandiya’daki 19 farklı işletme kuluçkasından 54 yeni teknolojiye dayalı firmanın yer aldığı çalışmada web tabanlı anket uygulaması yapılmıştır. 2 farklı model ile hiyerarşik çoklu regresyon uygulaması ve korelasyon analizinin yapıldığı çalışmada, bağımlı değişken olarak teknolojik öğrenme hızı (SPEEDTL), açıklayıcı değişkenler olarak da kuluçkalar tarafından sunulan ağbağlara erişim (NETACCESS), firma kurucu ekibinde kadın kurucuların varlığı (FFMGT) ve etkileşim efekti (*interaction effect*) değişkeni kullanılmıştır. Çalışma kapsamında; teknoloji kuluçkaları aracılığıyla daha geniş ve daha çok sayıda bağlantılara erişen teknoloji firmalarının diğer teknoloji firmalarına göre daha hızlı teknolojik öğrenme gösterip göstermediği test edilmiş ve %5

anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi doğrulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda; ağbağ erişimi ile teknolojik öğrenme hızı arasında anlamlı bir korelasyon olduğu (ağbağ erişiminin teknolojik öğrenmeyi doğrudan etkilediği) sonucuna ulaşılmıştır.

Schwartz ve Hornych (2010) tarafından yapılan çalışmada, karma işletme kuluçkaları ile uzmanlaşmış işletme kuluçkaları arasındaki farklılıklar araştırılmıştır. Çalışma kapsamında 13 işletme kuluçkasında yer alan toplamda 778 firmanın 161'iyle (%20,7) posta ve e-posta yöntemiyle anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma kapsamında; kuluçkalarda yer alan firmalardan, diğer kiracı firmalarla ve akademik kuruluşlarla olan ağbağ bağlantılarının düzeyini değerlendirmeleri istenmiştir. Buna göre; (i) tedarikçi-müşteri, (ii) bilgi paylaşımı, (iii) teknolojik işbirliği ve (iv) emek mobilitesi olmak üzere dört işbirliği türü belirlenmiştir. Çalışmada yöntem olarak; tanımlayıcı istatistikler, ikili regresyon ve Probit modelleri kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, firmaların %81,3'ü en az bir işbirliği türüne sahip olduğunu belirtirken, %18,7'si ise diğer firmalarla hiçbir işbirliği bağlantısı olmadığını belirtmiştir. Çalışmaya katılan firmalar arasında en sık işbirliği türünün "bilgi paylaşımı" (%66,7) olduğu, "emek mobilitesi" işbirliğinin işletme kuluçkaları arasında önemsiz (%8,7) olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışmada, karma ve uzmanlaşmış işletme kuluçkalarıyla ilgili olarak da; uzmanlaşma stratejilerinin kuluçka içi ağbağlaşmayı kolaylaştırdığı yönündeki önermenin desteklenmediği belirtilmiştir (Schwartz ve Hornych, 2010: 487-490).

Rothaermel ve Thursby (2005a) tarafından yapılan çalışmada, üniversiteden kuluçka firmalara bilgi akışının hangi kanallar aracılığıyla sağlandığı ve bu bilgi akışlarının kuluçka firmanın performansı üzerinde bir etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Georgia Tech (GT) Enstitüsü ana kampusuna komşu olarak kurulmuş ATDC kuluçkasında yer alan 79 kuluçka firma üzerinde yapılan çalışma sonucunda; bilginin, 4 temel mekanizma aracılığıyla üniversiteden kuluçka firmalara aktığı ortaya koyulmuştur. Bunlar; 1- üniversite lisansları (*GT licences*), 2- akademik araştırmalardan geriye dönük yararlanma (*backward citations to academic research*), 3- üniversite araştırmalarından geriye dönük yararlanma (*backward citations to university research*) ve 4- Üniversite-dışı araştırmalardan geriye dönük yararlanma (*backward citations ton non-GT research*). Söz konusu kanalların aynı zamanda firma başarısızlık ihtimalini önemli ölçüde azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Rothaermel ve Thursby (2005b) tarafından yapılan çalışmada; 1998-2003 yılları arasında 6 yıl boyunca Georgia Teknoloji Enstitüsü'nde kurulu ATDC kuluçkasında yer alan 79 kuluçka firma incelenmiş ve üniversite ile olan bağlantının kuluçka firma mezuniyeti veya başarısızlığı üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışmada, firmalara 6 yıl boyunca tekrarlanan bir anket uygulanmış ve üniversite ile olan güçlü bağlantıların, firma başarısızlık olasılığını azalttığı, ancak aynı zamanda kuluçkadan mezuniyeti de geciktirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Rothschild ve Darr (2005) tarafından İsrail'de faaliyet gösteren kuluçkalarda yer alan 49 firma üzerine yapılan çalışmada, firma gelişimini sağlayan resmi ve gayri-resmi sosyal bağlantıların firma performansına etkisi araştırılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda; kuluçkaya kabul edilmenin firmalara tanınırlık ve kredibilite kazandırdığı, böylece firmaların işletme ağbağlarına ve finansal kaynaklara erişiminin kolaylaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tötterman ve Sten (2005) tarafından yapılan çalışmada, girişimcilerin yeni ağbağlar oluşturması konusunda kuluçkaların oynadığı roller araştırılmıştır. Çalışma kapsamında, Finlandiya'da 3 farklı bölgede yer alan 3 iş kuluçkası ele alınmıştır. Çalışmada, kuluçka personeline ek olarak; hem hala kuluçkada yer alan 28 firma ile hem de kuluçkadan mezun olmuş 40 firma ile görüşülmüştür. Yapılan anketlerde, sosyal sermaye, güven, ağbağ, diğer firmalara ve kuluçka yönetimine karşı güven duyma ve bilgi paylaşımı gibi konular ele alınmıştır. Çalışma sonucunda, iş ağbağlarının veya destekleyici ağbağların kurulması konusunda kuluçkalardan önemli destekler alan girişimcilerin, bu destekleri almayan girişimlere göre daha memnun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bollingtoft ve Ulhoi (2005) tarafından yapılan çalışmada, MG50 kuluçkasında yer alan 50 firmanın ağbağlaşma faaliyetleri incelenmiştir. Çalışmada MG50 iş kuluçkasının seçilmesinin nedeni olarak; bu kuluçkanın, geleneksel kuluçkalarda olduğu gibi başlangıç sermayesi veya profesyonel iş hizmetleri sağlamadığı, bunun yerine bu kuluçkanın ölçek ekonomileri, işbirliği ve sosyal etkileşim üzerine kurulu olduğu belirtilmiştir. Sosyal sermaye ve ağbağ teorisi açısından kuluçkadaki ağbağlaşmayı engelleyen veya tetikleyen faktörlerin araştırıldığı çalışmada, kuluçkada yer alan firmalar 6 aylık süre boyunca takip

edilmiştir. Çalışma kapsamında; kuluçka yönetimi ile yapılan anlaşma sonucunda bir araştırmacı, 6 ay boyunca haftada bir gün (günde 6-8 saat) kuluçkadaki toplantılara katılmış, notlar tutmuş, gözlemler yapmış ve ayrıca arşiv dokümanlarına ve e-posta gruplarına erişim izni verilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda; kuluçkada 2 önemli ağbağ mekanizmasının; 1- belli sözleşmeler ile ilgili olarak direkt işbirliği şeklinde ortaya çıkan iş ağbağları ve 2- gayri-resmi ağbağ faaliyetleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE İŞLETME KULUÇKALARI VE İŞ GELİŞTİRME MERKEZLERİ (İŞGEM)

Bu bölümün amacı; Türkiye’de işletme kuluçkaları uygulamalarının türleri ve gelişiminin tanıtılmasıdır. Bu kısımda, genel olarak Türkiye’de işletme kuluçkası tanımına uygun yapılanmalar hakkında bilgi verildikten sonra, bir işletme kuluçkası uygulaması olarak Türkiye’de İŞGEM’lerin ortaya çıkışı, İŞGEM tanımı, kuruluş kriterleri, İŞGEM’lerde yer alabilecek firmalarda aranan özellikler ele alınarak, Türkiye’deki İŞGEM uygulamasının tanıtılması amaçlanmaktadır.

Türkiye’de temel olarak bakıldığında; işletme kuluçkası tanımlamasına uyan üç yapılanma olduğu görülmektedir. Bunlar;

1. Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER)
2. Duvarsız Teknoloji İnkübatörleri (DTİ)
3. İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM)

Teknoloji Geliştirme Merkezleri, yeni bir ürün ve üretim teknolojilerini geliştiren işletmelerin araştırma ve geliştirmelerini sağlamak ve bu çerçevede destek vermek amacıyla KOSGEB, üniversiteler ve odalar ile yapılan işbirliği ile kurulan, işletmelere işlik tahsis edilerek KOSGEB tarafından işletilen teknoloji geliştirme merkezlerini ifade etmektedir (Resmi Gazete, 2005: 2). Teknoloji Geliştirme Merkezleri uygulamaları, daha önceki bölümlerde ele alınan işletme kuluçkası tanımlamalarından, teknoloji kuluçkaları ve üniversite kuluçkaları tanımlamalarına uygun yapılanmalardır. Ülkemizde, işletmelerin ve girişimcilerin AR-GE faaliyetlerine destek olmak üzere tamamen KOSGEB bütçesinden finanse edilen ve kuruldukları bölgelerdeki üniversiteler ile işbirliği içinde kurulan KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezleri 1990 yılında kurulmaya başlanmıştır.

Duvarsız Teknoloji İnkübatörleri, yeni bir ürün ve üretim teknolojisi geliştiren işletmelere teknoloji araştırma ve geliştirme desteği vermek amacıyla KOSGEB ve üniversite yanı sıra odalar, teknoloji geliştirme bölgesi kurucu ve işleticisi anonim şirketleri arasında işbirliği protokolleri ile yürütülen yapılanmaları

ifade etmektedir (Resmi Gazete, 2005: 2). Duvarsız teknoloji İnkübatörleri uygulaması ise kuluçka sınıflandırmaları arasında “sanal kuluçkalar” olarak adlandırılan yapılanmaya uymaktadır. Son olarak, bu çalışmaya konu olan İŞGEM’ler ise yine işletme kuluçkası tanımlamasına uygun bir tanımlama olarak ele alınmaktadır. Türkiye’de ilk defa 1997 yılında gündeme gelen İŞGEM’ler Türkiye’de bir yerel kalkınma ve girişimcilik geliştirme modeli olarak desteklenmektedir (ÖZBEK, 2008: 55). Dünyadaki uygulamalar ile karşılaştırıldığında, İŞGEM’ler Türkiye için yeni sayılabilecek bir istihdam yaratma ve iş kurma modelidir.

Bu kısımda, söz konusu işletme kuluçkası uygulamaları açıklanmakta ve Türkiye’de kuluçka uygulamalarının gelişimi ele alınmaktadır.

3.1. TEKNOLOJİ GELİŞTİRME MERKEZLERİ

Ülkemizde işletme kuluçkaları uygulamalarının ilk öncü örneği; KOSGEB ve üniversitelerin ortak girişimleri sonucunda tasarlanmış olan Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER)’dir. TEKMER’ler dışında faaliyette bulunan kuluçka merkezlerinin büyük bir çoğunluğunun Teknoparklar bünyelerinde kurulduğu görülmektedir (DDK, 2009: 45).

TEKMER’ler “...yeni ürün/hizmet ve üretim teknolojilerini geliştiren işletmelerin ve girişimcilerin, AR-GE ve inovasyon ile endüstriyel uygulama faaliyetlerine destek sağlamak amacıyla üniversiteler, araştırma merkezleri ve diğer kurum/kuruluşlar ile yapılan işbirliği protokolleri kapsamında KOSGEB tarafından kurulan veya kurdurulan merkezler...” olarak tanımlanmaktadır (KOSGEB, 2011: 2).

TEKMER’ler, teknoloji tabanlı gelişimi desteklemeyi hedefleyen "İş Kuluçka" merkezi olarak çalışmaktadır. Temel felsefe; piyasa şartlarında mücadele edebilecek olgunluğa erişen işletmelerin piyasaya açılması ve boşalan yerlere yeni teknoloji tabanlı işletmelerin gelmesidir. Sunulan altyapı ve hizmetlerle, yeni kurulan bir işletmenin başlangıç maliyetlerinin azaltılması ve gelişmekte olan bir işletmenin

başarısız olma olasılığının en aza indirgenmesi hedeflenmektedir. Üniversiteler bünyesinde kurulan TEKMER'lerde işletmelere işlik (AR-GE çalışma mekânı), ortak kullanım amaçlı hizmetler (sekretarya, toplantı odası, faks, telefon), internet bağlantısı, enformasyon hizmetleri, laboratuvar ve atölye hizmetleri gibi hizmetler sunulmaktadır.

KOSGEB tarafından oluşturulan TEKMER'ler, 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden önce, teknoloji geliştirme faaliyetinde bulunacak girişimci firmaların desteklenmesi için oluşturulmuş mekânlardır. Bu bakımdan TEKMER'ler, daha sonradan 4691 sayılı kanun ile kurulan TGB'lerde yer alan kuluçka merkezleri ile benzer işlevler görmektedir. Günümüzde TEKMER'ler, teknoparkların kurulduğu üniversite alanlarında teknopark bünyesinde kalmış olmakla beraber, KOSGEB'e bağlı birimler olarak faaliyetlerine devam etmektedirler (DDK, 2009: 232).

Türkiye'de bugün itibariyle, üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi yönünde önemli bir araç olarak görülen ve teknoloji işletme kuluçkaları olarak görev yapan 20 TEKMER bulunmaktadır. Söz konusu TEKMER'lerin isimleri ve kuruluş yılları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Çizelge 3.1 - Teknoloji Geliştirme Merkezleri ve Kuruluş Yılları

Sıra	TEKMER Adı	Kuruluş Yılı
1	Ankara Üniversitesi TEKMER	1996
2	Ankara ODTÜ TEKMER	1992
3	Denizli Pamukkale Üniversitesi TEKMER	2002
4	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü (GYTE) TEKMER	2000
5	İstanbul Boğaziçi Üniversitesi TEKMER	1998
6	İstanbul Üniversitesi TEKMER	2001
7	İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) TEKMER	1991
8	İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi TEKMER	1997
9	İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi TEKMER	2000
10	İzmir Ege Üniversitesi TEKMER	2003
11	Kayseri Erciyes Üniversitesi TEKMER	2001
12	Ankara Hacettepe TEKMER	2005
13	Trabzon Karadeniz Teknik Üniversitesi TEKMER	1996
14	Gaziantep TEKMER	2005
15	Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi TEKMER	2005
16	Ankara Gazi Üniversitesi TEKMER	2005
17	Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi TEKMER	2005
18	Konya Selçuk Üniversitesi TEKMER	2005
19	Sakarya Üniversitesi TEKMER	2006
20	İstanbul Fatih Üniversitesi TEKMER	2006

TEKMER'ler kapsamında desteklenen tüm işletmeler, KOSGEB Destekleri Yönetmeliği kapsamında sunulan desteklerden kendilerine uygun olanların tümünden yararlanabilirler. TEKMER'lerde yer alan kiracı firmalara yönelik verilen destekler, KOSGEB'in Araştırma-Geliştirme, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı çerçevesinde düzenlenmektedir. Bu kapsamda TEKMER kiracı firmalarına yönelik destek türleri, desteklere ilişkin üst limitler ve destek oranları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Çizelge 3.2 - TEKMER Destekleri Üst Limitleri ve Destek Oranları

Destek Türü	Üst Limit (TL)	Destek Oranı (%)
AR-GE ve İnovasyon Programı		
İşlik Desteği	Bedel alınmaz.	Bedel alınmaz.
Kira Desteği	12.000	75
Makine-Teçhizat, Donanım, Hammadde, Yazılım ve Hizmet Alımı Giderleri Desteği	100.000	75
Makine-Teçhizat, Donanım, Hammadde, Yazılım ve Hizmet Alımı Giderleri Desteği (Geri Ödemeli)	200.000	75
Personel Gideri Desteği	100.000	75
Başlangıç Sermayesi Desteği	20.000	100
Proje Geliştirme Desteği		
Proje Danışmanlık Desteği	25.000	75
Eğitim Desteği	5.000	75
Sınai ve Fikri Mülkiyet Hakları Desteği	25.000	75
Proje Tanıtım Desteği	5.000	75
Yurtdışı Kongre/Konferans/Fuar Ziyareti /Teknolojik İşbirliği Ziyareti Desteği	15.000	75
Test, Analiz ve Belgelendirme Desteği	25.000	75
Endüstriyel Uygulama Programı		
Kira Desteği	18.000	75
Makine-Teçhizat, Donanım, Sarf Malzemesi, Yazılım ve Tasarım Giderleri Desteği	150.000	75
Makine-Teçhizat, Donanım, Sarf Malzemesi, Yazılım ve Tasarım Giderleri Desteği (Geri Ödemeli)	200.000	75
Personel Gideri Desteği	100.000	75

Kaynak: www.kosgeb.gov.tr

Yukarıda yer alan destek türleri ve destek limitleri değerlendirilecek olursa; TEKMER'lerin yeni kurulan girişimler için özellikle finansal anlamda ciddi ölçüde destekler sağladığı ve firmanın kuruluş ve işletme maliyetlerini azalttığını söylemek

mümkündür. Bu destekler arasında işletme kuluçkaları uygulaması açısından en önemlileri;

- Kiracılara işlik desteği verilmesi ve işliklerden kira alınmaması,
- Boş işlik bulunmaması durumunda, ayda azami 500 TL olmak üzere 12.000 TL'ye kadar geri ödemesiz kira desteği verilmesi,
- Hammadde, malzeme, makine-teçhizat, donanım, yazılım giderleri için 100.000 TL geri ödemesiz, 200.000 TL geri ödemeli olmak üzere toplamda 300.000 TL'ye kadar finansal destek sağlanması,
- Projede çalışacak lisans mezunlarına ayda net 1.500 TL, yüksek lisans mezunlarına 2.000 TL ve doktora mezunlarına 2.500 TL olmak üzere toplamda 100.000 TL'ye kadar geri ödemesiz personel gideri desteği verilmesi hizmetleridir.

Bu hizmetlere ilaveten, TEKMER'lerde yer alan firmalar, üniversitelere yakın olmalarından kaynaklanan; akademik danışmanlık, toplantı, sempozyum, konferanslara katılım, üniversite yayınlarından ve kütüphanesinden yararlanma gibi birtakım avantajlar da elde edebilmektedir.

3.2. DUVARSIZ TEKNOLOJİ İNKÜBATÖRLERİ

Duvarsız Teknoloji İnkübatörleri (DTİ); yeni bir ürün ve üretim teknolojisi geliştiren işletmelere teknoloji araştırma ve geliştirme desteği vermek amacıyla KOSGEB ve üniversite yanı sıra odalar, teknoloji geliştirme bölgesi kurucu ve işleticisi anonim şirketleri arasında işbirliği protokolleri ile yürütülen uygulamaları ifade etmektedir (Resmi Gazete, 2005: 2).

DTİ uygulamaları genel olarak; TEKMER'lerin olmadığı yerlerde uygulanan TEKMER programlarıdır. TEKMER'lerin olmadığı yerlerde söz konusu hizmetler, DTİ'ler vasıtasıyla isteyen işletmelere kendi işyerinde verilmektedir. Bu bakımdan; DTİ'lerin TEKMER'lerden farkı; fiili bir yapılanma ve işlik olmayıp, TEKMER'lerde sunulan tüm destek hizmetlerinin, firmalara kendi iş yerlerinde verilmesidir. Dolayısıyla; DTİ'ler kapsamında desteklenen tüm işletmeler,

TEKMER’lerde olduğu gibi; KOSGEB Destekleri Yönetmeliği kapsamında sunulan desteklerden kendilerine uygun olanların tümünden yararlanabilirler.

TEKMER’ler ile DTİ’ler arasında bir diğer farklılık da; TEKMER’lerdeki iş ve işlemlerin, TEKMER Merkez Müdürlüğü tarafından, DTİ’lerdeki iş ve işlemlerin ise ilişkilendirilen İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüğü (İGEM) tarafından yürütülmesidir.

DTİ’ler de, TEKMER’ler gibi, üniversite ile imzalanan protokoller çerçevesinde yürürlüğe girmektedir. Genel olarak; son zamanlarda kurulan pek çok TEKMER’in, daha önceden yapılan bir protokol çerçevesinde DTİ olarak kurulduğu, daha sonra bu yapılanmaların TEKMER’e dönüştürüldüğü görülmektedir. Örneğin; 1998 yılında Kayseri Erciyes Üniversitesi’nde yürürlüğe giren DTİ, 2001 yılında TEKMER’e dönüştürülmüştür. Benzer şekilde; DTİ protokollerinin yapıldığı ve daha sonra TEKMER uygulamalarının faaliyete geçirildiği TEKMER’ler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Çizelge 3.3 - Duvarsız Teknoloji İnkübatörleri ve Protokol Yılları

Sıra	DTİ / TEKMER Adı	DTİ Protokol Yılı	TEKMER Kuruluş Yılı
1	Kayseri Erciyes Üniversitesi TEKMER	1998	2001
2	Gaziantep TEKMER	1999	2005
3	Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi TEKMER	1999	2005
4	Ankara Gazi Üniversitesi TEKMER	1998	2005
5	İsparta Süleyman Demirel Üniversitesi TEKMER	2003	2005
6	Konya Selçuk Üniversitesi TEKMER	1999	2005
7	Sakarya Üniversitesi TEKMER	2003	2006
8	İstanbul Fatih Üniversitesi TEKMER	2004	2006

3.3. İŞ GELİŞTİRME MERKEZLERİ

3.3.1. İş Geliştirme Merkezlerinin Ortaya Çıkışı

Ülkemizde, 1980’li yıllardan itibaren, ekonominin büyümesinde itici güç giderek artan bir şekilde sanayi sektöründeki ilerlemelerden kaynaklanmaktadır. Sanayi sektöründe ilerlemeler ise beraberinde hem hizmet sektörünün büyümesine katkı sağlamış hem de Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) büyümesi üzerinde olumlu bir gelişme kaydetmiştir. İmalat sanayine yönelik durum analizlerinde, 1980 yılı önemli bir dönüm noktasını ifade etmekte olup, bu döneme kadar ithal ikameci bir yaklaşım çerçevesinde faaliyette bulunan sanayi sektörü, uygulamaya geçilen yapısal reformlarla birlikte ihracata yönelik, liberal ve küresel sistemle daha bütünleşmiş bir yapılanma içerisinde faaliyette bulunmaya başlamıştır.

1980’li yıllardaki bu dönüşüm ile birlikte, devletin ekonomik hayat içerisindeki rolüne ilişkin bakış açısının da değişmeye başlaması sonucunda, devletin ekonomik hayattaki etkinliğinin en aza indirilmesini amaçlayan liberal ekonomi siyaseti benimsenmiştir. Bunun sonucunda devlet, “iş yapan” konumundan, “yapılan işi kontrol eden ve düzenleyen” konumuna gelmiştir. Devletin ekonomik anlayışındaki bu önemli farklılık sonucunda da özelleştirme uygulamaları başlatılmıştır. Konu ile ilgili ilk yasal düzenleme Özel Hükümeti döneminde yapılmış ve 29.2.1984 tarih ve 2983 sayılı Kanun ile devletin ekonomideki sınai ve ticari aktivitesinin en aza indirilmesi hedeflenirken, rekabete dayalı piyasa ekonomisinin oluşturulması, devlet bütçesi üzerindeki KİT (Kamu İktisadi Teşebbüsleri) finansman yükünün azaltılması, sermaye piyasasının geliştirilmesi ve atıl tasarrufların ekonomiye kazandırılması, bu yolla elde edilecek kaynakların altyapı yatırımlarına aktarılabilmesi amaçlanmıştır (ÖİB, 2011).

Ancak, Özelleştirme uygulamaları, işsizlik konusunda bir sorunu da beraberinde getirmiştir. Özelleştirme sonucunda elden çıkartılan KİT’lerde çalışan personel ve buna bağlı olarak etkilenen yerel ekonomilerin “canlandırılması” için birtakım çalışmalar başlatılmıştır. Bu kapsamda, özelleştirme uygulamalarından etkilenen çalışanlar, işletmeler ve yörelere destek sağlayarak işsizliği azaltması amacıyla “İşgücü Uyum Programı” hazırlanmış ve bu program kapsamında, eğitim,

işe yerleştirme ve kendi işini kuracaklara yönelik danışmanlık hizmetleri sunulması planlanmıştır. Bu gelişmelerin paralelinde temel amacı özelleştirme sonucu işsiz kalan işgücüne yeni istihdam alanları ortaya çıkarmak olan İŞGEM'ler faaliyete geçmiştir.

1995-1999 yılları arasında uygulanan İşgücü Uyum Programı kapsamında Türkiye'de ilk İŞGEM 1997 yılında Zonguldak'ta kurulmuştur. İşgücü Uyum Programı'nı takiben, başka illerde de İŞGEM kurulmasını desteklemek amacıyla, Dünya Bankası'nın da desteğiyle 2 adet Özelleştirme Sosyal Destek Projesi uygulaması hayata geçirilmiştir. Söz konusu projelerin başlangıç-bitiş yılları ve proje bütçelerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Çizelge 3.4 - Özelleştirme Sosyal Destek Proje Bütçeleri

Proje Adı	Proje Başlama ve Bitiş Tarihleri	Dünya Bankası Katkısı* (milyon \$)	Türkiye Katkısı (milyon \$)	TOPLAM (milyon \$)
ÖSDP 1	22 Aralık 2000 31 Aralık 2005	250	105,3	355,3
ÖSDP 2	27 Aralık 2005 30 Haziran 2009	452,45**	116,34**	568,79**

* Dünya Bankasının ÖSDP1 için ilk 5 yılı ödemesiz 17 yıl, ÖSDP2 için ilk 4 yılı ödemesiz 17 yıl vadeli, TC'ne vermiş olduğu kredi olup, proje bedelinin tamamı TC kaynakları ile finanse edilmiştir.

**1 EURO = 1,2927\$, 03.04.2005 tarihli TCMB döviz kuru baz alınmıştır.

Dünya Bankası ile TC Hükümeti arasında yapılan sözleşmeyle uygulamaya konulan projenin hedef kitlesi, öncelikli olarak özelleştirme uygulaması yapılan işletmelerde çalışanlar olmak üzere, herhangi bir işte çalışmayan ve İŞKUR'da işsizlik kaydı bulunan tüm işsizlerdir. Projeye, iki farklı hizmet sunulmaktadır. Bunlardan birincisi kendi işlerini kurmak isteyen kişilere yönelik, ikincisi de iş yaşamına devam etmek veya iş yaşamına katılmak isteyen işsizlere yöneliktir (MISIRLI, 2011). Proje kapsamında, özelleştirilen işyerlerinde çalışanların yasal tüm

hakları karşılanmakta ayrıca İŞKUR ve KOSGEB ile birlikte ana amacı istihdam yaratmak olan 12 çeşit hizmet sunulmaktadır. Bunlar (ÖİB, 2007: 3);

1. Küçük Ölçekli İş Kurma Danışmanlık Desteği (KÖİDD)
2. İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM)
3. İş ve Meslek Danışmanlığı
4. İş Kulübü Hizmetleri
5. Sosyal Danışmanlık
6. İşe Yerleştirme Hizmeti
7. Yeni Bölgeye Taşınma Hizmeti
8. İstihdam Garantili Mesleki Eğitim
9. Kendi İşini Kuracaklara Yönelik Meslek Eğitimi
10. Okuma-Yazma Eğitimi
11. Toplum Yararına Çalışma Programları
12. Tazminat Ödemeleri (Kıdem, İhbar ve İş Kaybı Tazminatı)

Bu kapsamda, 2001-2005 yılları arasında uygulamaya koyulan Özelleştirme Sosyal Destek Projesi – 1 kapsamında Tarsus, Ereğli, Eskişehir, Adana, Mersin ve Van illerinde olmak üzere 6 yeni İŞGEM hayata geçirilmiştir. Özelleştirme Sosyal Destek Projesi'nin başarılı sonuçlar vermesi üzerine söz konusu proje yeniden hayata geçirilerek 2005-2009 yılları arasında Özelleştirme Sosyal Destek Projesi – 2 uygulaması sonucunda da Avanos, Samsun, Elazığ, Yozgat ve Diyarbakır illerinde olmak üzere 5 İŞGEM daha kurulmuştur. Söz konusu projeler sonucunda Türkiye'de kurulan İŞGEM'lere ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Çizelge 3.5 - İŞGEM’lerin Kuruluş Yılları ve İşlik Sayıları

Proje	Kurulan İŞGEM	Kuruluş Tarihi	İşlik Sayısı
İşgücü Uyum Projesi (İUP)	Zonguldak	1997 Ocak	18
İUP Kapsamında Kurulan İşlik Sayısı			18
Özelleştirme Sosyal Destek Projesi - I	Tarsus	2003 Mayıs	84
	Ereğli	2004 Ekim	18
	Eskişehir	2004 Ekim	20
	Adana	2004 Ekim	44
	Mersin	2004 Kasım	19
	Van	2004 Ocak	30
ÖSDP-1 Kapsamında Kurulan İşlik Sayısı			215
Özelleştirme Sosyal Destek Projesi - II	Avanos	2006 Eylül	32
	Samsun	2006 Aralık	26
	Elazığ	2006 Kasım	28
	Yozgat	2007 Nisan	21
	Diyarbakır	2007 Mayıs	14
ÖSDP-2 Kapsamında Kurulan İşlik Sayısı			121
Genel Toplam			354

3.3.2. İş Geliştirme Merkezi Tanımı

İŞGEM’ler küçük girişimcilerin iş kurmasını ve geliştirmesini destekleyen ve kolaylaştıran, dolayısıyla da işletmelerin hayatta kalma ve büyüme imkânlarını arttıran Türkiye için yeni sayılabilecek bir istihdam yaratma ve iş kurma modelidir. KOSGEB Girişimcilik Destek Programı Uygulama Esasları’nda İş Geliştirme Merkezleri; “Bünyesinde barındırdığı işletmelere, işletme geliştirme koçluğu, destek ağlarına ulaşım, finans kaynaklarına erişim imkânı, uygun koşullarda iş yeri mekânı, ortak ofis ekipmanı, ofis hizmetleri gibi hizmetler sunarak işletmelerin en kırılgan oldukları ilk yıllarını sağlıklı bir şekilde aşmalarını ve büyümelerini sağlamak amacıyla kurulan ve işletilen, İşletme Kuluçkası veya İşletme Fidanlığı olarak da adlandırılan merkezler” olarak tanımlanmaktadır (KOSGEB, 2010: 1). Benzer şekilde; KOSGEB tarafından hazırlanan “İş Geliştirme Merkezi Yönetim El Kitabı”nda da İŞGEM’ler “küçük bir yönetim ekibiyle danışmanlık, bilgi, eğitim, mali kaynaklara erişim ve diğer profesyonel hizmetleri sunan ve fiziki ofis

alanlarıyla birlikte paylaşılan idari hizmetleri, daha genelinde hizmet sağlayıcılar ekosistemi bulunan bir çalışma ortamı” olarak tanımlanmaktadır (KOSGEB, 2008). Söz konusu tanımlar, işletme kuluçkaları ile ilgili literatüre ve kuluçkalarda sunulan / sunulması gereken hizmetlerin tamamına vurgu yapmakta ve “kuluçka” mantığına uymaktadır. İŞGEM adı KOSGEB tarafından koruma altına aldırılmış olup, KOSGEB Girişimcilik Destek Programı Uygulama Esasları madde 19’da belirtildiği üzere; İŞGEM’lerin bu adı kullanabilmesi; İŞGEM kriterlerine haiz olması ve KOSGEB’in izni ile mümkündür (KOSGEB, 2010: 14).

3.3.3. İş Geliştirme Merkezi Kuruluş Kriterleri

İŞGEM kuruluşuna ilişkin olarak, kurucu, işletici kuruluşun yapısı, hukuki ve mali statüsü, İŞGEM’in yerleşim yeri ve fiziki planlaması, misyon ve stratejik hedeflerine ilişkin düzenlemeler, KOSGEB Girişimcilik Destek Programı Uygulama Esasları madde 20’de düzenlenmektedir. Buna göre; İŞGEM’in kurulabilmesi ve yukarıda da belirtildiği gibi KOSGEB’in koruması altında bulunan İŞGEM adını kullanabilmesi için aşağıdaki kriterlere sahip olması gerekmektedir (KOSGEB, 2010: 14)

3.3.3.1. Kurucu

İş Geliştirme Merkezi kurucuları; belediyeler, üniversiteler, özel idareler, kalkınma birlikleri, meslek kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen kooperatiflerdir. Buna ilaveten; kurucunun yönetim merkezinin, İŞGEM’in kurulduğu ilde bulunması gerekmektedir. Ayrıca; İŞGEM kurucusu olması durumunda kooperatifler, yaptıkları işin kâr amacı gütmeyişini belgelemek durumundadır.

3.3.3.2. İşletici Kuruluşun Yapısı, Hukuki ve Mali Statüsü

İŞGEM’ler, işletici kuruluş tarafından işletilmektedir. İşletici kuruluş, Türk Ticaret Kanununda tanımlanan sermaye şirketi statüsünde faaliyet göstermek üzere kurulmuş tüzel kişiliklerdir. İşletici kuruluş ortakları arasında belediyeler, üniversiteler, özel idareler, kalkınma birlikleri, meslek kuruluşları ve kâr amacı

gütmeyen kooperatiflerden en az ikisi (veya kurmuş oldukları tüzel kişilikler) ortak olarak bulunmalıdır. Ayrıca, işletici kuruluşun bilanço kârını dağıtmayacağı şirket ana sözleşmesinde yer almalıdır.

3.3.3.3. İŞGEM Yerleşim Yeri ve Fiziki Yapısı

İŞGEM'in yerleşim yeri, yörenin üretim, hizmet faaliyetlerinin mevcut olduğu bir bölgeden seçilmeli ve yaşam/konut merkezlerine ulaşım imkânları mevcut olmalıdır. İŞGEM binası, İŞGEM'in misyonu ve stratejik hedeflerine uygun işletmeleri barındırabilecek büyüklükte en az 20 işliğe sahip olmalıdır ve işliklerin toplam kapalı kullanım alanı en az 1.500 m² olmalıdır. İŞGEM binası içerisinde kiracı firmalara yönelik ortak kullanım alanları bulunmalı, ancak bunların toplam kapalı alanı işliklerin toplam kapalı kullanım alanından fazla olmamalıdır. İşletmelerin iletişim, otopark ve depolama ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik imkânlar bulunmalıdır. Bunun dışında; İŞGEM binası kurucu kurum/kuruluşa ait olmalı ya da bina sahibi tarafından, İŞGEM'in gelir/gider dengesini olumsuz etkilemeyecek şekilde İŞGEM'e tahsis edilmiş/kiralanmış olmalıdır.

3.3.3.4. Misyon ve Stratejik Hedefler

Bölgede İŞGEM kurulabilmesi için, öncelikle yörede İŞGEM hizmetlerine yönelik ihtiyaç/talep mevcut olmalıdır. İŞGEM misyonu, İŞGEM kavramı ile uyumlu olmalı ve yöreye yapacağı katkı açıkça tanımlanmalıdır. Ayrıca, söz konusu misyona ulaşabilmeye yönelik ölçülebilir hedefler belirlenmiş olmalıdır.

3.3.4. İş Geliştirme Merkezlerinde Yer Alabilecek Firmalar

İŞGEM'lerin yukarıda bahsedilen kuruluş kriterlerine ek olarak, İŞGEM'de yer alacak firmalara yönelik de birtakım kriterler bulunmaktadır. Buna göre; bir firmanın İŞGEM'de yer alabilmesi için her şeyden önce İŞGEM bünyesinde kurulmuş olması gerekmektedir. Bununla birlikte, İŞGEM'de yer alan işletmeler için azami kuluçka süresi 5 yıldan fazla olamamaktadır. Ancak, "çapa firmalar" (*anchor tenants*) için böyle bir kısıtlama bulunmamaktadır. Dünya'da da çapa firmalar ile

ilgili benzer uygulamalar bulunmakta olup, KOSGEB Girişimcilik Destek Programı Uygulama Esasları'nda bu tür firmalar, "İŞGEM'de yer alma şartlarını sağlamayan, ancak İŞGEM'e düzenli gelir ve dolaylı faydalar sağlamak amacıyla İŞGEM'de yer tahsis edilen firmalar" olarak tanımlanmaktadır (KOSGEB, 2010: 15).

3.3.5. İş Geliştirme Merkezlerine Yönelik Destekler

İŞGEM'ler ile ilgili destekler 3 ana bölüme ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi; İŞGEM'lere ve yönetici şirketlere yönelik sağlanan destekler olup, söz konusu desteklerden yalnızca İŞGEM yönetimi yararlanmakta, kiracı firmalar yararlanmamaktadır. İkincisi; İŞGEM'ler tarafından kiracı firmalara sağlanan desteklerdir. Bu destekler, İŞGEM yönetimi tarafından sunulan ve genel olarak işletme kuluçkası mantığına uygun olarak ele alınan desteklerdir. Son olarak; KOSGEB'in çeşitli destek programları çerçevesinde yine kiracı firmalara yönelik olarak birtakım destekler bulunmaktadır. söz konusu desteklere, uygun şartları taşıması durumunda İŞGEM içi kiracı firmalar da başvurabilmektedir.

3.3.5.1. İŞGEM'lere Sağlanan Destekler

İŞGEM'ler, girişimcilerin kuracakları işletmelere kuruluş aşamasında iken destek olan, onlara birçok konuda destek olarak onların hayatta kalma şanslarını arttıran yapılardır. Bu yapıların da ilk kuruluş aşamalarında ve sonrasındaki belirli bir süre için bazı desteklere ihtiyaçları bulunmaktadır.

Daha önceki teorik bölümlerde de tartışıldığı üzere, işletme kuluçkalarının faaliyetlerini devam ettirebilmesi için finansal açıdan sürdürülebilirliğinin sağlanması gerekmektedir. Bu bakımdan; İŞGEM'lerin de bünyelerinde kurulan işletmelere destek verebilmeleri açısından bir gelire sahip olmaları gerektiği muhakkaktır. Bu amaçla; kurulan İŞGEM'lerin tamamı, devlet desteği sağlanarak faaliyetlerine başlamış ve kendilerine büyük miktarlarda finansal yardım sağlanmıştır. ÖSDP uygulamaları kapsamında Dünya Bankası'ndan alınan 700 milyon dolarlık finansman kredisi ve projenin diğer ortakları tarafından sağlanan 220 milyon dolarlık katkı sayesinde İŞGEM'ler kurulmuştur.

Genel olarak; dünyada bazı örneklerde de görüldüğü üzere; işletme kuluçkalarının kuruluş maliyetlerini en az düzeyde tutmak amacıyla yeni bina yapımına gidilmemekte ve eski binaların (fabrika, depo vb) tadilatı yöntemine başvurulmamaktadır. Türkiye’de kurulan İŞGEM’lerde de aynı şekilde yeni bina yapımına gidilmemiş, atıl binalardan yararlanılarak İŞGEM’ler oluşturulmuştur. Bu kapsamda; İŞGEM’lere sağlanan finansal destekler ile binaların tadilatı yapılmış, ortak kullanım alanları ve idari bölüm için alanlar yapılmıştır.

Bununla birlikte; KOSGEB, yeni kurulacak olan İŞGEM’lere yönelik olarak hem kuruluş desteği hem de işletme desteği sağlamaktadır. Bu kapsamda; İŞGEM kuruluş desteği olarak; bina tadilatı için 600.000 TL, mobilya ve donanım desteği için 125.000 TL ve İŞGEM yöneticisi için 25.000 TL olmak üzere toplamda 750.000 TL kuruluş desteği sağlanmaktadır. Ayrıca, İŞGEM’de çalışacak olan personellerin maaş ödemelerine yönelik olarak 30.000 TL personel desteği, kiracı firmalara sağlanacak eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin maliyetlerinin karşılanması amacıyla 50.000 TL eğitim-danışmanlık desteği ve İŞGEM binasında ortaya çıkacak küçük tadilat işleri için de 20.000 TL olmak üzere toplamda 100.000 TL İŞGEM işletme desteği sağlanmaktadır. Ancak söz konusu destek limitleri, İŞGEM kurulacak bölgenin gelişmişlik düzeyine göre farklı oranlarda verilmektedir. Buna göre; İŞGEM’lere sağlanacak desteklerin üst limitleri ve destek oranları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Çizelge 3.6 - İŞGEM'lere Sağlanan Destekler ve Destek Oranları

Destek Türü	Üst Limit (TL)	Destek Oranı (%)	
		1. ve 2. Bölge	3. ve 4. Bölge
İŞGEM Kuruluş Desteği			
Bina Tadilatı	600.000	60	70
Mobilya-Donanım	125.000	60	70
İŞGEM Yöneticisi	25.000	60	70
İŞGEM İşletme Desteği			
Personel giderleri	30.000	60	70
Eğitim-Danışmanlık	50.000	60	70
Küçük Tadilat	20.000	60	70

Kaynak: www.kosgeb.gov.tr

3.3.5.2. İŞGEM'ler Tarafından Kiracı Firmalara Sağlanan Destekler

İŞGEM'ler, işletme kuluçkası mantığına uygun olarak kiracı firmalara esnek ve uygun fiyatlı ofis alanı, ortak kullanım alanları, eğitim ve danışmanlık hizmetleri ve çeşitli ağbağ mekanizmalarına erişim hizmetleri sağlamaktadır.

İŞGEM'ler, kendi sorumluluk alanları içerisinde bulunan işletmelere bir takım ekonomik imkânlar sunarak, bu işletmelerin iş kurmalarını kolaylaştırırken aynı zamanda hayatta kalma mücadelelerinde onlara yardım eden kuruluşlardır. İŞGEM'lerin işletmelere sağlamış olduğu imkânlar;

- Belirli süreyle iş yeri tahsisi,
- Sekreterlik ve ortak destek (muhasabe, güvenlik vs) hizmetleri,
- Ofis ekipmanlarının ortak kullanımını (telefon, servis aracı, büro malzemeleri vb),
- Küçük işletme danışmanlık ve eğitim desteği hizmetleri,
- Mali destek mekanizmalarına erişim,
- Bilgi kaynaklarına erişim,
- Yönetim desteği,
- Pazarlama desteği, ana başlıkları altında toplanabilir.

İŞGEM’lerde sağlanan desteklerin pek çoğu, İŞGEM içerisinde istihdam edilen personeller aracılığıyla sunulmaktadır. Buna ilaveten, daha profesyonel bilgi aktarımı gerektiren konularda ise İŞGEM dışı aktörlerden hizmet alınmaktadır.

3.3.5.3. KOSGEB Tarafından Kiracı Firmalara Sağlanan Destekler

KOSGEB ekonomik kalkınma ve istihdam sorunlarının çözümünün temel faktörü olan girişimciliğin desteklenmesi, yaygınlaştırılması ve başarılı işletmelerin kurulmasını sağlamak amacıyla yeni girişimcilerin işletmelerini kurarken yaşadıkları mali sıkıntılara çözüm getirmek amacıyla onları “Yeni Girişimci Desteği” ile desteklemektedir.

- KOSGEB tarafından üniversitelerde gerçekleştirilen Genç Girişimci Geliştirme Programından (GGGP) mezun olan,
- KOSGEB tarafından verilen iş kurma danışmanlığı veya uygulamalı eğitim desteğini alan,
- KOSGEB’in işbirliği ve denetimi çerçevesinde Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Fonu, İŞKUR, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, belediyeler ve ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile meslek odaları tarafından ulusal ve uluslararası projeler kapsamında düzenlenen girişimcilik eğitimine katılanlar
- İŞGEM’lerde yer alan girişimcilerden, son bir yıl içinde işletmesini kuranlar bu desteği alabilmektedirler.

İŞGEM içerisinde yer alan ve yeni kurulan kiracı firmalar da KOSGEB’in Yeni Girişimci Desteği’nden finansal destek alabilmektedir. Bu kapsamda; işletme kuruluş giderlerine yönelik olarak 3.000 TL, danışmanlık desteği olarak 2.000 TL, kuruluş dönemi makine, teçhizat ve ofis donanım desteği için 10.000 TL ve işletme giderleri desteği olarak da 10.000 TL destek sağlanmaktadır. Ayrıca, sabit yatırım desteği olarak da İŞGEM içi kiracı firmalar üst limit olarak 70.000 TL destek alabilmektedir. Dolayısıyla, kiracı firmalar, 97.000 TL’ne kadar KOSGEB’den destek alabilmektedir. Ancak; İŞGEM’lere sağlanan desteklerde olduğu gibi; kiracı

firmaların yararlanabilecekleri bu destekler de bölgenin gelişmişlik düzeyine göre farklı oranlarda verilmektedir. Buna göre; İŞGEM'lere sağlanacak desteklerin üst limitleri ve destek oranları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Çizelge 3.7 - İŞGEM Destekleri Üst Limitleri ve Destek Oranları

Destek Türü	Üst Limit (TL)	Destek Oranı (%)	
		1. ve 2. Bölge	3. ve 4. Bölge
Yeni Girişimci Desteği			
İşletme Kuruluş Giderleri	3.000	60*	70*
Danışmanlık	2.000	60*	70*
Kuruluş Dönemi Makine, Teçhizat ve Ofis Donanım Desteği	10.000	60*	70*
İşletme Giderleri Desteği	12.000	60*	70*
Sabit Yatırım Desteği	70.000	60*	70*

* Bu oranlar; girişimcinin kadın veya özürü olması halinde 1. ve 2. Bölgelerde %70, 3. ve 4. bölgelerde %80 olarak uygulanmaktadır.

Kaynak: www.kosgeb.gov.tr

3.4. POLİTİKA DOKÜMANLARINDA İŞLETME KULUÇKALARI VE İŞGEM'LER

Türkiye'de ulusal politika dokümanlarında işletme kuluçkası kavramı son zamanlarda ortaya çıkmıştır. Kalkınma Planları açısından bakıldığında; işletme kuluçkası uygulamaları ilk kez Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda ve özel ihtisas komisyonlarında yer almaktadır. İşletme kuluçkaları ilk kez Dokuzuncu Kalkınma Planı Bölgesel Gelişimde Temel Araçlar ve Koordinasyon Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda tanımlanmış ve bölgede yeni kurulan işletmelere sağladığı olanaklar ve araçlar nedeniyle, bölgesel kalkınmada problem olan istihdam ve girişimcilik olanaklarını sağlaması nedeniyle popüler bir stratejik araç olarak değerlendirilmiştir (DPT, 2006a: 29-30). Söz konusu raporda; işletme kuluçkalarının temel felsefesinin bölgede yer alan girişimcilerin piyasa koşullarında mücadele edecek olgunluğa

ulaştığında, işletmelerin merkezi terk ederek yerlerini yeni girişimcilere bırakmaları olduğu da ifade edilmektedir.

Yukarıda bahsedilen rapora ilaveten; yine Dokuzuncu Kalkınma Planı'na yönelik olarak hazırlanan Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda da işletme kuluçkaları; sosyal ağ nitelikli bölgesel gelişme araçları başlığı altında ve girişimcilik temelli araçlar olarak ele alınmakta ve yeni firmalara esnek şartlarda kiralanılan alanlarda, belirli bir ortak hizmet verilmesi sayesinde girişimciliğin en önemli teşvik mekanizmalarından birisi olarak görülmektedir (DPT, 2008: 39-40).

Söz konusu raporlara dayanılarak oluşturulan ve 2007-2013 yıllarını kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda ise; işletme kuluçkalarına ve İŞGEM'lere yönelik politikalara rastlanmaktadır. İlk olarak; bölgesel gelişmenin sağlanması amacıyla yönelik olarak; yerel dinamiklere ve içsel potansiyele dayalı gelişmenin sağlanması kapsamında kuluçkaların destekleneceği belirtilmektedir. Bu konuya ilişkin olarak planda; "...ticari nitelikli bölgesel yenilik altyapısı kurulmasına yönelik olarak teknoparklar, yenilik aktarım merkezleri ve işletme kuluçkaları gibi araçlar ve girişimler desteklenecektir." ifadesi yer almaktadır (DPT, 2006b: 93).

Benzer şekilde; yine Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda, sanayi ve hizmetlerde yüksek katma değerli üretim yapısına geçişin sağlanması amacıyla yönelik olarak; KOBİ'lerin ve girişimcilerin rekabet güçlerinin artırılması ve yeni pazarlara açılmasını sağlamak amacıyla, iş kurma ve iş geliştirme aşamalarında eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin sağlanacağı belirtilmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak da; İŞGEM ve benzeri yapılanmaların yaygınlaştırılacağı ve etkinliklerinin artırılması sağlayacak gerekli düzenlemelerin yapılacağı ifade edilmektedir (DPT, 2008: 81).

İşletme kuluçkaları ve İŞGEM'ler hakkında politikaların yer aldığı bir diğer önemli doküman da Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından hazırlanan Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi'dir. Söz konusu dokümanda işletme kuluçkaları; sanayi stratejisinin bölgesel boyutunun güçlendirilmesi ve yerel aktörlerin rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik bir politika aracı olarak görülmektedir. Buna göre; "...öncelikle gelişme potansiyeli yüksek kentlerde olmak üzere; işletmeler ve üniversitelerin birlikte çalışmalarını sağlayacak ortamların oluşturulmasına,

müşevvik yapısının bu doğrultuda yeniden yapılandırılmasına, yeni teknolojilere ve bilgiye erişimin kolaylaştırılmasına, teknolojik dönüşüm ve transfer sistemlerinin geliştirilmesine ve ticari nitelikli etkin bir bölgesel yenilikçilik altyapısının kurulmasına yönelik faaliyetler desteklenecektir.” Bu doğrultuda, dokümanda, teknoparklar, yenilik aktarım merkezleri ve işletme kuluçkaları gibi araçların ve girişimlerin destekleneceği vurgulanmaktadır (TC Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2010: 120). Aynı raporda, sanayi sektöründe girişimciliğin yaygınlaştırılmasına yönelik Eylem Planı’nda girişimcilere sağlanan destek sayısının ve destek tutarının arttırılacağı ve 2011-2013 yılları arasında her yıl en az 3 İŞGEM kurulacağı belirtilmektedir (TC Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2010: 135).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME KULUÇKALARINDA SUNULAN HİZMETLERİN HAYATTA KALMA ÜZERİNE ETKİSİ: İŞ GELİŞTİRME MERKEZLERİ (İŞGEM)’NDE BİR UYGULAMA

Yeni kurulan küçük işletmeler, önceki bölümlerde bahsedildiği üzere yüksek derecede başarısızlık oranlarına maruz kalmaktadır. Bu noktada işletme kuluçkaları, yeni kurulan girişimlere yönelik birtakım destek hizmetleri sunarak hayatta kalmalarını sağlamaya yardımcı olmaktadır. Kuluçkalarda sunulan ve önceki bölümlerde ele alınan her bir hizmet grubunun, firmaların hayatta kalabilmeleri üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Söz konusu hizmet türleri; firmalar üzerinde farklı yararlar (başlangıç maliyetinin azaltılması, genel işletme giderlerinin azaltılması, rekabet avantajı kazandırılması, firma yetkinliklerinin artırılması gibi) sağlamaktadır. Bu kapsamda; her bir hizmet grubunun firmaların hayatta kalabilmeleri üzerindeki etkisi farklı boyutlarda olmaktadır.

Bu kapsamda; bu bölümün (ayrıca bu tez çalışmasının) amacı; işletme kuluçkalarında sunulan hizmet türlerinin, firmaların hayatta kalma olasılıkları üzerinde etkisi olup olmadığının ve etki düzeyinin ortaya koyulmasıdır. Çalışma kapsamında; işletme kuluçkalarında sunulan farklı hizmet türlerinin firmaların hayatta kalma olasılıkları üzerindeki etkisi Türkiye örneğinde ele alınmaktadır. Araştırma kapsamında; Türkiye’de mevcut 12 İş Geliştirme Merkezi’nde yapılan ve 414 firmayı kapsayan çalışma bulgularına yer verilmektedir. Bu kısımda öncelikle; araştırmaya temel teşkil eden araştırma sorusu ve buna yönelik ele alınan araştırma dizaynı sunulmakta, ardından çalışmanın anakütle ve örneklem rakamları sunulmaktadır. Daha sonra; araştırmada kullanılan metodoloji, analiz yöntemleri ve kullanılan veri seti ve değişkenler hakkında bilgi verilmektedir. Araştırma bulguları, İŞGEM’lerde yer alan firmalara ve girişimcilere yönelik tanımlayıcı istatistikler, hayatta kalma analizine yönelik Kaplan-Meier hayatta kalma grafikleri ve hayatta kalmaya etki eden İŞGEM hizmetleri ve etki düzeylerinin belirlenmesine yönelik Cox Orantılı Hazard Regresyon Modeli olmak üzere üç ana başlıkta sunulmaktadır.

4.1. ARAŞTIRMA DİZAYNI

Tekrar vurgulamak gerekirse; bu çalışmanın yanıt aradığı temel soru(n); işletme kuluçkalarında sunulan hizmetlerin değerlendirilmesi ve bunun performansa etkisi açısından farklı hizmet gruplarının etkisinin değerlendirilmesidir. Daha önce de belirtildiği gibi; bu çalışma; işletme kuluçkalarında hayatta kalan firmalar ile kuluçka sürecinden geçmeyen kuluçka-dışı firmaların hayatta kalma oranlarının karşılaştırılıp, bunun sonucunda da “işletme kuluçkalarının hayatta kalma oranını arttırdığı” yönünde bir bulgu ortaya koyulmasını amaçlamamaktadır. Bu çalışmanın amacı, işletme kuluçkası içerisinde hizmet alıp almamasına göre firmaların hayatta kalma olasılıklarının incelenmesi ve bunun sonucunda da hangi hizmetin hayatta kalma üzerinde -daha fazla- etkisi olduğunun ortaya koyulmasıdır.

Çalışmanın yürütülmesinde izlenen adımlar ve her bir adım sonucunda elde edilen somut çıktılar aşağıdaki tablo yardımıyla özetlenmektedir.

Çizelge 4.1 - Araştırma Aşamaları ve Çıktılar

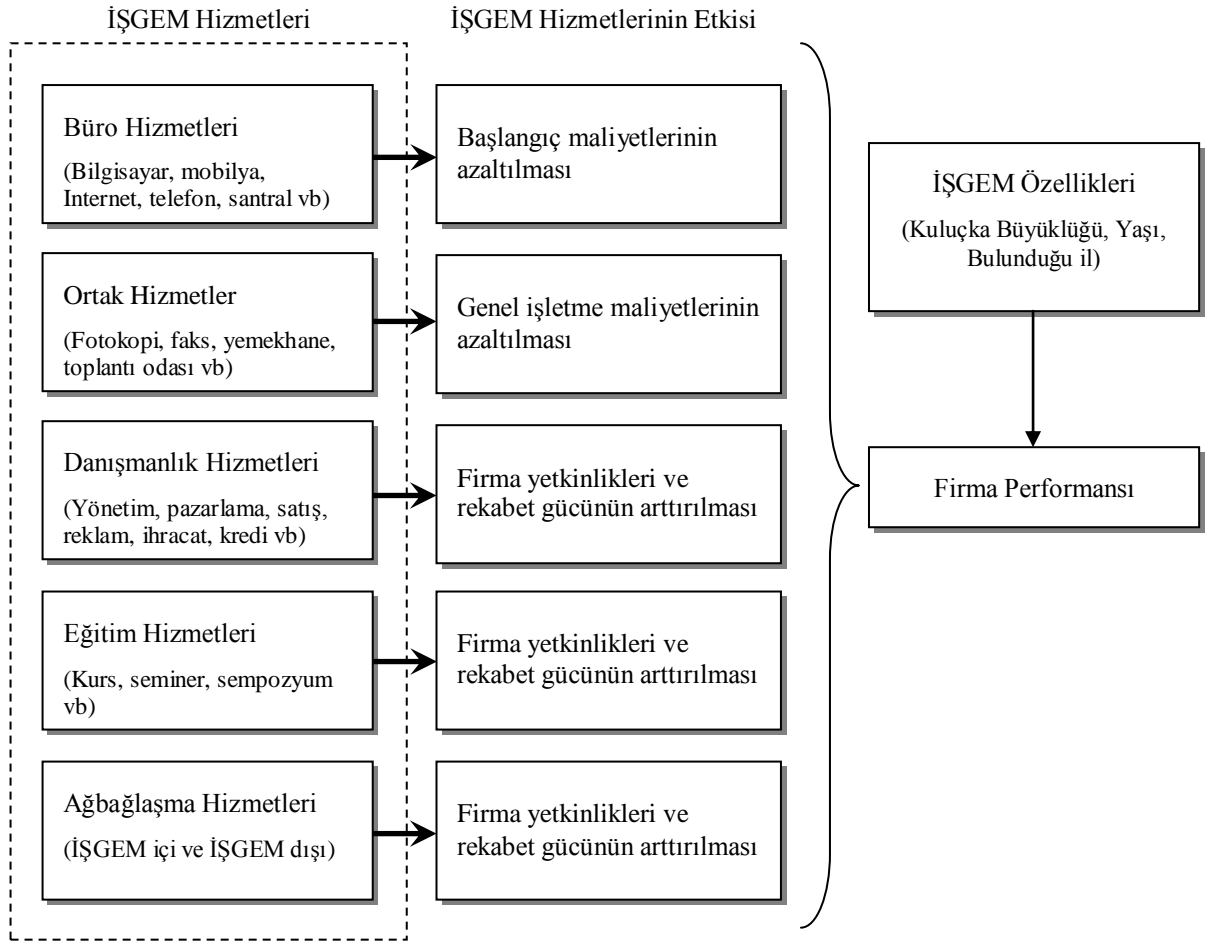
Aşama	Yöntem	Çıktı
1	Literatür taraması	İşletme kuluçkaları ile ilgili teorik altyapı ve sunulan hizmet türlerinin belirlenmesi
2	Görüşmeler ve Tartışmalar	Görüşülen kişilerin pratik tecrübelerine dayanılarak literatür bulgularının geliştirilmesi
3	İlk model	Geçici anketin oluşturulması
4	Pilot çalışma (Eskişehir)	Anket sorunlarının testi ve revizyonu
5	Nihai anket	Yapılan anketler sonucunda elde edilen verilerin analizi
6	Model değerlendirme	Mevcut modelin gözden geçirilmesi ve yenilenmesi
7	Nihai model	Özet, sonuçlar, değerlendirme, öneriler ve politika çıkarımları

Bu kapsamda; literatür taraması ve ön görüşmelerin ardından; çalışma kapsamında ele alınacak olan İŞGEM hizmetlerinin belirlenmesine ve

gruplandırılmasına yönelik çalışmalar yapılmış ve oluşturulan anket ile İŞGEM firmalarına uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama ve pilot uygulama sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda anket içeriğinde gerekli revizyonlar yapılmış ve ardından tüm firmalara anket uygulamasına geçilmiştir. Veri girişleri ardından model oluşumuna geçilmiş ve kiracı firmaların hayatta kalmasını en iyi açıklayan uygun modelin belirlenmesine yönelik analizler yapılmıştır.

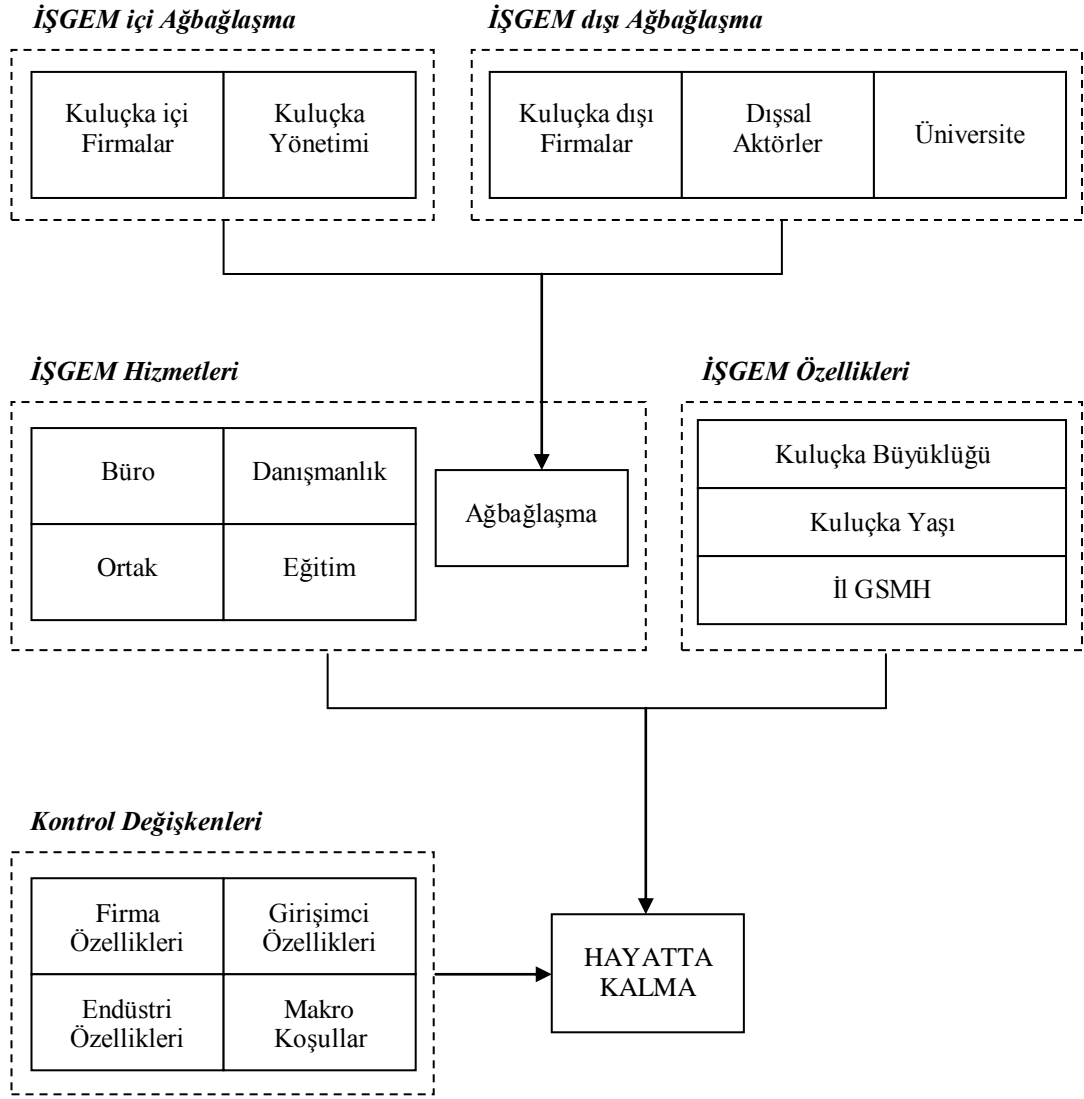
Araştırma modeline yönelik olarak; literatür taramasından elde edilen bilgiler doğrultusunda işletme kuluçkalarında sunulan hizmetlerin belirlenmesi ve bu hizmetlerin literatürde yapılan çalışmalarda da olduğu gibi belli gruplara ayrılması yönünde çalışma yapılması gerekmiştir. Yapılan çalışma doğrultusunda; İŞGEM’lerde sunulan hizmetler; (1) büro hizmetleri, (2) ortak hizmetler, (3) danışmanlık hizmetleri, (4) eğitim hizmetleri ve (5) aracılık – ağbağlaşma hizmetleri olmak üzere 5 ana gruba ayrılmıştır. Ancak, İŞGEM’lerde sunulan hizmetlere ilaveten; İŞGEM’lerin yaşı, büyüklüğü, bulunduğu ilin GSMH düzeyi gibi kuluçkaya özgü birtakım özellikler de firma performansına etki edebilmektedir. Bu nedenle, kurulan modele, kuluçkanın yaşı ve kuluçka büyüklüğü (toplam işlik kapasitesi) değişkenleri de kontrol değişkeni olarak eklenmiştir. Söz konusu değişkenlerin eklenmesinin nedeni, literatürde yapılan çalışmalarda da ortaya koyulduğu gibi, kuluçka yaşının ve büyüklüğünün, kiracı firma performansındaki değişikliklerin önemli bir kısmını açıklamasıdır. Bu konuda yapılan başlıca çalışma olarak Allen ve McCluskey (1990) tarafından yapılan çalışmada, kuluçkanın yaşı ve kiracı sayısı değişkenlerinin, kiracı firmalarda yaratılan istihdam sayısındaki varyansın %59’unu ve mezun olan firma sayısındaki varyansın %52’sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bağlamda; İŞGEM özellikleri ve hizmetleri ile ilgili temel olarak ele alınan model aşağıdaki gibidir:



Şekil 4.1 - Araştırmada Ele Alınan IŞGEM Hizmetleri ve IŞGEM Özellikleri

IŞGEM hizmetlerine ve özelliklerine ilişkin yukarıda kurulan modele ilaveten; firmaların hayatta kalma olasılıkları üzerinde etkisi olan diğer değişkenler de (firma özellikleri, girişimci özellikleri, makroekonomik faktörler ve IŞGEM özellikleri) modele kontrol değişkenleri olarak eklenmektedir. Bütün bu hususlar bir arada değerlendirildiğinde; araştırmada ele alınan model şu şekildedir:



Şekil 4.2 - Araştırma Modeli

Buna göre; işletme kuluçkalarının birer aracı kurum olarak ağbağlaşma üzerinde bazı kolaylaştırıcı etkileri bulunmaktadır ve firmalar kuluçkalarda sunulan ağbağlaşma faaliyetleri çerçevesinde yetkinliklerini arttırabilmektedir. Dolayısıyla; İŞGEM’lerde hem kiracı firmaların kendi aralarında ve İŞGEM yönetimi-ekibi ile kurmuş oldukları “içsel” ağbağlaşma hem de İŞGEM dışında yer alan firmalarla, kurumlarla, aktörlerle ve üniversite ile kurmuş oldukları “dışsal” ağbağlaşmanın hayatta kalma üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Söz konusu ağbağlaşma hizmetine ilaveten; diğer 4 hizmet grubu da (büro hizmetleri, ortak hizmetler, eğitim hizmetleri ve danışmanlık hizmetleri) hayatta kalma üzerinde etkili olmaktadır.

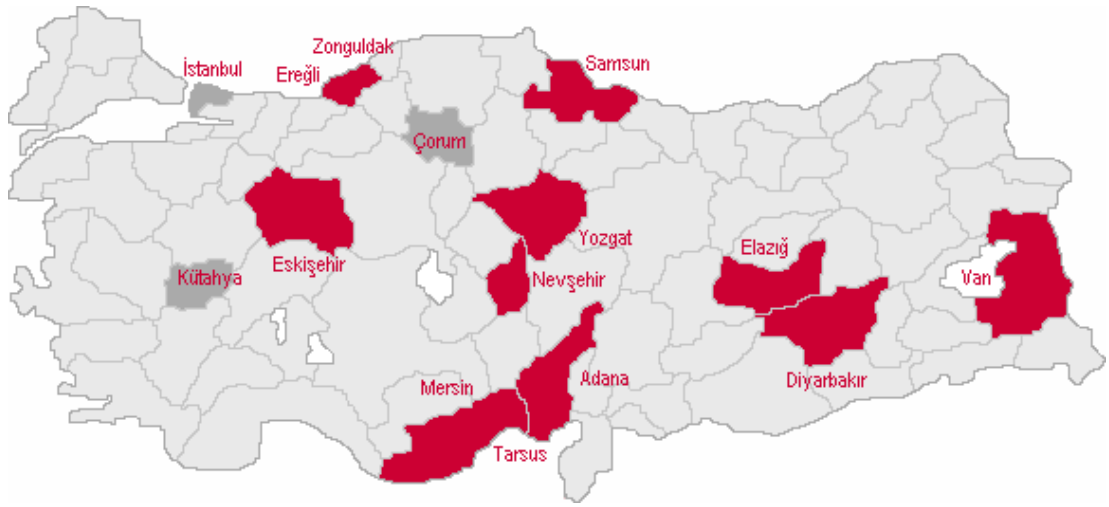
Bununla birlikte; literatürde yapılan çalışmalarda ve ampirik bulgularda da ortaya koyulduğu üzere; kuluçkanın büyüklüğü, yaşı ve bulunduğu konumun da genel olarak kuluçka performansı ve sunulan hizmetlerin çeşitliliğini ve kalitesini etkilemesi nedeniyle de kiracı firmaların hayatta kalma olasılıkları üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla; çalışmanın asıl amacı olan kuluçka hizmetlerinin etkilerinin doğru bir şekilde ortaya koyulabilmesi için, söz konusu kuluçka karakteristiklerinin de ele alınacak modellere kontrol değişkeni olarak eklenmesi gerekmektedir.

Son olarak; kuluçka içerisinde yer alsın veya almasın, genel olarak yeni kurulan bir firmanın hayatta kalmasını / başarısız olmasını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. İlk olarak; girişimcinin karakteristikleri (yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi) firma hayatta kalmasını etkilemektedir. Bununla birlikte; firma özellikleri (kuruluş ölçeği, ihracat-yenilik yapma durumu, finansal yapısı) ve endüstri özellikleri de (firmanın bulunduğu sektör, sektördeki rekabet yapısı) performansı ve hayatta kalmayı etkilemektedir. Son olarak; makro ekonomik koşullar (krizler vb) genel olarak firma açılma – kapanma oranlarını (türbülansını) etkileyen faktörler olmaktadır. Dolayısıyla; firma – girişimci – endüstri – makro özelliklerin de modele dâhil edilerek hayatta kalma üzerindeki etkilerinin kontrol edilmesi gerekmektedir.

Bu model çerçevesinde; araştırmada ele alınan temel soru; “işletme kuluçkalarında (ve uygulama örneği olarak İŞGEM’lerde) sunulan hizmetler ile kiracı firma mezuniyeti ve hayatta kalması arasındaki ilişki nedir?” sorusudur. Buna göre; hangi İŞGEM hizmetinin/hizmetlerinin kiracı firma hayatta kalma olasılığı üzerindeki etkisi daha fazladır ve/veya hangi İŞGEM hizmetinin kiracı firma hayatta kalma olasılığı üzerinde bir etkisi yoktur? Bu kapsamda; İŞGEM’ler, hangi kuluçka hizmetlerine daha fazla ağırlık vermelidir?

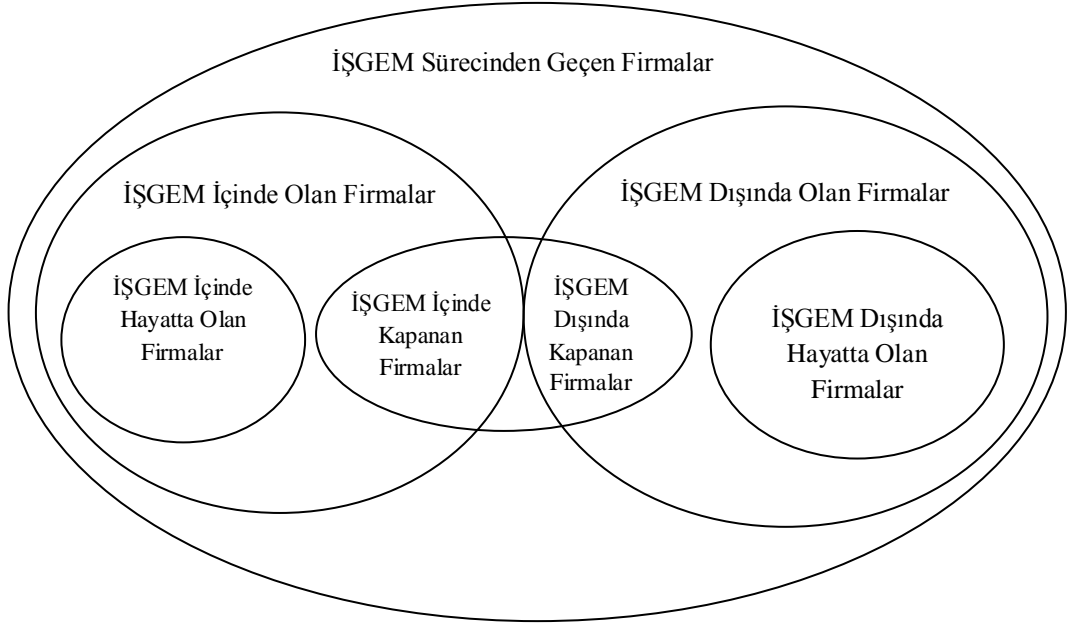
4.2. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM

Bu çalışmada, TÜBİTAK 109K139 nolu proje kapsamında yürütülen çalışmalar sonucunda Türkiye’de 10 ilde yer alan toplam 12 İŞGEM kapsamaktadır. Araştırma dönemi itibariyle Türkiye’de 16 İŞGEM bulunmakla birlikte, Kadın İŞGEM’ler (KİŞGEM’ler) bu araştırma kapsamında ele alınmamaktadır. Bu kapsamda, araştırmada ele alınan İŞGEM’ler ve buldukları iller aşağıdadır.



Şekil 4.3 - Araştırma Kapsamında Ele Alınan İŞGEM’ler

Araştırma kapsamında; İŞGEM kuluçka sürecinden geçmiş olan firmalar incelenmektedir. Ancak, bazı firmaların hala İŞGEM içerisinde olması, bazı firmaların İŞGEM kuluçka sürecinin sona ermesi nedeniyle İŞGEM dışına çıkmış olması, dışarı çıkan bu firmaların da bazılarının faaliyetlerine devam edip bazılarının kapanmış olması, farklı firma gruplarını yaratmaktadır. Bu açıdan, aşağıdaki şekilde, araştırma kapsamında ele alınacak İŞGEM firma grupları tanımlanmaktadır.



Şekil 4.4 - Araştırma Grupları

Söz konusu araştırma grupları açısından, çalışmada ele alınan anakütle ve örneklem sayıları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Çizelge 4.2 - Anakütle ve Örneklem Sayıları

Araştırma Grubu	ANAKÜTLE	ÖRNEKLEM	Örneklem Anakütleye Oranı
İŞGEM Sürecinden Geçen Firma Sayısı	553	414	% 74,86
Hayatta Olan Firma Sayısı	418	331	% 79,19
İŞGEM İçinde Hayatta Olan Firma Sayısı	250	238	% 95,20
İŞGEM Dışına Çıkmış Hayatta Olan Firma Sayısı	168	93	% 55,36
İŞGEM Dışına Çıkmış Kapanan Firma Sayısı	111	83	% 74,77
İŞGEM Dışına Çıkmış Toplam Firma Sayısı	279	176	% 63,08

Genel olarak bakıldığında; araştırma kapsamında incelenecek firma gruplarının büyük ölçüde örnekleme temsil edildiği görülmektedir. Araştırmaya

konu olan İŞGEM kuluçka sürecinden geçmiş toplam 553 firmanın 414'ü (%74,86) bu çalışmada temsil edilmektedir. Bu firmaların İŞGEM içinde, İŞGEM dışında ve hayatta olan ve hayatta olmayan firma grupları arasından da yine yüksek düzeyde örneklem oranı seçilmiştir. Hayatta olan toplam 418 firmanın 331'i, hayatta olan söz konusu 418 firmadan İŞGEM içinde olan 250 firmanın 238'i, İŞGEM dışına taşınmış 168 firmanın 93'ü ve kapanan 111 firmanın 83'ü bu çalışmada temsil edilmektedir. En yüksek örneklem temsil oranı; doğal olarak, tamamı belli bir yerde konumlanan ve ulaşılması kolay olan İŞGEM içi firmalarda görülmektedir. İŞGEM dışına çıkmış olan firmalar da, adres-iletişim bilgilerinin güncel olmaması ve bu tez çalışmasının zaman-bütçe kısıtları dikkate alındığında, yine yüksek oranda temsil edilmektedir.

4.3. METODOLOJİ

Araştırmanın temelini; 12 İŞGEM'de mevcut bulunan ve daha önce İŞGEM'de bulunmuş firmalar ile yapılan yüzyüze anket ve bu anketlerden elde edilen veriler oluşturmaktadır. Bu kapsamda; bu kısımda, anketin hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

4.3.1. Anket Hazırlanması ve Anket İçeriği

Bu çalışmada uygulanan anket, TÜBİTAK tarafından finanse edilen 109K139 numaralı "İş Kuluçkalarında Yeni Kurulan Girişimlerin Hayatta Kalma ve Büyüme Performansını Etkileyen Faktörler: KOSGEB İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) Üzerine Bir Araştırma" konulu proje kapsamında uygulanmıştır. Proje kapsamında uygulanan anketin hazırlanmasında, işletme kuluçkaları konusunda daha önceden yapılmış tez çalışmalarından ve yurtdışı yayınlardan yararlanılmıştır. Anketin hazırlanmasında; büyük ölçüde Demirgil (2008), Verma (2004), Shahidi (1998), Köseoğlu (2007) ve Sungur (2007) tarafından yapılan çalışmalarda uygulanan anketlerden yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında firmalara uygulanan anket altı ana bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden ilk 5'i tüm firmalara yönelik olarak hazırlanan sorular olup, 89 sorudan oluşmaktadır. Bunlar;

1. Firma Bilgileri (firma kuruluş tarihi, sektör, faaliyet alanı, çalışan sayısı, ihracat, finansman yapısı, yenilik faaliyetleri vb)
2. Girişimci Özellikleri (Girişimcinin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, geçmiş deneyimi vb)
3. Endüstri Özellikleri (Sektördeki rekabet durumu, reklam faaliyetleri vb)
4. İŞGEM Özellikleri (Firmanın İŞGEM'i tercih nedeni, kullanılan işlik sayısı, alınan hizmetler vb)
5. İşbirliği-Ağbağlaşma Faaliyetleri (Firmalar arası ağbağlaşma, İŞGEM yönetimi-personeli ile ilişkiler, İŞGEM dışı firmalarla-paydaşlarla ağbağlaşma, üniversite ile ilişkiler vb)

Altıncı grupta yer alan sorular ise yalnızca İŞGEM dışına çıkmış (başarılı mezun veya iflas eden) firmalara yönelik olarak; İŞGEM'den çıkış tarihi, çıkış nedeni, firmanın hala hayatta olup olmadığına ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Ankette sorulan soruların büyük çoğunluğu EVET-HAYIR (ikili değişken) şeklinde olmakla birlikte, gerektiği durumlarda açık uçlu sorular ve çoktan seçmeli sorular da yöneltilmiştir. Buna ilaveten, bazı sorularda (örneğin işbirliği-ağbağlaşma faaliyetleri) 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Bu sorularda; 0-Yok, 1-Çok Düşük, 2-Düşük, 3-Orta, 4-Yüksek, 5-Çok Yüksek şeklinde Likert ölçeği belirlenmiştir.

4.3.2. Anket Uygulaması

Yapılan pilot uygulamanın* ve anket içeriğindeki revizyonların ardından, TÜBİTAK'ın ve KOSGEB'in destekleri ile söz konusu anketin proje ekibi/araştırmacılar/bursiyerler tarafından tüm illerde uygulamasına başlanmıştır. Anket uygulamasına geçilmeden önce, hangi ilde ne kadar süre ile anket uygulaması yapılacağı planlanabilmesi amacıyla KOSGEB Başkanlığı'ndan mevcut

* Anketin ortalama olarak tamamlanma süresi ve soruların anlaşılabilirliğinin test edilmesi amacıyla Eskişehir ilinde pilot uygulama yapılmıştır. Eskişehir ili, İŞGEM bulunan iller arasında Isparta'ya en yakın il olması nedeniyle tercih edilmiştir. Bu doğrultuda, 3 gün süreyle Eskişehir İŞGEM'de bulunan firmalarla görüşülmüş ve anket uygulaması yapılmıştır.

İŞGEM’lerde yer alan firma sayılarına ilişkin bilgi istenmiştir. Söz konusu veriler, saha çalışmanın planlanması açısından oldukça yararlı olmuştur. Bu kapsamda, İŞGEM’lerde kuluçka sürecinden geçmiş toplam firma sayıları ile anket yapılan firma sayıları ve iller itibariyle anket tamamlanma yüzdeleri aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Çizelge 4.3 - İller İtibariyle Tamamlanan Anket Sayıları

İŞGEM	Toplam Firma Sayısı	Anket Yapılan Firma Sayısı	Anket Tamamlanma Yüzdesi
Adana	74	57	% 77,0
Diyarbakır	15	14	% 93,3
Elazığ	23	20	% 87,0
Ereğli	37	35	% 94,6
Eskişehir	31	21	% 67,7
Mersin	23	23	% 100,0
Nevşehir	Kapandı	7	-
Samsun	35	32	% 91,4
Tarsus	131	119	% 90,8
Van	38	38	% 100,0
Yozgat	24	17	% 70,8
Zonguldak	32	31	% 96,9
Toplam	463	414	% 89,4

Kaynak: Karaöz ve Albeni (2011), İş Kuluçkalarında Yeni Kurulan Girişimlerin Hayatta Kalma ve Büyüme Performansını Etkileyen Faktörler: KOSGEB İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) Üzerine bir Araştırma, s. 8.

Tablodan da görüldüğü üzere; İŞGEM firmalarının büyük çoğunluğu ile görüşülmüştür. Toplam firma sayısı üzerinden tamamlanan anket yüzdesinin en düşük olduğu il Eskişehir İŞGEM uygulaması olmuştur. Ancak söz konusu ilin pilot uygulama yapılan il olduğu da göz ardı edilmemelidir. Genel olarak bakıldığında ise; TÜBİTAK’ın finansal desteklerinin de yardımıyla, proje kapsamında oluşturulan ekibin yardımıyla toplam 414 firmaya anket uygulaması yapılmıştır ve %89,4 anket yüzdesine ulaşılmıştır.

İllerde yapılan anket çalışmalarında firmaların tamamına ulaşılmasını engelleyen en önemli neden kapalı firmalara ulaşılamamasıdır. Bunun ise iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi; İŞGEM dışına taşınan firmalardan bazıları saha

çalışmasının yürütüldüğü il dışında başka illere gittiklerinden dolayı görüşme imkânı bulunamamıştır. İkincisi; kapanan firmalara ilişkin İŞGEM’lerde güncel bir veritabanı bulunmamakta ve firma sahiplerinin başvuru esnasında verdikleri iletişim bilgilerinin çoğu güncelliğini yitirmiş durumdadır. Bu nedenle de, kapanan firmalardan yalnızca iletişim bilgileri güncel olan ve ulaşılabilen firma sahiplerine anket uygulaması yapılabilmektedir.

4.4. ANALİZ YÖNTEMİ

Çalışmanın temel yöntemi; hayatta kalma analizi (*survival analysis*) olarak adlandırılan yöntemde dayanmaktadır. Bu analiz kapsamında; Kaplan-Meier hayatta kalma analizi ve Cox Orantılı Hazard Regresyon Modeli olmak üzere iki temel analiz yöntemi kullanılmıştır. Analiz yöntemine; TÜBİTAK projesi kapsamında oluşturulan ve Karaöz ve Albeni (2011) tarafından hazırlanan nihai rapordan ve bu projenin ürünü olarak ortaya çıkan Akyüz (2011) ve Anavatan (2011) tarafından hazırlanan tez çalışmalarından da yararlanılmıştır. Buna ilaveten; Karaöz, Albeni ve Demirgil (2011) tarafından hazırlanan ve İŞGEM’lerde yeni kurulan girişimlerin hayatta kalmalarını etkileyen faktörlerin ele alındığı çalışmadan da yararlanılmıştır. Söz konusu çalışmada, bu çalışmanın da uygulama yöntemini oluşturan Hayatta Kalma Analizi uygulanmıştır. Uygulama kapsamında; Kaplan-Meier hayatta kalma tahminlerinin ve LOGIT modelinin kullanıldığı bu çalışmada da, İŞGEM hizmetleri ve İŞGEM’lerde yer alan kiracı firmaların özelliklerinin hayatta kalmaya etkisi araştırılmıştır. Ayrıca, Anavatan (2011) tarafından ele alınan yüksek lisans tez çalışmasında da, Cox Orantılı Hazard Regresyon Modeli’ne ve zamana bağlı değişkenlere yönelik bir çalışma yürütülmüştür. Çalışmanın verilerinin TÜBİTAK projesi kapsamında ele edilen projeden elde edilen İŞGEM verilerine dayanmasından ve uygulama yönteminin bu çalışmada ele alınacak olan yöntemde dayanmasından dolayı, söz konusu tez çalışmasından da yararlanılmıştır. Ayrıca; Demirgil vd (2011) tarafından İŞGEM’lerde yer alan kiracı firmalar arasındaki ağbağlaşma faaliyetlerinin ve ağbağlaşma derecesinin firmaların büyüme performansı üzerindeki etkilerinin ele alındığı çalışmadan da yararlanılmıştır. Söz konusu çalışmaların

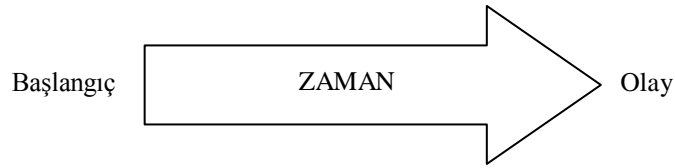
tamamı; bu çalışmada ele alınacak olan metodolojiye ve uygulama yöntemine temel teşkil etmektedir.

Bu nedenle uygulama sonuçlarından önce, araştırmada kullanılan yöntemlerin ve ortaya koyulan grafiklerin açıklanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, öncelikle hayatta kalma analizinin genel hatları açıklanmakta ve elde edilecek sonuçların nasıl yorumlanacağı açıklanmaktadır. Yapılacak olan açıklamalarda ve yöntem konusunda Kleinbaum ve Klein (2005), Göz Çekçeki (2007), Demirgil (2008), Karaöz ve Albeni (2011), Karaöz, Albeni ve Demirgil (2011), Demirgil vd (2011), Akyüz (2011) ve Anavatan (2011) tarafından yapılan çalışmalardan da yararlanılmıştır.

4.4.1. Kaplan-Meier Hayatta Kalma Grafikleri

Hayatta kalma analizi, bir zaman aralığı belirlendikten sonra tanımlanan bir olay meydana gelene kadar geçen zaman sürelerinden oluşan veriyi analiz etmek için kullanılan bir yöntemdir. Başarısızlık zamanı analizi (*failure time analysis*) ya da olay zaman analizi (*event time analysis*) olarak da ifade edilmektedir (Göz Çekçeki, 2007: 1).

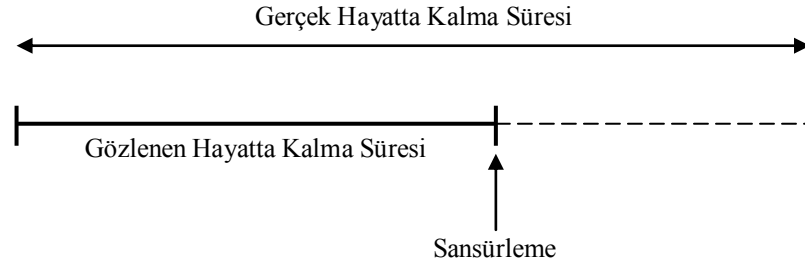
Genel olarak hayatta kalma analizinde; “zaman” ve “olay” olmak üzere iki önemli unsur bulunmaktadır. Bu bağlamda; hayatta kalma analizi; belli bir olayın gerçekleştiği zamana ilişkin olarak istatistiksel analiz yapılmasıdır. Söz konusu “olay”; başarısız olma, hayatta kalamama, belli bir hastalığa yakalanma, iyileşen hastalığın tekrar nüksetmesi gibi spesifik bir olay olabilmektedir. “Zaman” ise, belirlenen “olayın” ortaya çıktığı süreyi ifade etmekte ve “hayatta kalma süresi” olarak da adlandırılmaktadır (Kleinbaum ve Klein, 2005: 4). Hayatta kalma süresi (*survival time*), belirlenmiş bir başlangıç zamanı ile incelenen olayın ortaya çıktığı zaman arasında geçen süre olarak tamamlanmaktadır ve T değişkeni ile gösterilmektedir. Hayatta kalma analizinde kullanılan değişken de bu sürelerden oluşmaktadır. Hayatta kalma analizi, bu bağlamda; pozitif değer alan rassal bir değişken olan hayatta kalma sürelerinden oluşan verilerin analiz edilmesinde kullanılmaktadır (Göz Çekçeki, 2007: 1; Ata, Sertkaya Atasoy ve Sözer, 2007: 58). Hayatta kalma analizinin temel mantığı; aşağıdaki şekilde sunulmaktadır.



Şekil 4.5 - Hayatta Kalma Analizinin Temel İçeriği

Kaynak: Kleinbaum ve Klein, 2005: 48.

Pek çok hayatta kalma analizinde, “sansürleme” olarak adlandırılan analitik bir problem yaşanmaktadır. Sansürleme; kişinin (ya da firmanın), t anındaki bir gözlem itibariyle hayatta kalıp kalmadığının bilinmesine rağmen, kişinin (ya da firmanın) gerçek hayatta kalma zamanının bilinmemesidir. Bir diğer ifadeyle, araştırma yapılan dönem itibariyle; kişinin hayatta kaldığı bilinmektedir, ancak araştırmadan sonra kişinin tam olarak ne kadar hayatta kaldığı bilinmemektedir. Gerçek hayatta kalma süresinin bilinmemesi nedeniyle gözlenen zaman aralığı kesilmektedir. Bir diğer ifadeyle, gözlenen zaman aralığı, gerçek hayatta kalma zaman aralığından daha kısa olmakta ve gerçek hayatta kalma zaman aralığının sağ tarafından sansürlenmektedir (Kleinbaum ve Klein, 2005: 48).



Şekil 4.6 - Hayatta Kalma Analizinde Sansürleme Sorunu

Kaynak: Kleinbaum ve Klein, 2005: 48.

Gözlemin gerçek hayatta kalma süresine T , gözlenen hayatta kalma süresine t denilirse, iki hayatta kalma süresi arasında aşağıdaki gibi bir ilişki şu şekilde ifade edilebilir:

$$\begin{aligned}
 S(t) &= \text{hayatta kalma fonksiyonu} \\
 &= \Pr (T > t)
 \end{aligned}$$

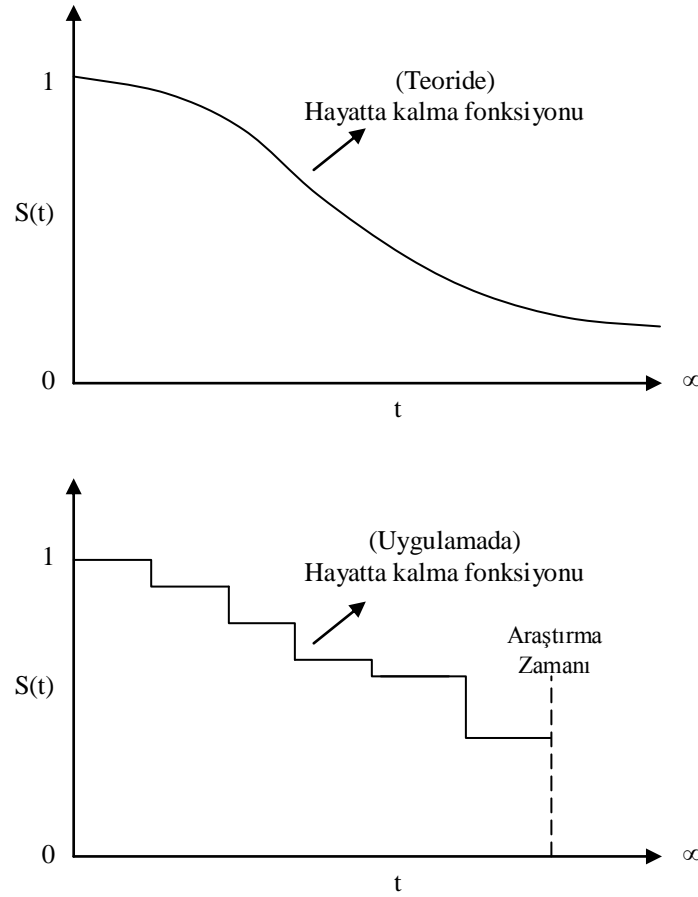
Bu denklem; hayatta kalma fonksiyonu olarak adlandırılmakta ve T'nin belirlenmiş bir hayatta kalma zamanı olan t'den daha büyük olması olasılığını vermektedir (Kleinbaum ve Klein (2005: 48). Bir diğer ifadeyle; t anında hayatta olduğu bilinen bir gözlemin, t'den daha uzun bir süreyi ifade eden ve gözlemin gerçek yaşam süresi olan T anında da hayatta kalma olasılığını ortaya koymaktadır. Daha açık şekilde formüle edilecek olursa (Göz Çekçeki, 2007: 10);

$$S(t) = P(T > t) = \int_t^{\infty} f(t)dt \quad 0 < t < \infty$$

Bu kapsamda elde edilen hayatta kalma fonksiyonu; t=0 anında 1'den başlayan ve t=∞ (sonsuz) anına doğru giderek azalan bir fonksiyondur. Buradan hareketle oluşturulacak olan hayatta kalma fonksiyonu, negatif eğimli olacaktır. Çünkü gözlenen hayatta kalma süresi (t) sıfırdan sonsuza doğru gittikçe, hayatta kalma fonksiyonu da giderek aşağı doğru eğilecektir. Bir diğer ifadeyle;

$$t=0 \text{ iken} \quad \rightarrow S(t)=S(0)=1$$

$$t=\infty \text{ iken} \quad \rightarrow S(t)=S(\infty)=0 \text{ olacaktır.}$$



Şekil 4.7 - Hayatta Kalma Fonksiyonu

Kaynak: Kleinbaum ve Klein, 2005: 49.

Teorik olarak $S(t)$ eğrisi 1'den başlayarak monoton olarak 0'a doğru azalmakta ve sonsuzda sıfır olmaktadır. Fakat uygulamada pek çok hayatta kalma analizinde, elde edilen grafikler, üstte yer aldığı gibi yumuşak eğriler yerine, altta yer aldığı gibi basamaklı fonksiyonlar şeklinde olmaktadır. Bunun nedeni; uygulamada, gözlemlerin hayatta kalma sürelerinin kesikli olmasından dolayı hayatta kalma fonksiyonu basamaklı biçimde olmaktadır elde edilen grafikte, veri olarak kullanılan zaman değerleri arasında herhangi bir veri değeri bulunmaması nedeniyle hayatta kalma fonksiyonunun iki zaman aralığı değişkeni arasında atlama yaparak basamak halini almasıdır. Uygulamada elde edilen hayatta kalma fonksiyonunun bir diğer farklılığı da, hiçbir gözlemin sonsuza doğru gitmesinin mümkün olmamasından dolayı $S(t)$ fonksiyonunun, araştırmanın sona erdirildiği belli bir t anında kesilmesidir (Göz Çekçeki, 2007: 11).

4.4.2. Cox Orantılı Hazard Regresyon Modeli

Hayatta kalma analizine yönelik olarak; Kaplan-Meier hayatta kalma grafiklerine ilaveten, değişkenler ile firmaların hayatta kalma süreleri arasındaki ilişkinin yönü ve ilgili değişkenlerin hayatta kalma üzerindeki etkisinin derecesi regresyon modeli yardımıyla da ortaya koyulabilmektedir. Hayatta kalma analizinde kullanılan regresyon modellerinin başında Cox tarafından 1972 geliştirilen Cox Orantılı Hazard Regresyon Modeli gelmektedir (Göz Çekçeki, 2007: 1). Hayatta kalma analizinde kullanılan bu model kolay anlaşılabilir, herhangi bir dağılıma bağlı olmayan ve uygulanması kolay bir regresyon modelidir.

Cox Orantılı Hazard Regresyon modelinde ortaya koyulan Hazard Fonksiyonu (Tehlike Fonksiyonu) $h(t)$, gözlemin t zamanına kadar yaşadığı biliniyor iken, gözlemin $t + \Delta t$ zamanına kadar hayatının sona ermesi riskidir. Bir diğer ifadeyle; gözlemin, incelenen olay bakımından başarısız olma eğiliminin bir göstergesidir. Hazard fonksiyonu aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir:

$$h(t) = \lim_{\Delta t \rightarrow 0} \frac{P(t \leq T \leq t + \Delta t) | T \geq t}{\Delta t}$$

Bu noktada; hayatta kalma fonksiyonu ile hazard fonksiyonu arasında önemli bir farklılığa vurgu yapılması gerekmektedir. Hayatta kalma fonksiyonu bir olasılık fonksiyonu iken, hazard fonksiyonu bir oran fonksiyonudur. Bu husus; elde edilen sonuçların yorumlanması açısından önem taşımaktadır. Hayatta kalma fonksiyonunda elde edilen sonuçlar $0 < S(t) < 1$ aralığında iken, hazard fonksiyonunda elde edilen sonuçlar $0 < h(t) < \infty$ aralığında olmaktadır (Göz Çekçeki, 2007: 16-17).

Cox Orantılı Hazard Regresyon modeli aracılığıyla; gözlemin hayatta kalma süresini etkileyen değişkenlerin, hayatta kalma süresi üzerindeki etkisi modellenebilmektedir. Bu modelleme sayesinde; hazard fonksiyonunu etkileyen değişkenlerin belirlenebilmesi ve değişkenlerin hazard oranına etkisinin ortaya koyulması mümkün olmaktadır (Göz Çekçeki, 2007: 16-17).

Cox Orantılı Hazard Regresyon Modelinde X_1, X_2, \dots, X_p açıklayıcı değişkenler ve x_1, x_2, \dots, x_p açıklayıcı değişkenlerin aldıkları değerler olmak üzere; herhangi bir i . değer için hazard fonksiyonu şu şekildedir:

$$h_i(t) = h_0(t)\psi(x_i) \quad i = 1, 2, \dots, n$$

Modelde kullanılan X_i değişkenlerinin değerlerini ifade eden bütün x_i değişkenlerinin değerlerinin sıfır olması durumunda $h_i(t)=h_0(t)$ olmaktadır ve bu hazard fonksiyonu temel hazard fonksiyonu olarak adlandırılmaktadır.

Cox regresyon modeli; tehlike oranlarının zamana karşı sabit olması veya bir gözlemin tehlikesinin bir diğer gözlemin tehlikesine orantılı olmasını içermektedir. Bununla birlikte; Cox regresyon modelinde hayatta kalma süreleri için olasılık dağılımının belirli bir biçimi bulunmamaktadır ve bu nedenle de Cox regresyon modeli aynı zamanda yarı parametrik bir model olarak ele alınmaktadır. Temel tehlike fonksiyonunun gerçek biçimini içeren hiçbir varsayım bulunmamakta, aynı zamanda modelde elde edilen β katsayıları da hiçbir varsayım yapılmadan tahmin edilmektedir (Ata, Sertkaya Atasoy ve Sözer, 2007: 59).

Hayatta kalma analizinde hazard oranları, iki farklı grubu karşılaştırmak amacıyla kullanılabilir. Buna göre; X_1, X_2, \dots, X_p 1. gruba ait değişkenler ve $X^*_1, X^*_2, \dots, X^*_p$ 2. gruba ait değişkenler olmak üzere;

$$HR = \frac{\hat{h}(t, X^*)}{\hat{h}(t, X)} = \frac{\hat{h}_0(t) \exp\left(\sum_{i=1}^p \hat{\beta}_i X_i^*\right)}{\hat{h}_0(t) \exp\left(\sum_{i=1}^p \hat{\beta}_i X_i\right)} = \frac{\exp\left(\sum_{i=1}^p \hat{\beta}_i X_i^*\right)}{\exp\left(\sum_{i=1}^p \hat{\beta}_i X_i\right)}$$

şeklinde tanımlanmaktadır (Göz Çekçeki, 2007: 18).

4.5. VERİ SETİ VE DEĞİŞKENLER

Bu tez çalışması, TÜBİTAK tarafından desteklenen projenin ürünü olup, araştırma kapsamında elde edilen veriler TÜBİTAK projesi tarafından sağlanmıştır. Elde edilen verilerden, bu tez çalışmasında ele alınacak konuya ilişkin olan veriler derlenmiş ve bu bağlamda TÜBİTAK projesi verilerinden yararlanılmıştır.

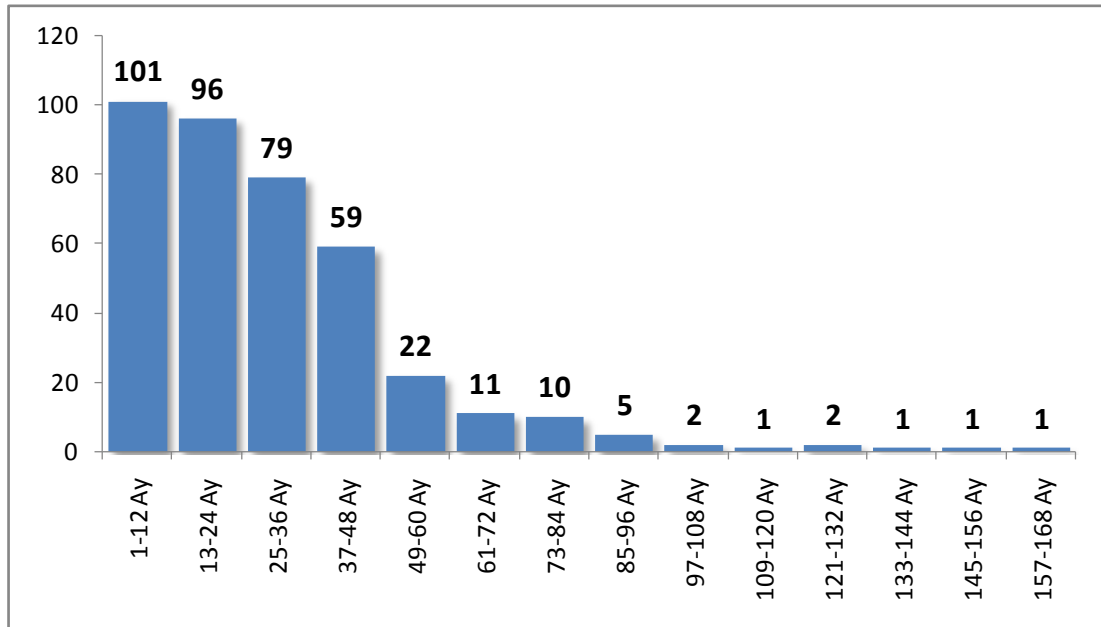
Çalışmada, İŞGEM içerisinde yer alan kiracı firmaların hayatta kalması üzerinde etkili olan İŞGEM hizmetleri ele alınmaktadır. Ancak, hayatta kalma ile ilgili literatürde, firmanın hayatta kalmasını etkileyen pek çok faktör olduğu vurgulanmaktadır. Dolayısıyla; İŞGEM içerisinde yer alan firmaların hayatta kalma olasılıkları, İŞGEM’de sunulan hizmetlerin yanı sıra, firmaya, girişimciye, firmanın bulunduğu sektöre ait diğer özelliklere de bağlı olmaktadır. Dolayısıyla, tüm bu hususların ilerleyen bölümlerde yapılacak olan analizlerde göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu kapsamda; hayatta kalmayı etkileyen faktörler doğrultusunda literatürden elde edilen çalışmalardan da yararlanılarak bu çalışmada ele alınan değişkenler ve değişkenlere ilişkin tanımlamalar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Çizelge 4.4 - Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Tanımlamalar

BAĞIMLI DEĞİŞKEN		
FAILURE	Firma Başarı Durumu	Firma Hayatta ise = 0 Firma Kapanmış ise = 1
AÇIKLAYICI DEĞİŞKENLER		
<i>Firma Özellikleri</i>		
LNCALISAN	Firmanın kuruluş ölçeği/çalışan sayısı (Logaritmik Ölçek)	Nümerik Değer
ORTAKSAY	Firmadaki ortak sayısı	Nümerik Değer
REKLAM	Firmanın reklam yapma durumu	Reklam yapmıyorsa = 0 Reklam yapıyorsa = 1
MARKA	Firmanın marka sahibi olma durumu	Marka yoksa = 0 Marka varsa = 1
YENILIK	Firmanın yenilik yapma durumu	Yenilik yapmıyorsa = 0 Yenilik yapıyorsa = 1
IHRACAT	Firmanın ihracat yapma durumu	İhracat yapmıyorsa = 0 İhracat yapıyorsa = 1
<i>Girişimci Özellikleri</i>		
CINSİYET	Girişimcinin Cinsiyeti	Erkek = 0, Kadın = 1
LNYS	Girişimcinin yaşı (Logaritmik ölçek)	Logaritmik Değer
EGTMUNIV	Girişimcinin Üniversite Okuma Durumu	Üniversite mezunu değilse = 0 Üniversite mezunu ise = 1
DNYMISC	Girişimcinin geçmiş işçilik deneyimi (Yıl)	Nümerik Değer
DNYMGIR	Girişimcinin geçmiş girişimcilik deneyimi (Yıl)	Nümerik Değer
DNYMYON	Girişimcinin geçmiş yöneticilik deneyimi (Yıl)	Nümerik Değer
AILECEVRE	Girişimcinin ailesinde (Anne, Baba, Kardeşler) başka girişimcilerin olup olmaması	Yok ise = 0 Var ise = 1
TEKGELIR	Girişimcinin tek gelirinin sadece firma geliri olması	Tek Gelir değilse = 0 Tek Gelir ise = 1
<i>Endüstri Özellikleri</i>		
SEKTORGRUP	Firmanın Bulunduğu Faaliyet Alanı	Hizmet sektörü ise = 0 Sanayi sektörü ise = 1
REKABET	Firmanın Bulunduğu Sektördeki Rekabet Düzeyi (Likert Ölçek)	Çok Düşük = 1; Düşük = 2; Orta = 3; Yüksek = 4; Çok Yüksek = 5
<i>İŞGEM Özellikleri</i>		
ISGEMOLCEK	İŞGEM'in büyüklüğü (Toplam işlik sayısı)	Nümerik Değer
LNILGSMH	İŞGEM'in Bulunduğu İlin 2001 yılı itibarıyla il bazında GSMH Düzeyi - Milyon Dolar (Logaritmik ölçek)	Nümerik Değer
<i>İŞGEM Hizmetleri</i>		
HZMBURO	Firmaların büro hizmetlerinden yararlanma durumu	Hizmet Almadı = 0, Aldı = 1
HZMORTAK	Firmaların ortak/paylaşılan hizmetlerden yararlanma durumu	Hizmet Almadı = 0, Aldı = 1
HZMDANIS	Firmaların danışmanlık hizmetlerinden yararlanma durumu	Hizmet Almadı = 0, Aldı = 1
HZMEGTM	Firmaların eğitim hizmetlerinden yararlanma durumu	Hizmet Almadı = 0, Aldı = 1
HZMNET	Firmaların ağbağlaşma faaliyetlerinden yararlanma durumu	Hizmet Almadı = 0, Aldı = 1
KUKLA (DUMMY) DEĞİŞKENLER		
KRIZ	Firma, kriz dönemlerinde kurulmuşsa 1, değilse 0	
ISGEM3YIL	Firma, İŞGEM'in ilk 3 yılı içerisinde kurulmuşsa 1; değilse 0	

NOT: Karaöz ve Albeni (2011) tarafından yürütülen "İş Kuluçkalarında Yeni Kurulan Girişimlerin Hayatta Kalma ve Büyüme Performansını Etkileyen Faktörler: KOSGEB İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) Üzerine Bir Araştırma" konulu projenin nihai raporundan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bu değişkenlere ilaveten, hayatta kalma analizlerinin yapılabilmesi için gerekli olan bir de zaman değişkeni kullanılmaktadır. Zaman değişkeni, bir önceki bölümde açıklandığı üzere, gözlem anı itibariyle firmanın yaşam süresini göstermektedir. Buna göre; zaman değişkeni olarak, firmaların İŞGEM'e giriş tarihleri ile araştırmanın yapıldığı tarih arasında geçen süre (ay olarak) dikkate alınmıştır. Bu değişken aynı zamanda firmaların ortalama olarak İŞGEM içerisinde kalma sürelerini de ortaya koymaktadır. Zaman değişkeni ve firmaların İŞGEM'de kalma sürelerine ilişkin bulgular aşağıdaki grafikte sunulmaktadır.



Şekil 4.8 - Firmaların İŞGEM'de Kalma Süreleri

Grafikten de görüldüğü üzere; genel olarak İŞGEM'lerde kiracıların maksimum kuluçkada bulunma süreleri ile ilgili kısıtlamalara uyulduğu görülmektedir. Kiracı firmalar İŞGEM içerisinde ağırlıklı olarak maksimum 60 ay (5 yıl) kalmaktadır. Bununla birlikte, bu sürelerin aşıldığı ve kiracı firmaların 6-7-8 yıl kuluçka içerisinde kaldıkları görülmektedir. Ayrıca, uç değer olarak, 10 yıldan fazla süredir İŞGEM içerisinde bulunan 5 firma bulunmaktadır.

4.6. ARAŞTIRMA BULGULARI

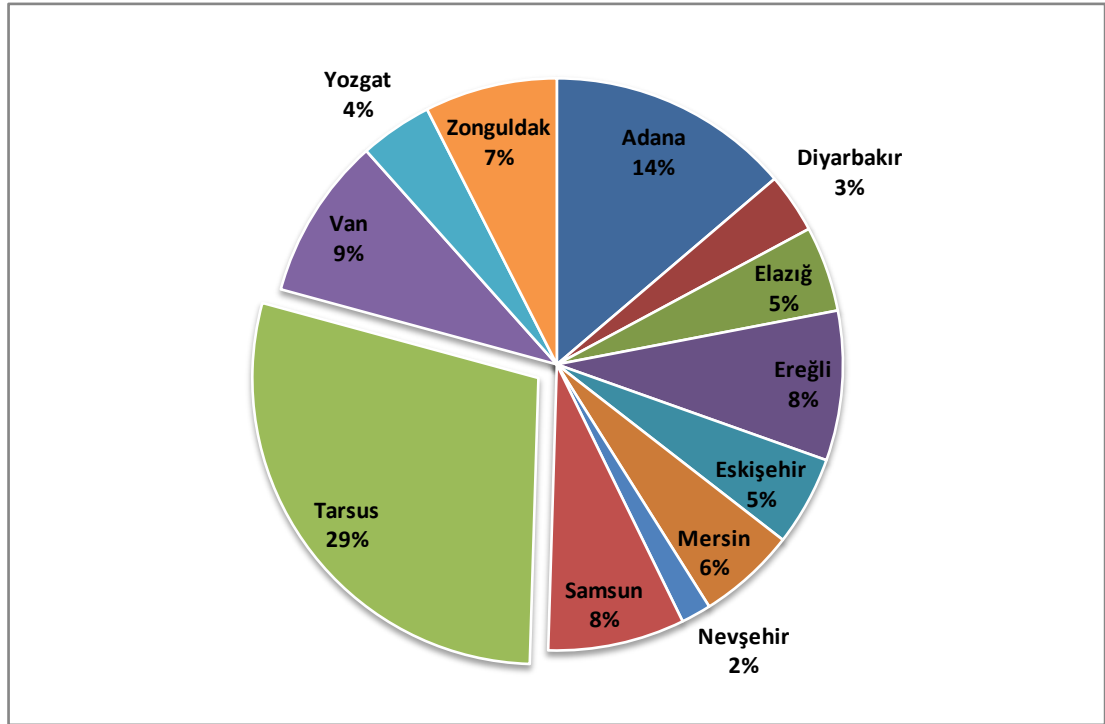
4.6.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Bu bölümde, 12 İŞGEM’de yürütülen çalışmalar sonucunda tamamlanan 414 ankete ilişkin araştırma bulguları sunulmaktadır. Bu kısımda öncelikle, araştırmaya katılan 414 firma hakkında tanımlayıcı bilgiler sunulmaktadır. Ardından, firma sahiplerine ilişkin olarak girişimci özellikleri sunulmaktadır. Daha sonra, firmaların İŞGEM’i tercih etme nedenleri, kullanılan işlik sayısı, İŞGEM’lerin doluluk oranları, kiracı sayıları ve sunulan hizmetlere yönelik olarak İŞGEM özellikleri sunulmaktadır.

4.6.1.1. Firmalar Hakkında Genel Bilgiler

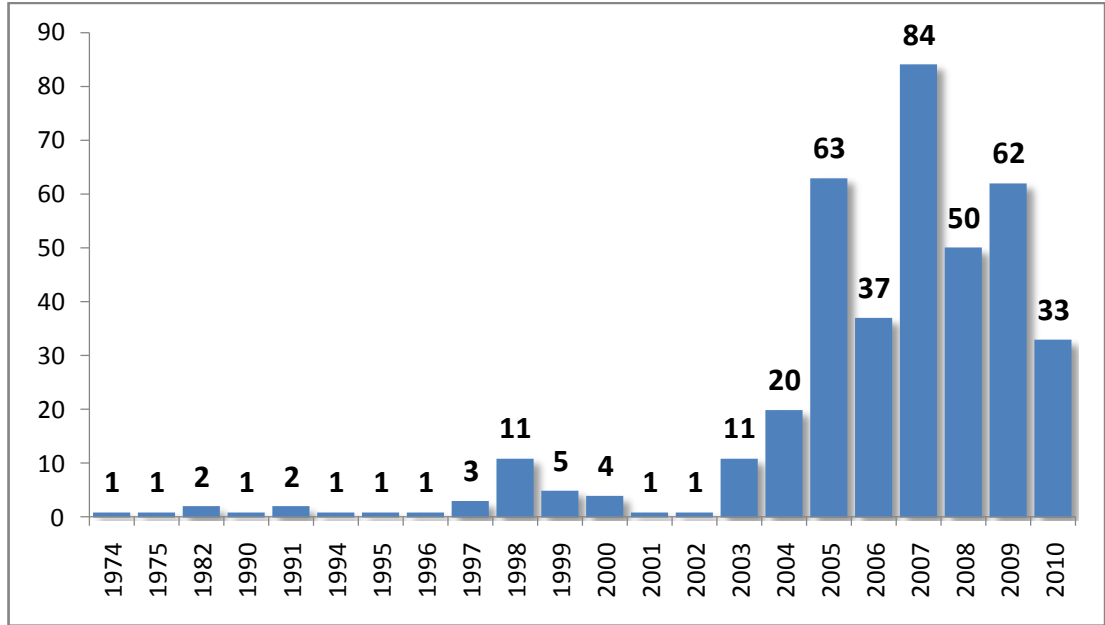
Bu kısımda, firmaların kuruluş tarihi (yaşı), kurulduğu andaki ve şu andaki çalışan sayısı, faaliyet alanı (sektör), satış pazarına yönelik tanımlayıcı istatistikler sunulmaktadır.

Tarsus İŞGEM, firma sayısı itibarıyla Türkiye’nin en büyük İŞGEM’i olma özelliğine sahiptir. Bu nedenle, ankete katılan firmalar arasında en büyük payı Tarsus ilindeki firmalar almaktadır. Araştırmaya katılan firmaların %29’u Tarsus, %14’ü Adana, %8’i Samsun, %8’i Ereğli, %7’si Zonguldak, %6’sı Mersin illerinde yer almaktadır. Adana, Mersin, Tarsus illeri birbirine komşu iller olarak bir arada değerlendirildiğinde, Çukurova bölgesinde yer alan firmalar, toplam anketlerin yarıya yakını (%49’unu) oluşturmaktadır. Zonguldak ilinde, birisi Ereğli’de diğeri Zonguldak il merkezinde olmak üzere 2 ayrı İŞGEM bulunmaktadır. Zonguldak ilindeki İŞGEM’ler de bir arada değerlendirildiğinde, Zonguldak İŞGEM’leri de toplam firmaların %15’ini barındırmaktadır.



Şekil 4.9 - Araştırmaya Katılan Firmaların İŞGEM'lere Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan firmaların kuruluş tarihlerine bakıldığında; büyük çoğunluğunun 2003 yılından sonra kurulduğu görülmektedir. Firma kuruluş tarihi ile ilgili veri bulunan 395 firmanın 360'ı (%88'i) 2003 yılı ve daha sonrasında kurulmuştur. 35 firma ise, 2003 yılından önce kurulmuştur. Bu husus, İŞGEM'lerin de o tarihlerde kurulduğu dikkate alındığında; İŞGEM'lerde yer alan firmaların (kuluçka mantığı ile uyumlu olarak) ilk kez İŞGEM içerisinde hayatlarına başladıklarını göstermektedir. Bununla birlikte, az da olsa önceden kurulmuş ve daha sonra İŞGEM'e taşınmış firmalar da bulunmaktadır.

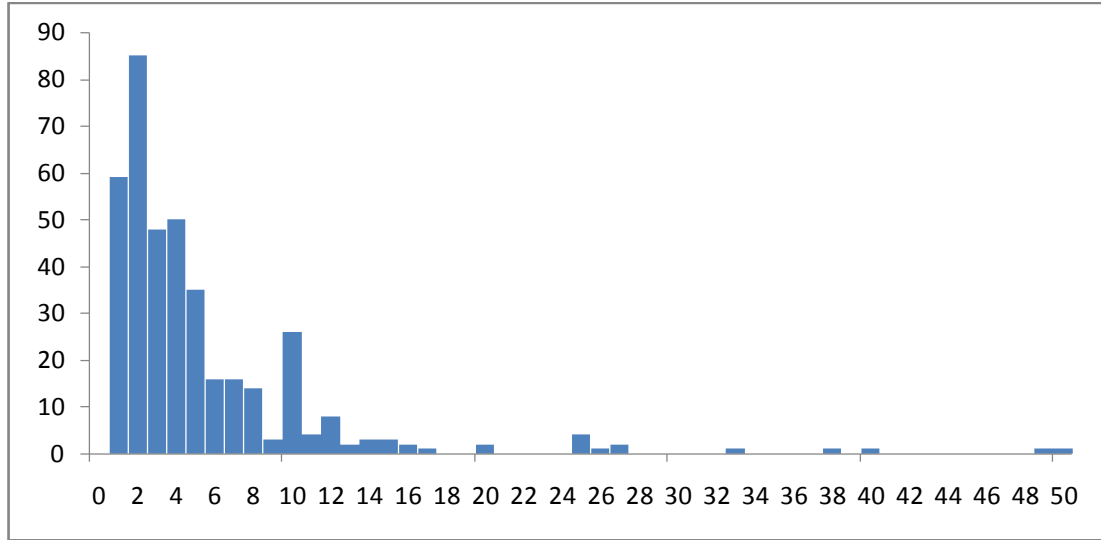


Şekil 4.10 - Araştırmaya Katılan Firmaların Kuruluş Yılları

Kuruluş tarihindeki çalışan sayıları bakımından firmaların büyük çoğunluğu mikro ölçekli işletme kategorisine girmektedir. Çalışan sayılarına ilişkin veri bulunan 392 firmanın 59'unda 1 kişi, 85'inde 2 kişi, 48'inde 3 kişi, 50'sinde 4 kişi, 35'inde 5 kişi, 16'sında 6 kişi, 17'sinde 7 kişi, 14'ünde 8 kişi ve 3'ünde de 9 kişi istihdam edilmektedir. 10'dan fazla çalışan sayısına sahip olan firma sayısı yalnızca 66 olup, bunun 4'ü 100'den fazla çalışan sayısına sahip firmalardır.

Çizelge 4.5 - Araştırmaya Katılan Firmaların Çalışan Sayıları

Çalışan Sayısı	Firma Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	59	15.05	15.05
2	85	21.68	36.73
3	48	12.24	48.98
4	50	12.76	61.73
5	35	8.93	70.66
6	16	4.08	74.74
7	16	4.08	78.83
8	14	3.57	82.40
9	3	0.77	83.16
10	26	6.63	89.80
11	4	1.02	90.82
12	8	2.04	92.86
13	2	0.51	93.37
14	3	0.77	94.13
15	3	0.77	94.90
16	2	0.51	95.41
17	1	0.26	95.66
20	2	0.51	96.17
25	4	1.02	97.19
26	1	0.26	97.45
27	2	0.51	97.96
33	1	0.26	98.21
38	1	0.26	98.47
40	1	0.26	98.72
49	1	0.26	98.98
50	1	0.26	99.23
120	1	0.26	99.49
300	2	0.51	100.00
Toplam	392	100.00	100.00



Şekil 4.11 - Araştırmaya Katılan Firmaların Çalışan Sayıları

NOT: Aşırı uç değerler olarak çalışan sayısı 120 ve 300 olan firmalar grafikte gösterilmemiştir.

Çalışan sayıları KOBİ kategorisi açısından değerlendirildiğinde; 392 firmanın 326'sının (%83'ünün), 10 kişiden daha az işçi çalıştıran mikro ölçekli işletme statüsünde kurulduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun dışında, 62 firma (%15,8) 10 ile 49 arasında işçi çalıştıran küçük ölçekli işletme, 4 firma da 50'den fazla işçi çalıştıran orta ölçekli işletme konumunda kurulmuştur.

Çizelge 4.6 - Araştırmaya Katılan Firmaların KOBİ Ölçeği

KOBİ Kategorisi	Firma Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Mikro İşletme	326	83.16	83.16
Küçük İşletme	62	15.82	98.98
Orta Boy İşletme	2	0.51	99.49
Büyük İşletme	2	0.51	100.00
Toplam	392	100.00	100.00

Firmaların kuruluş anındaki ortalama çalışan sayısı 7,16'dır. Ancak Samsun'da yer alan iki firmanın kuruluş anındaki çalışan sayısının 300'er olmasından dolayı bu ortalama yükselmektedir. Bu husus, iller itibariyle firma başına

ortalama çalışan sayısının yer aldığı aşağıdaki tabloda da görülmektedir. Diğer tüm illerde ortalama çalışan sayısı 3,57 – 7,84 aralığında iken, Samsun’da ortalama çalışan sayısı 22,68 olmaktadır. Söz konusu aşırı uç değerler çıkarıldığında, bu oran Samsun için 4,2’ye, tüm firmalar için genel ortalama da 5,65’e düşmektedir.

Çizelge 4.7 - İllere Göre Ortalama Çalışan Sayıları

İl	Ortalama	Minimum	Maksimum
Adana	5.09	1	120
Diyarbakır	7.85	2	12
Elazığ	5.84	1	11
Ereğli	5.14	1	50
Eskişehir	3.58	1	16
Mersin	6.130	1	25
Nevşehir	15.40	10	27
Samsun	22.69 *	1	300
Tarsus	6.04	1	40
Van	5.41	1	38
Yozgat	4.82	1	25
Zonguldak	6.57	1	49

* Aşırı uç değerler çıkarıldığında bu oran 4,2 olmaktadır.

Araştırma kapsamında firmaların kuruluş anındaki çalışan sayılarına ilaveten, firmaların büyüyüp büyümediklerini tespit etmeye yönelik olarak şu andaki çalışan sayıları da elde edilmiştir. Buna göre; kuruluş anında firmaların ortalama çalışan sayısı 7,16 iken, şu andaki çalışan sayılarının ortalama olarak 11,33 olduğu ortaya çıkmaktadır. Söz konusu rakam, hala İŞGEM içerisinde olan ve daha önce İŞGEM’de yer almış ve başarılı bir şekilde mezun olarak şu anda faaliyetlerine devam eden firmaları kapsamaktadır. İŞGEM içinde yer alan ve mezun olan firmalar arasında bir ayırım yapılacak olursa; İŞGEM içerisinde yer alan 238 firmadan, çalışan sayılarına ilişkin veri bulunan 224’ünün şu andaki ortalama çalışan sayısı 11,78’tir.

İŞGEM'den mezun olan ve hayatına devam eden 93 firmadan, çalışan sayılarına ilişkin veri bulunan 59'unda ise ortalama çalışan sayısı 9,61'dir.

İŞGEM'lerde yer alan firmaların büyük çoğunluğu imalat sanayi firması olup, bu firmaların sektörlere göre dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmaktadır. En fazla firmanın yer aldığı ilk 5 sektöre bakılacak olursa; 44 firma (%10,63) gıda ürünleri ve içecek imalatı, 42 firma (%10,14) tekstil ürünleri imalatı, 39 firma (%9,42) mobilya imalatı, 35 firma (%8,45) basım yayım, plak kaset ve benzeri medyanın çoğaltılması imalatı, 31 firma (%7,49) plastik ve kauçuk ürünleri imalatında bulunmaktadır. Söz konusu sektörler, İŞGEM'de yer alan toplam firmaların %46,13'ünü temsil etmektedir. Bu bakımdan, mevcut İŞGEM'lerin ağırlıklı olarak gıda-içecek, tekstil, mobilya, basım yayım ve plastik-kauçuk ürünleri sektörlerindeki firmalara hizmet ettikleri söylenebilir.

Çizelge 4.8 - Araştırmaya Katılan Firmaların Sektörel Dağılımı

Sektör	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Gıda Ürünleri-İçecek	44	10.63	10.63
Tekstil Ürünleri	42	10.14	20.77
Giyim Eşyası	26	6.28	27.05
Deri Tabaklama, Bavul, El Çantası, Ayakkabı	3	0.72	27.78
Ağaç-Ağaç Mantarı Ürünleri	7	1.69	29.47
Kağıt Hamuru, Kağıt ve Kağıt Ürünleri	16	3.86	33.33
Basım Yayım, Plak, Kaset vb Medyanın Çoğaltılması	35	8.45	41.79
Kimyasal Madde ve Ürünleri	20	4.83	46.62
Plastik ve Kauçuk Ürünleri	31	7.49	54.11
Metalik Olmayan Diğer Mineral Ürünleri	11	2.66	56.76
Ana Metal Sanayi	21	5.07	61.84
Fabrikasyon Metal Ürünleri	24	5.80	67.63
Büro Makineleri ve Bilgisayar	12	2.90	70.53
Elektrikli Makine ve Cihaz	21	5.07	75.60
Radyo, TV ve Haberleşme Cihazı	3	0.72	76.33
Tıbbi Aletler, Hassas ve Optik Aletler, Saat	10	2.42	78.74
Motorlu Kara Taşıtı, Römork ve Yarı Römork	3	0.72	79.47
Diğer Ulaşım Araçları	4	0.97	80.43
Mobilya	39	9.42	89.86
Geri Dönüşüm	1	0.24	90.10
Bitkisel Üretim	1	0.24	90.34
Hayvancılık	2	0.48	90.82
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	4	0.97	91.79
Diğer	34	8.21	100.00
Toplam	414	100.00	100.00

İŞGEM sürecine dâhil olmuş toplam 414 firmanın yalnızca 42'si (%10,14) ihracat yapmaktadır. 372 firma ise yalnızca il içi ve/veya yurtiçi pazarlara satış yapmaktadır. İhracat yapan mevcut 42 firmanın illere göre dağılımına bakılacak olursa; bunların büyük çoğunluğunun Tarsus İŞGEM'de yer alan firmalar olduğu görülmektedir. Toplam 42 ihracatçı firmanın 12'si Tarsus İŞGEM'de, 8'i Van İŞGEM'de, 6'sı Adana İŞGEM'de, yer almaktadır. Diğer 9 İŞGEM'de ise toplamda 16 ihracatçı firma bulunmaktadır.

Çizelge 4.9 - Araştırmaya Katılan Firmaların İhracat Durumu

İl	Firma Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Adana	6	% 14,29	% 14,29
Diyarbakır	1	% 2,38	% 16,67
Elazığ	3	% 7,14	% 23,81
Ereğli	1	% 2,38	% 24,19
Eskişehir	1	% 2,38	% 28,57
Mersin	3	% 7,14	% 35,71
Nevşehir	1	% 2,38	% 38,10
Samsun	2	% 4,76	% 42,86
Tarsus	12	% 28,57	% 71,43
Van	8	% 19,05	% 90,48
Yozgat	2	% 4,76	% 95,24
Zonguldak	2	% 4,76	% 100,0
Toplam	42	100.00	100.00

4.6.1.2. Girişimciler Hakkında Genel Bilgiler

Bu kısımda, İŞGEM firma sahiplerinin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, geçmiş iş deneyimine yönelik tanımlayıcı istatistikler sunulmaktadır.

İlk olarak, girişimcilerin yaş dağılımlarına bakıldığında; İŞGEM firma sahiplerinin ağırlıklı olarak 30 – 39 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 20-29 yaş aralığına sahip genç girişimciler, toplam girişimcilerin %16,35'ini oluşturmaktadır.

30-39 yaş aralığında olan firma sahipleri, toplam girişimcilerin % 37,60'ını oluşturmaktadır. Bunun dışında; firma sahiplerinin %28,34'ü 40-49, %13,90'ı da 50-59 yaş aralığında bulunmaktadır. 60 yaş ve üzerinde ise toplam 14 girişimci yer almaktadır. 367 girişimci için yaş ortalaması ise 39,54 olarak hesaplanmıştır.

Çizelge 4.10 - Girişimcilerin Yaş Dağılımı

Yaş Aralığı	Firma Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-29	60	% 16,35	% 16,35
30-39	138	% 37,60	% 53,95
40-49	104	% 28,34	% 82,29
50-59	51	% 13,90	% 96,19
60-69	13	% 3,54	% 99,73
70 ve üzeri	1	% 0,27	% 100,0
Toplam	367	100,0	100,0

Girişimciler cinsiyet açısından değerlendirildiğinde, büyük çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. İŞGEM sürecine dâhil olan toplam 414 firmanın 358'i (%86,47) erkek girişimciler tarafından kurulmuştur. 56 firma (%13,53) ise kadın girişimciler tarafından kurulmuştur. Kadın girişimcilerin ağırlıklı olduğu sektörlere bakıldığında ise; 56 firmanın 26'sının (%46,43) gıda-içecek, tekstil ve giyim eşyası sektörlerinde faaliyet gösterdikleri ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 4.11 - Girişimcilerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Firma Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	358	% 86,47	% 86,47
Kadın	56	% 13,53	% 100,0
Toplam	414	100,0	100,0

Girişimcilerin yaklaşık üçte biri yükseköğretim eğitimi tamamlamıştır. 414 firma sahibi içerisinde, eğitim düzeyine ilişkin veri bulunan 357 firma sahibinin

130'u (%36,41) üniversite, yüksek lisans ve doktora eğitimi almıştır. Geriye kalan 227 girişimci (%63,59) ise ilköğretim veya lise eğitim düzeyine sahiptir.

Çizelge 4.12 - Girişimcilerin Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Firma Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkokul	54	% 15,13	% 15,13
Ortaokul	37	% 10,36	% 25,49
Lise	136	% 38,10	% 63,59
Önlisans-Lisans	123	% 34,45	% 98,04
Lisansüstü	7	% 1,96	% 100,0
Toplam	357	100,0	100,0

Cinsiyet açısından değerlendirilecek olursa; üniversite ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip 130 girişimcinin 116'sı (%89,23) erkek, 14'ü (%10,77) ise kadın girişimcilerdir. Cinsiyetler arasında eğitim ortalamalarına bakıldığında; 307 erkek girişimci içerisinde üniversite tamamlamış erkek girişimci oranının (%37,79), 50 kadın girişimci içerisinde üniversite tamamlamış kadın girişimci oranından (%28) daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 4.13 - Girişimcilerin Cinsiyete Göre Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Erkek	Kadın
İlkokul	48	6
Ortaokul	31	6
Lise	112	24
Önlisans-Lisans	110	13
Lisansüstü	6	1
Toplam	307	50

Araştırma kapsamında girişimcilere, mevcut firmalarını kurmadan önce daha önce herhangi bir yerde işçilik, yöneticilik veya girişimcilik deneyimine sahip olup

olmadıkları sorulmuştur. Buna göre; 414 firma sahibinin 258'inin kendi işlerini kurmadan önce işçilik deneyimleri bulunmaktadır. Benzer şekilde, 414 firma sahibinin 270'inin kendi işlerini kurmadan önce başka işletmelerde yöneticilik deneyimi olmuştur. 414 firma sahibinin 293'ünün mevcut işlerini kurmadan önce başka girişimcilik deneyimleri de olduğu ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 4.14 - Girişimcilerin Geçmiş Deneyimleri

Deneyim	İşçilik	Yöneticilik	Girişimcilik
Var	258	270	293
Yok	156	144	121
Toplam	414	414	414

Girişimcilerin deneyimlerine yönelik olarak, aynı zamanda girişimcilerin yıl olarak önceki iş, yöneticilik ve girişimcilik deneyimleri de belirlenmiştir. Buna göre; daha önce işçilik deneyimi olan 258 firma sahibinin ortalama olarak 13,17 yıl işçilik deneyimi olduğu görülmektedir. Benzer şekilde; daha önce yöneticilik deneyimi olan firma sahiplerinin ortalama olarak 10,69 yıl yöneticilik deneyimi, daha önce girişimcilik deneyimi olan firma sahiplerinin de ortalama olarak 8,23 yıl geçmiş girişimcilik deneyimi bulunmaktadır.

Çizelge 4.15 - Girişimcilerin Geçmiş Deneyim Süreleri

Deneyim	Ortalama Deneyim Süresi (Yıl)
İşçilik	13,17 yıl
Yöneticilik	10,69 yıl
Girişimcilik	8,23 yıl

4.6.1.3. İŞGEM'ler Hakkında Genel Bilgiler

Bu kısımda, mevcut İŞGEM'lerin kuruluş yılları, personel sayıları, işlik kapasiteleri, son 3 yıllık doluluk oranları, kuluçka sürecinden geçmiş firma sayıları, firmaların İŞGEM'i tercih nedenleri ve İŞGEM'de sunulan hizmetler ile ilgili tanımlayıcı bilgiler sunulmaktadır. Bununla birlikte, söz konusu bilgiler, ilerleyen bölümlerde yapılacak olan analizlerde açıklayıcı değişken ve kontrol değişkeni olarak kullanılacak olmaları nedeniyle önem taşımaktadır.

İlk olarak, aşağıdaki tabloda; İŞGEM'lerin kuruluş yılları, personel sayıları ve işlik kapasiteleri yer almaktadır. İŞGEM'lerin kuruluş tarihlerine bakıldığında, Zonguldak İŞGEM (ZİGEM) hariç Türkiye'deki İŞGEM'lerin henüz 8 yıllık bir geçmişi olduğu görülmektedir. 1998 yılında İşgücü Uyum Projesi kapsamında kurulan Zonguldak İŞGEM'in ardından 2003 yılında kurulan Tarsus İŞGEM, Dünya Bankası kapsamında finanse edilerek Özelleştirme Sosyal Destek Programı kapsamında kurulan ilk İŞGEM olma özelliğine sahiptir. Tarsus İŞGEM'i takiben diğer İŞGEM'lerin 2004, 2005 ve 2006 yıllarında kurulduğu görülmektedir. Yozgat ve Diyarbakır illerinde yer alan İŞGEM'ler ise 2007 yılında kurulmuştur. Mevcut İŞGEM'lerin toplam kapasitesi 381 olup, Tarsus İŞGEM, işlik kapasitesi bakımından Türkiye'nin en büyük İŞGEM'i niteliğindedir.

Tarsus İŞGEM, Türkiye'nin en büyük İŞGEM'i olmasından dolayı, en fazla sayıda personel istihdam eden İŞGEM'dir. Tarsus İŞGEM'de 13 personel istihdam edilmektedir. Tarsus İŞGEM'i 11 personel ile Van İŞGEM takip etmektedir. Diyarbakır ve Mersin İŞGEM'lere ait bir veri bulunmamakla birlikte, diğer 10 İŞGEM'deki toplam personel sayısı 54 olmaktadır.

Çizelge 4.16 - İŞGEM'lerin Kuruluş Yılları, Kapasiteleri ve Personel Sayıları

İŞGEM	Kuruluş Tarihi	Toplam Kapasite	Personel
Adana	2004	43	3
Diyarbakır	2007	14	Veri Yok
Elazığ	2006	26	8
Ereğli	2004	30	4
Eskişehir	2004	20	3
Mersin	2004	19	Veri Yok
Nevşehir *	2006	34	3
Samsun	2006	26	4
Tarsus	2003	98	13
Van	2005	30	11
Yozgat	2007	25	1
Zonguldak	1998	16	4
TOPLAM		381	54

İşletme kuluçkaları açısından önemli bir husus, kira gelirlerinin sürekliliğinin sağlanması ve bu kapsamda kuluçka doluluk oranlarının mümkün olduğunca yüksek tutulmasıdır. Mevcut İŞGEM'ler bu açıdan değerlendirilecek olursa; İŞGEM'lerin son 3 yıl doluluk oranlarının en düşük % 44, en yüksek % 100 seviyesinde olduğu görülmektedir. 2008 yılında İŞGEM'lerin doluluk oranları (sadece veri bulunan İŞGEM'ler dikkate alındığında) %82, 2009 yılında %81, 2010 yılında ise %69 olarak gerçekleşmiştir. 2010 yılında doluluk oranlarında önemli bir düşüş olmakla birlikte, genel olarak İŞGEM'lerin %70-80 civarında yüksek bir doluluk oranı ile faaliyet gösterdikleri görülmektedir. ABD'nde 127 işletme kuluçkasından elde edilen verilere göre; kuluçkalar kuruluş anında %11-13 doluluk oranına sahip iken, ilk senenin sonunda %50 doluluk oranını aşmayı başarmaktadır. İkinci senenin sonunda doluluk oranları %70-79 düzeyine ulaşmakta, dördüncü senenin sonunda da doluluk oranları %83-87 olmaktadır (Allen ve McCluskey, 1990: 71). Bu açıdan bakıldığında; genel olarak İŞGEM'lerin doluluk oranlarını yüksek tuttukları söylenebilir. Ancak yine de,

* Nevşehir (Avanos) İş Geliştirme Merkezi kapanmıştır.

bazı İŞGEM'lerde doluluk oranları açısından ciddi sorunlar yaşandığı da görülmektedir.

Çizelge 4.17 - İŞGEM'lerin Son 3 Yıl Doluluk Oranları

İŞGEM	Kapasite	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Adana	43	37	31	31	% 86	% 72,1	% 72,1
Diyarbakır	14	-	-	12	-	-	% 85,7
Elazığ	26	-	-	20	-	-	% 76,7
Ereğli	30	23	20	16	% 76,7	% 66,7	% 53,3
Eskişehir	20	20	20	10	% 100	% 100	% 50
Mersin	19	-	-	9	-	-	% 47,4
Nevşehir	34	-	-	-	-	-	-
Samsun	26	26	26	25	% 100	% 100	% 96,2
Tarsus	98	79	79	79	% 80,6	% 80,6	% 80,6
Van	30	29	30	27	% 96,7	% 100	% 90
Yozgat	25	14	13	11	% 56	% 52	% 44
Zonguldak	16	10	12	10	% 62,5	% 75	% 62,5
Ortalama					% 82,3	% 80,8	% 69,0

2010 yılı itibariyle doluluk oranlarına bakıldığında; Yozgat İŞGEM ve Mersin İŞGEM, %50'nin altında bir doluluk oranıyla faaliyet göstermektedir. Eskişehir İŞGEM % 50, Ereğli İŞGEM % 53,3 ve Zonguldak İŞGEM % 62,5 gibi düşük doluluk oranlarıyla faaliyet göstermektedir. Adana, Diyarbakır, Elazığ, Eskişehir, Samsun, Tarsus ve Van illerinde yer alan İŞGEM'ler ise %70'in üzerinde yüksek bir doluluk oranıyla faaliyet göstermektedir.

Firmalar, İŞGEM içerisinde bulunmaları sayesinde çeşitli yararlar elde etmektedir. Firmalar, İŞGEM'lerde sunulan çeşitli avantajlar, hizmetler, yararlar nedeniyle İŞGEM'leri tercih edebilmektedir. Bu yararlar arasında, firmaların İŞGEM'leri tercih nedenlerine bakıldığında; düşük kira avantajı firmaların İŞGEM'i tercih etme nedenleri arasında ilk sırada yer almaktadır. Araştırma kapsamında görüşülen 414 firmanın 185'i İŞGEM'i kiraların uygun olması nedeniyle tercih ettiğini belirtmiştir. Bunu, İŞGEM'lerde sunulan profesyonel destek hizmetleri ve

İŞGEM'lerin elverişli konumu takip etmektedir. Firmaların, eğitim olanakları, İŞGEM imajı, düşük faiz, vergi indirim gibi avantajlar nedeniyle İŞGEM'i tercih etmeleri ise görece daha düşük kalmaktadır.

Çizelge 4.18 - Firmaların İŞGEM Tercih Nedenleri

İŞGEM Tercih Nedeni	Firma Sayısı
Kiraların uygun olması	185
Elverişli konumu	148
Destek hizmetleri	147
Ortak hizmetler	122
İmajı	85
Eğitim hizmetleri	66
Düşük faiz, vergi indirim vb avantajlar	51
Diğer	51

Not: Birden fazla tercih yapılabildiği için toplam sayı 414'ten fazla olmaktadır.

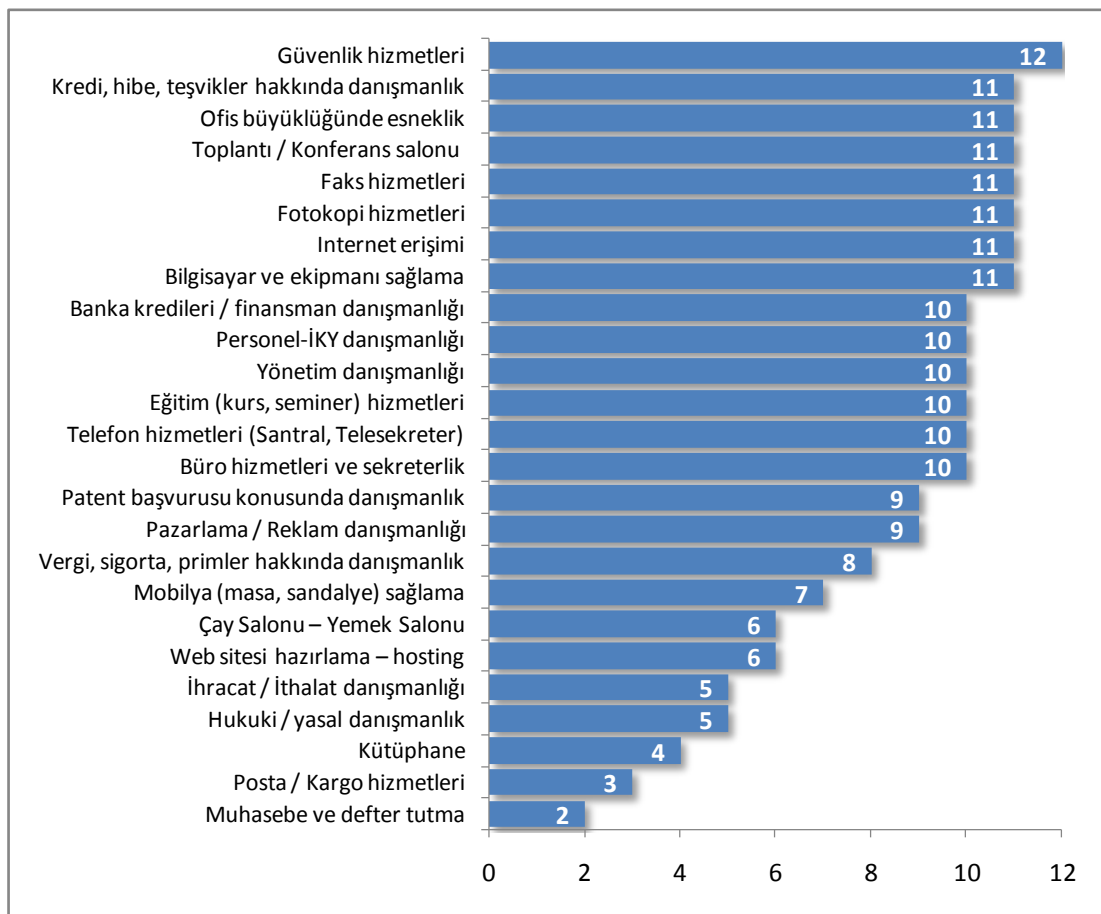
Aşağıdaki tabloda, literatür taraması sonucunda işletme kuluçkalarında sunulabilecek hizmetlerin listesi ve İŞGEM yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda bu hizmetlerin İŞGEM'lerde sunulup sunulmadığı ortaya koyulmaktadır.

Çizelge 4.19 - İŞGEM'lerde Sunulan Hizmetler

İŞGEM Hizmetleri												
	Adana	Diyarbakır	Elazığ	Ereğli	Eskişehir	Mersin	Nevşehir	Samsun	Tarsus	Van	Yozgat	Zonguldak
Büro hizmetleri ve sekreterlik	•	•	•	x	•	•	•	•	•	•	x	•
Muhasebe ve defter tutma	x	•	•	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Bilgisayar ve ekipmanı sağlama	•	•	•	•	•	x	•	•	•	•	•	•
İnternet erişimi	•	•	•	•	•	x	•	•	•	•	•	•
Web sitesi / Hosting	x	•	•	•	x	x	•	•	x	•	x	x
Telefon (Santral) hizmetleri	•	•	•	•	x	•	•	•	•	•	x	•
Mobilya (masa, sandalye) sağlama	•	•	•	•	•	x	x	x	x	•	x	•
Fotokopi hizmetleri	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	x
Faks hizmetleri	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	x
Posta / Kargo hizmetleri	x	•	•	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Kütüphane	•	•	•	x	x	x	x	x	x	•	x	x
Güvenlik hizmetleri	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Çay Salonu – Yemek Salonu	•	•	•	•	•	x	x	x	x	•	x	x
Toplantı / Konferans salonu	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	x	•
Ofis büyüklüğünde esneklik	•	•	•	•	•	•	•	•	•	x	•	•
Eğitim (kurs, seminer) hizmetleri	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	x	x
Yönetim danışmanlığı	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	x	x
Personel-İKY danışmanlığı	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	x	x
Hukuki / yasal danışmanlık	•	•	•	•	x	x	x	x	x	•	x	x
Pazarlama / Reklam danışmanlığı	•	•	•	•	•	x	•	•	•	•	x	x
İhracat / İthalat danışmanlığı	•	•	•	•	x	x	x	x	x	•	x	x
Banka kredileri / finansman danışmanlığı	•	•	•	•	•	x	•	•	•	•	•	x
Vergi, sigorta, prim ödemeleri konusunda danışmanlık	•	•	•	•	x	•	•	•	x	•	x	x
Kredi, hibe, destekler hakkında danışmanlık	•	•	•	•	•	•	•	•	•	x	•	•
Patent başvurusu konusunda danışmanlık	•	•	•	•	•	x	x	•	x	•	•	•

Aşağıdaki grafikte, hizmetin sunulduğu İŞGEM sayısı bakımından bir değerlendirme yapılacak olursa; söz konusu hizmetlerden güvenlik hizmetleri, 12 İŞGEM'in tamamında sunulmaktadır ve hizmetin sunulduğu İŞGEM sayısı bakımından ilk sırada yer almaktadır. Bunun dışında, kredi, hibe, teşvikler konusunda danışmanlık, ofis büyüklüğü konusunda esneklik, toplantı/konferans

salonu, faks, fotokopi, internet ve bilgisayar ve/veya bilgisayar ekipmanı sağlama hizmetlerinin 12 İŞGEM'in 11'inde sunulduğu görülmektedir. Banka kredileri / finansman danışmanlığı, personel / insan kaynakları yönetimi danışmanlığı, yönetim danışmanlığı, eğitim/kurs/seminer, telefon ve büro hizmetleri ise 12 İŞGEM'in 10'unda sunulmaktadır. İthalat/ihracat danışmanlığı, hukuki ve yasal danışmanlık, kütüphane, posta/kargo ve muhasebe hizmetlerinin ise mevcut İŞGEM'lerde en az sunulan hizmetler olduğu görülmektedir. Söz konusu hizmetler 12 İŞGEM'in 5 ve daha azında yer almaktadır.



Şekil 4.12 - İŞGEM'lerde Sunulan Hizmetler

Firmaların söz konusu İŞGEM hizmetlerinden yararlanma düzeylerine bakıldığında ise; genel olarak İŞGEM hizmetlerinden yararlanan firma sayısının

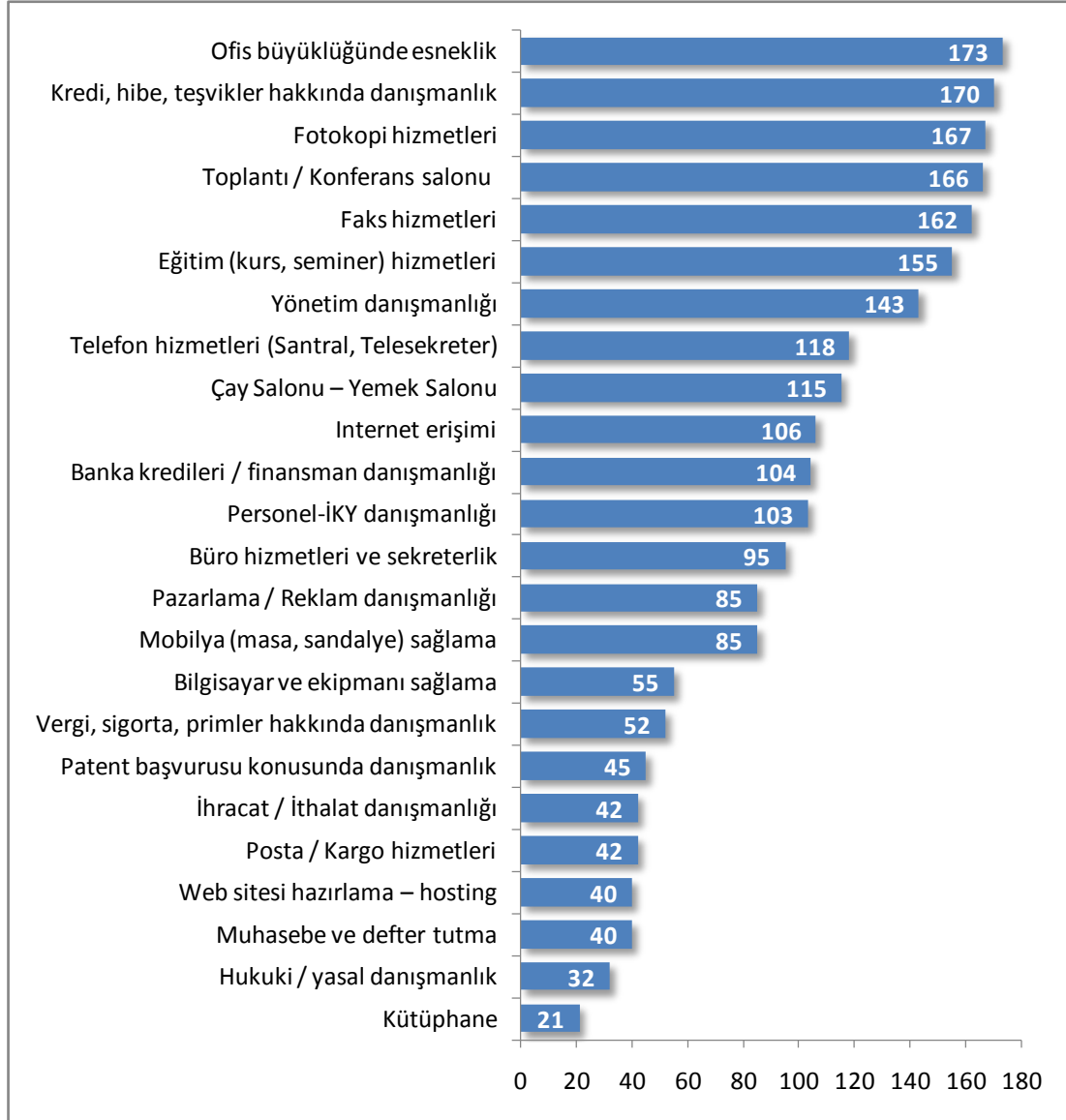
düşük olduğu görülmektedir. Pek çok hizmette, söz konusu hizmetten faydalanmayan firma sayısı, hizmetten faydalanan firma sayısından oldukça fazladır.

Çizelge 4.20 - Firmaların İŞGEM Hizmetlerinden Yararlanma Durumu

İŞGEM Hizmetleri	Hizmetten Yararlanmayan Firma Sayısı	Hizmetten Yararlanan Firma Sayısı
Büro hizmetleri ve sekreterlik	208	95
Muhasebe ve defter tutma	263	40
Bilgisayar ve ekipmanı sağlama	248	55
İnternet erişimi	197	106
Web sitesi hazırlama – hosting	263	40
Telefon hizmetleri	185	118
Mobilya (masa, sandalye) sağlama	218	85
Fotokopi hizmetleri	136	167
Faks hizmetleri	141	162
Posta / Kargo hizmetleri	261	42
Kütüphane	282	21
Güvenlik hizmetleri	66	237
Çay Salonu – Yemek Salonu	188	115
Toplantı / Konferans salonu	137	166
Ofis büyüklüğünde esneklik	130	173
Eğitim (kurs, seminer) hizmetleri	148	155
Yönetim danışmanlığı	160	143
Personel-İKY danışmanlığı	200	103
Hukuki / yasal danışmanlık	271	32
Pazarlama / Reklam danışmanlığı	218	85
İhracat / İthalat danışmanlığı	261	42
Banka kredileri / finansman danışmanlığı	199	104
Vergi, sigorta, prim ödemeleri konusunda danışmanlık	251	52
Kredi / hibe / destekler ile ilgili danışmanlık	133	170
Patent başvurusu konusunda danışmanlık	258	45

Aşağıdaki grafikte, İŞGEM kiracı firmaları tarafından kullanılan hizmetler, ilgili hizmetten yararlanan firma sayısına göre en yüksekten en düşüğe doğru yer almaktadır. Buna göre, İŞGEM kiracı firmalar tarafından en sık kullanılan ilk 5 hizmet; ofis büyüklüğünde esneklik, ulusal kurumlar tarafından verilen kredi, hibe, teşvikler hakkında danışmanlık, fotokopi, toplantı / konferans salonu ve faks

hizmetleri olarak sıralanmıştır. Bu hizmetleri, eğitim, yönetim danışmanlığı, telefon, yemekhane, internet hizmetleri takip etmektedir. Danışmanlık hizmetlerinin ise firmalar tarafından çok fazla kullanılmadığı görülmektedir.



Şekil 4.13 - Firmalar Tarafından En Sık Kullanılan İŞGEM Hizmetleri

Kiracı firmalar tarafından en sık kullanılan hizmet türlerinin belirlenmesine yönelik literatürde de çok fazla çalışma bulunmaktadır. Örneğin; Voisey vd (2006: 460-463) tarafından yapılan çalışmada firmaların en fazla yararlandığı hizmetlerin; (1) toplantı odası, (2) ağbağlaşma, (3) profesyonel ofis ortamı, (4) telefon, e-posta,

posta ve faks hizmetleri ve (5) kuluçka personelinin desteği olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aerts, Mattyhssens ve Vandenbempt (2007: 260) tarafından yapılan çalışmada, işletme kuluçkalarında en fazla oranda bulunan ilk 5 hizmetin (1) toplantı odası / konferans salonları, (2) ağbağlaşma, (3) işletme planlaması, (4) internet ve (5) finans, hibe, kredi ve girişim sermayesi elde etme yardımı (finansal destek) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Allen ve Rahman (1985) tarafından yapılan çalışma sonucunda; kiracı firmalar için yüksek düzeyde önemli olan ilk 10 hizmet şu şekilde sıralanmıştır: (1) risk yönetimi ve sigorta, (2) bina güvenliği, (3) posta hizmeti, (4) hükümet hibe ve kredileri, (5) resepsiyonist, (6) demirbaş/envanter, (7) fotokopi, (8) pazarlama ve reklam, (9) sağlık hizmetleri ve (10) telefon hizmetleridir.

4.6.2. HAYATTA KALMA ANALİZİ: KAPLAN-MEIER HAYATTA KALMA ANALİZİ

Tanımlayıcı istatistikleri takiben, İŞGEM'lerde sunulan hizmetlerin firmaların hayatta kalma olasılıkları üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan Hayatta Kalma Analizi sonuçları sunulmaktadır. Bu kısımda, Kaplan-Meier testi, LR testi ve Cox Regresyon modeli kullanılarak elde edilen bulgular doğrultusunda İŞGEM hizmetlerinin hayatta kalma üzerindeki etkileri ortaya koyulmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, işletme kuluçkalarının performansı ile ilgili yapılan çalışmalarda bir veya birkaç değişken kullandığı görülmektedir. Bu konuda Tangen (2004: 728), uygun değerlendirmeler yapılabilmesi için sınırlı sayıda performans göstergesi kullanılması gerektiğini, çok fazla sayıda performans göstergesi kullanılmasının aşırı bilgi yüklemesi riskini arttıracığını belirtmektedir. Bu nedenle, bu tez çalışmasında da, performans göstergesi olarak yalnızca firma hayatta kalma değişkeni ele alınmıştır.

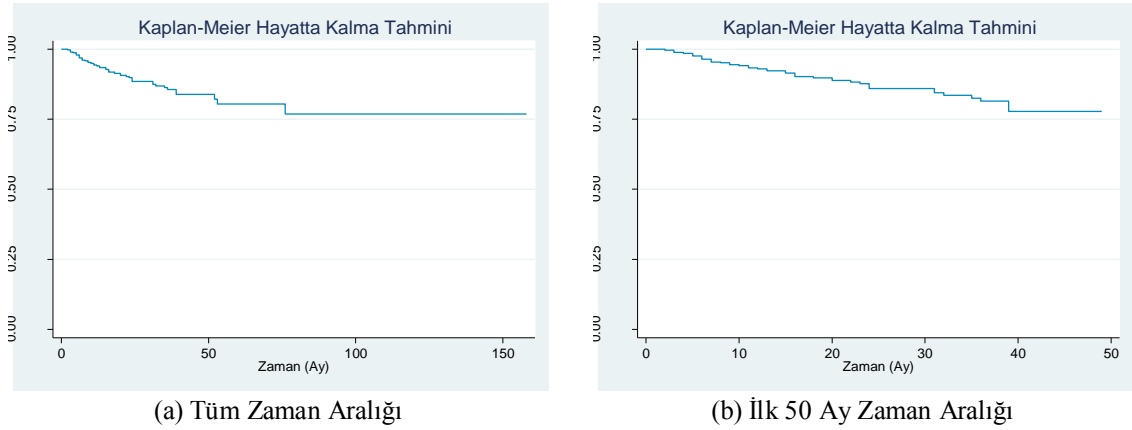
4.6.2.1. Genel Bulgular

Hayatta kalma analizine yönelik olarak; STATA programı ile yapılan analiz için toplam 414 gözlem kullanılmıştır. Ancak bu gözlemlerden 10 tanesinin, kuluçkaya girdiği veya kuluçkadan çıktıkları tarih belli olmadığı için analize dâhil edilememiştir. Sonuç olarak, 403 firma üzerinden hayatta kalma analizi yapılmıştır.

Buna göre; firmalar için maksimum hayatta kalma süresi 158 ay olarak belirlenmiştir.

Hayatta kalma analizi için kullanılan “olay” ise, firmanın İŞGEM içerisindeyken kapanıp kapanmamasıdır. Buna yönelik olarak kullanılan “FAILURE” değişkeninde, firma İŞGEM içerisindeyken kapanmışsa 1 değeri, kapanmamışsa 0 değeri verilmiştir. Buna göre; hayatta kalma analizine yönelik olarak 47 kapanma olayı gözlemlenmiştir. Analizde, İŞGEM hizmetlerinin firmaların hayatta kalma olasılıkları üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla sadece İŞGEM içerisindeyken kapanan firmalar dikkate alınmış, İŞGEM’lerden başarılı bir şekilde mezun olduktan sonra kapanan firmalar dikkate alınmamıştır.

403 firmaya ilişkin olarak elde edilen hayatta kalma grafikleri aşağıda sunulmaktadır. İlk olarak; Şeklin (a) kısmında yaşam sürelerine ilişkin tüm zaman aralığı dikkate alındığında; daha önce de belirtildiği gibi, mevcut firmalar arasında araştırma tarihi itibarıyla gözlenen en yüksek hayatta kalma süresi 158 aydır. Grafikten de görüldüğü üzere, firmaların büyük çoğunluğu ilk 50 ay içerisinde kapanmakta, 50. aydan sonra hayatta kalabilen firmaların kapanma olasılıkları ise azalmaktadır. Şeklin (b) kısmında ilk 50 aylık yaşam sürelerine ilişkin olarak oluşturulan grafikte bu durum daha anlaşılır olmaktadır. Buna göre; firmaların yaklaşık %15’i ilk 2 sene (24 ay) içerisinde kapanmaktadır. Ancak 24 aydan sonra kapanma oranlarında bir miktar yavaşlama olduğu ve hayatta kalma olasılıklarının %85 civarında sabitlendiği görülmektedir. 24-30. aylar arasında görece sabit olan hayatta kalma olasılıklarında yaklaşık 30. aydan itibaren bir miktar düşüş yaşanmakta, 40. aydan itibaren ise hayatta kalma olasılığı sabitlenerek %75 civarında olmaktadır.



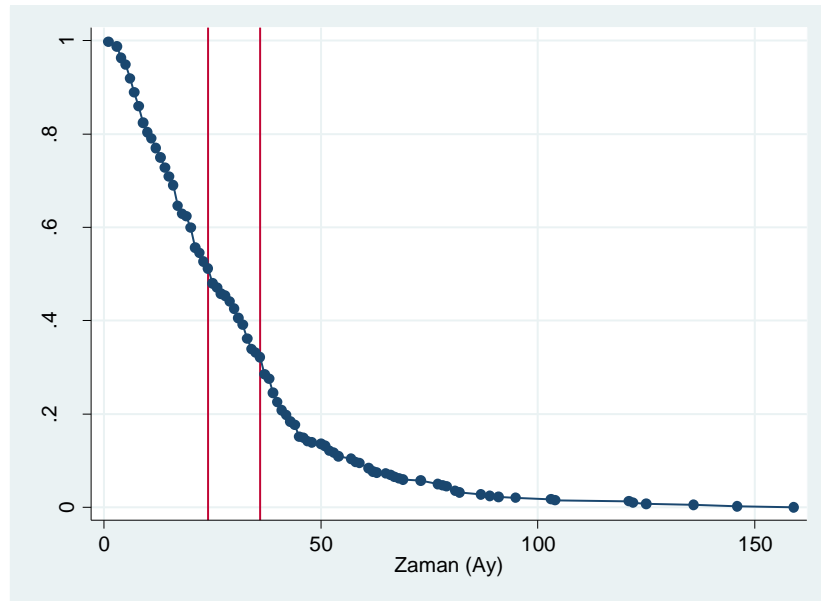
Şekil 4.14 - Kaplan-Meier Hayatta Kalma Olasılıkları

Aşağıdaki tabloda, zaman aralıkları itibariyle firma kapanmaları ve hayatta kalma olasılıkları sunulmaktadır. Buna göre; ilk 9 ay içerisinde toplam 18 firma kapanmakta (*Fail* sütunu) ve hayatta kalma olasılığı %95 olmaktadır. Bunu takiben, 20. ayda hayatta kalma olasılığı %90, 36. ayda %85 olmaktadır. İlk 18 ay içerisinde 30 firma, ilk 24 ay içerisinde ise 37 firma kapanmış olmaktadır. İlk 3 yıl içerisinde kapanan toplam firma sayısı ise 42'dir. Üçüncü yıldan (36. aydan) itibaren ise hem firma kapanmalarının azaldığı hem de hayatta kalma olasılığının %83-85 düzeyinde sabitlendiği görülmektedir. Hayatta kalma olasılığı 53. aydan itibaren %80'e, 76. aydan itibaren de %76,91'e düşmekte ve bu noktada kalmaktadır.

Çizelge 4.21 - Hayatta Kalma Analizine Yönelik Yaşam Tablosu

Time	Beg. Total	Fail	Net Lost	Survivor Function	Std. Error	[95% Conf. Int.]	
2	403	1	3	0.9975	0.0025	0.9825	0.9997
3	399	3	7	0.9900	0.0050	0.9736	0.9962
4	389	1	5	0.9875	0.0056	0.9702	0.9948
5	383	3	9	0.9797	0.0071	0.9599	0.9898
6	371	4	8	0.9692	0.0088	0.9463	0.9824
7	359	3	9	0.9611	0.0099	0.9362	0.9764
8	347	1	13	0.9583	0.0102	0.9328	0.9743
9	333	2	6	0.9526	0.0109	0.9257	0.9699
10	325	1	5	0.9496	0.0113	0.9221	0.9676
11	319	2	6	0.9437	0.0120	0.9148	0.9629
12	311	1	7	0.9406	0.0123	0.9111	0.9606
13	303	2	7	0.9344	0.0130	0.9036	0.9556
14	294	0	8	0.9344	0.0130	0.9036	0.9556
15	286	2	5	0.9279	0.0137	0.8957	0.9504
16	279	3	15	0.9179	0.0147	0.8837	0.9424
17	261	0	7	0.9179	0.0147	0.8837	0.9424
18	254	1	1	0.9143	0.0151	0.8794	0.9395
19	252	0	10	0.9143	0.0151	0.8794	0.9395
20	242	2	15	0.9067	0.0159	0.8702	0.9334
21	225	0	5	0.9067	0.0159	0.8702	0.9334
22	220	1	6	0.9026	0.0163	0.8652	0.9301
23	213	1	5	0.8984	0.0168	0.8600	0.9267
24	207	3	10	0.8854	0.0182	0.8442	0.9162
25	194	0	4	0.8854	0.0182	0.8442	0.9162
26	190	0	5	0.8854	0.0182	0.8442	0.9162
27	185	0	2	0.8854	0.0182	0.8442	0.9162
28	183	0	5	0.8854	0.0182	0.8442	0.9162
29	178	0	6	0.8854	0.0182	0.8442	0.9162
30	172	0	8	0.8854	0.0182	0.8442	0.9162
31	164	2	4	0.8746	0.0195	0.8306	0.9078
32	158	1	11	0.8690	0.0201	0.8237	0.9034
33	146	0	9	0.8690	0.0201	0.8237	0.9034
34	137	0	3	0.8690	0.0201	0.8237	0.9034
35	134	1	3	0.8625	0.0210	0.8153	0.8984
36	130	1	14	0.8559	0.0219	0.8068	0.8933
37	115	0	4	0.8559	0.0219	0.8068	0.8933
38	111	0	12	0.8559	0.0219	0.8068	0.8933
39	99	2	6	0.8386	0.0246	0.7835	0.8808
40	91	0	7	0.8386	0.0246	0.7835	0.8808
41	84	0	4	0.8386	0.0246	0.7835	0.8808
42	80	0	6	0.8386	0.0246	0.7835	0.8808
43	74	0	3	0.8386	0.0246	0.7835	0.8808
44	71	0	10	0.8386	0.0246	0.7835	0.8808
45	61	0	1	0.8386	0.0246	0.7835	0.8808
46	60	0	3	0.8386	0.0246	0.7835	0.8808
47	57	0	1	0.8386	0.0246	0.7835	0.8808
49	56	0	1	0.8386	0.0246	0.7835	0.8808
50	55	0	2	0.8386	0.0246	0.7835	0.8808
51	53	0	4	0.8386	0.0246	0.7835	0.8808
52	49	1	1	0.8215	0.0295	0.7550	0.8715
53	47	1	2	0.8040	0.0336	0.7279	0.8609
56	44	0	2	0.8040	0.0336	0.7279	0.8609
57	42	0	3	0.8040	0.0336	0.7279	0.8609
58	39	0	1	0.8040	0.0336	0.7279	0.8609
60	38	0	4	0.8040	0.0336	0.7279	0.8609
61	34	0	3	0.8040	0.0336	0.7279	0.8609
62	31	0	1	0.8040	0.0336	0.7279	0.8609
64	30	0	1	0.8040	0.0336	0.7279	0.8609
65	29	0	1	0.8040	0.0336	0.7279	0.8609
66	28	0	2	0.8040	0.0336	0.7279	0.8609
67	26	0	1	0.8040	0.0336	0.7279	0.8609
68	25	0	1	0.8040	0.0336	0.7279	0.8609
72	24	0	1	0.8040	0.0336	0.7279	0.8609
76	23	1	2	0.7691	0.0469	0.6609	0.8466
77	20	0	1	0.7691	0.0469	0.6609	0.8466
78	19	0	1	0.7691	0.0469	0.6609	0.8466
80	18	0	4	0.7691	0.0469	0.6609	0.8466
81	14	0	1	0.7691	0.0469	0.6609	0.8466
86	13	0	2	0.7691	0.0469	0.6609	0.8466
88	11	0	1	0.7691	0.0469	0.6609	0.8466
90	10	0	1	0.7691	0.0469	0.6609	0.8466
94	9	0	1	0.7691	0.0469	0.6609	0.8466
102	8	0	1	0.7691	0.0469	0.6609	0.8466
103	7	0	1	0.7691	0.0469	0.6609	0.8466
120	6	0	1	0.7691	0.0469	0.6609	0.8466
121	5	0	1	0.7691	0.0469	0.6609	0.8466
124	4	0	1	0.7691	0.0469	0.6609	0.8466
135	3	0	1	0.7691	0.0469	0.6609	0.8466
145	2	0	1	0.7691	0.0469	0.6609	0.8466
158	1	0	1	0.7691	0.0469	0.6609	0.8466

Aşağıdaki grafikte ise; hayatta kalma oranları sunulmaktadır. Buna göre; başlangıçta tüm firmalar hayatta iken, 24. ayda analizde yer alan firmalar içerisinde hayatta kalan firma oranının %50'lere düştüğü, 36. ayda ise %30'lar düzeyine düştüğü görülmektedir. 50. aydan itibaren gözlemlenen veriler içerisinde hayatta kalan firma oranı %20'nin altına düşmekte ve son gözlem olarak 158. ayda hayatta kalan firma oranı sıfır olmaktadır.



Şekil 4.15 - Kaplan-Meier Hayatta Kalma Oranları

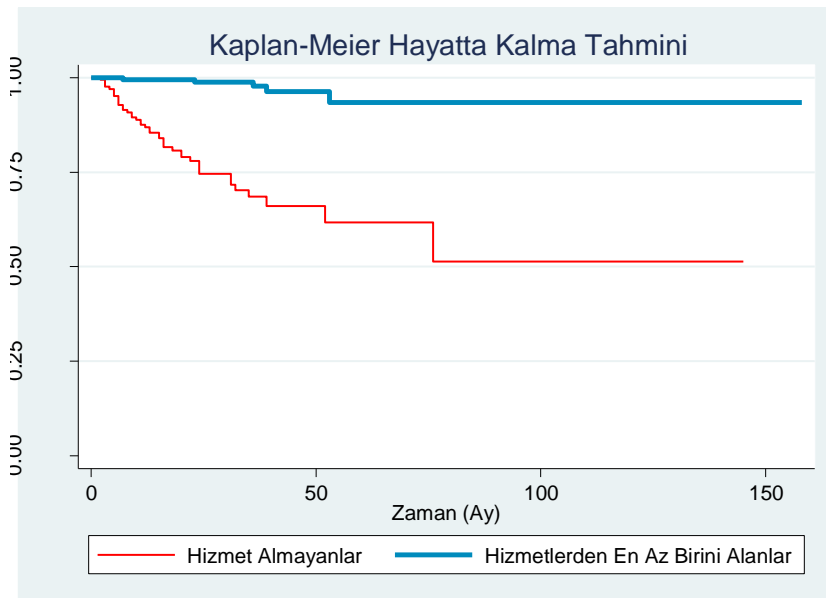
Genel hatları ile ortaya koyulan hayatta kalma sonuçlarının ardından, takip eden bölümlerde, hayatta kalma olasılıkları ve İŞGEM'lerde sunulan hizmetlerin kiracı firmaların hayatta kalma olasılıkları üzerindeki etkisi ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda, 403 geçerli gözlem üzerinden, firmaların İŞGEM hizmetlerini alıp almamaları ile hayatta kalma olasılıkları arasındaki ilişki incelenmiş ve hangi hizmetin hayatta kalma üzerinde etkisinin olduğu araştırılmıştır. Daha önceki kısımlarda açıklanan ve İŞGEM'lerde sunulan hizmetler, (1) Büro Hizmetleri, (2) Paylaşılan/Ortak Hizmetler, (3) Eğitim Hizmetleri, (4) Danışmanlık Hizmetleri ve (5) Ağbağlaşma Hizmetleri olmak üzere 5 alt başlık halinde ele alınmaktadır.

4.6.2.2. Büro Hizmetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi

Bu kısımda, büro hizmetleri olarak tanımlanan ve İŞGEM’lerde sunulan hizmetler şunlardır:

- Büro hizmetleri ve sekreterlik
- Bilgisayar ve/veya ekipmanı sağlama
- İnternet erişimi
- Web sitesi / Hosting
- Telefon (Santral) hizmetleri
- Mobilya (masa, sandalye) sağlama

Söz konusu altı hizmete yönelik bir arada bir değerlendirme yapılacak olursa; yukarıda sıralanan büro hizmetlerinden en az birisinden yararlanan firmaların (şekilde üstteki kalın çizgi), hizmetlerin hiçbirisinden yararlanmayan firmalara (şekilde alttaki ince çizgi) göre hayatta kalma olasılıklarının daha fazla olduğu görülmektedir. Buna göre; büro hizmetlerinden en az birisinden yararlanan firmaların hayatta kalma olasılıkları %90’lar seviyesinde iken, altı hizmetin hiçbirisinden yararlanmayan firmaların hayatta kalma olasılıkları %50’ler düzeyinde olmaktadır.



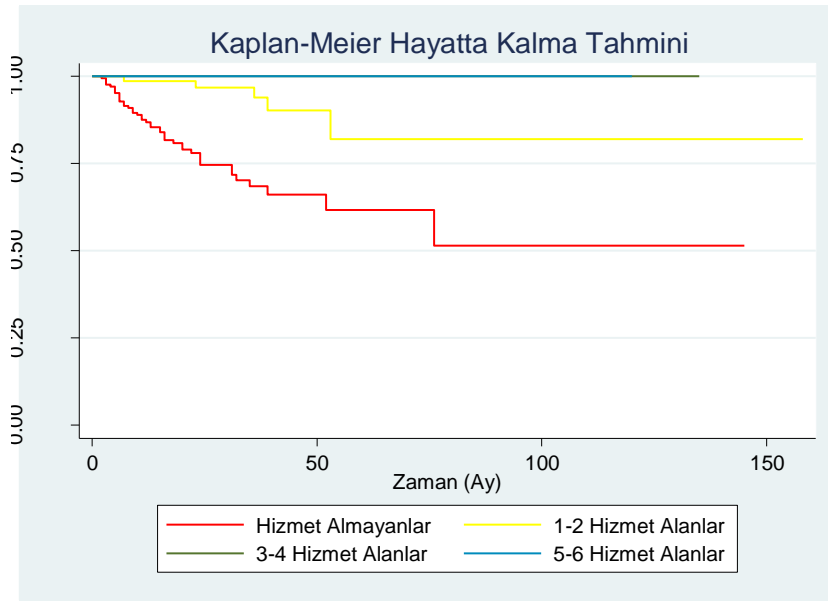
Şekil 4.16 - Büro Hizmetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi

Büro hizmetlerinin hayatta kalma üzerindeki etkisine yönelik olarak elde edilen Kaplan-Meier hayatta kalma eğrilerinin anlamlılığını test etmek amacıyla uygulanan Log-Rank (LR) testine ait sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır. Buna göre; büro hizmetlerini alan firmalar ile almayan firmaların hayatta kalma olasılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Tablodaki $Pr>Chi2$ değeri 0,05'ten küçük olduğu için, büro hizmetlerinin hayatta kalma olasılığı üzerinde bir fark yarattığını söylemek mümkündür.

Çizelge 4.22 - Büro Hizmetlerine İlişkin LR Testi Sonuçları

HZMBURO	Gözlenen olaylar	Beklenen olaylar
0	42	17.73
1	5	29.27
Toplam	47	47.00
		Chi2(1) = 54.12
		Pr>Chi2 = 0.0000

Bununla birlikte, büro hizmetlerine yönelik önemli bir diğer bulgu da, firmaların yararlandıkları hizmet sayısının arttıkça hayatta kalma olasılıklarının da artmasıdır. Aşağıdaki grafikte, firmaların, yararlandıkları hizmet sayılarına göre gruplandırılmış olarak hayatta kalma eğrileri görülmektedir. Buna göre; söz konusu altı hizmetin 1 veya 2'sinden yararlanan firmaların (sarı çizgi) hayatta kalma olasılıkları, hiç hizmet almayanların hayatta kalma olasılıklarından daha yüksektir. Benzer şekilde, hizmetlerin 3 veya 4'ünden yararlanan firmaların (yeşil çizgi) hayatta kalma olasılıkları, hiç hizmet almayanların ve 1-2 hizmet alanların hayatta kalma olasılıklarından yüksek olmaktadır. Hizmetlerin 5 veya tamamından yararlanan firmaların hayatta kalma olasılıkları ise diğer tüm firmaların hayatta kalma olasılıklarından daha yüksektir.



Şekil 4.17 - Büro Hizmetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi

Literatürde, büro hizmetlerinin ve temel hizmetlerin hayatta kalma üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte; pek çok çalışmada, kuluçkaların, sadece temel hizmetleri değil, diğer destekleyici hizmetleri de sunması gerektiği vurgulanmaktadır. Sadece temel hizmetlerin sunulması, firmaların işlem maliyetlerini düşürmesi açısından önemli olsa da, firma performansı ve hayatta kalma olasılığı açısından çok ciddi bir fark yaratmamaktadır. Örneğin; Udell (1990: 108-122), pek çok küçük işletme başarısızlığının yönetim deneyimsizliği ile ilgili olmasından dolayı, temel işletme ve destek hizmetlerinin sunulmasının hayatta kalma ve başarı oranları üzerinde düşük bir etkisi olduğunu ifade etmektedir.

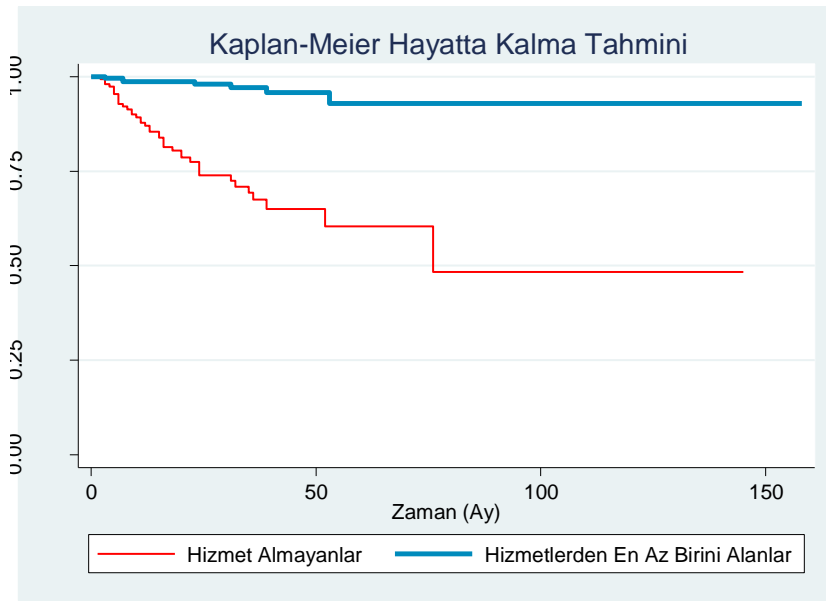
4.6.2.3. Paylaşılan/Ortak Hizmetlerin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi

İŞGEM tarafından sunulan paylaşılan/ortak hizmetler olarak aşağıdaki hizmet türleri analiz edilmektedir (Güvenlik hizmeti tüm İŞGEM'lerde sunulduğu ve tüm firmalar yararlandığı için analize dâhil edilmemiştir):

- Fotokopi
- Faks
- Posta-Kargo

- Kütüphane
- Çay Salonu, Yemekhane
- Toplantı / Konferans Salonu

Söz konusu altı hizmete yönelik bir arada bir değerlendirme yapılacak olursa; yukarıda sıralanan paylaşılan/ortak hizmetlerden en az birisinden yararlanan firmaların (şekilde üstteki kalın çizgi), hizmetlerin hiçbirisinden yararlanmayan firmalara (şekilde alttaki ince çizgi) göre hayatta kalma olasılıklarının daha fazla olduğu görülmektedir. Grafikten de görüldüğü üzere; paylaşılan/ortak hizmetlerin en az birisinden yararlanan firmaların hayatta kalma olasılıkları %90'lar seviyesinde iken, altı hizmetin hiçbirisinden yararlanmayan firmaların hayatta kalma olasılıkları %50'nin altında olmaktadır.



Şekil 4.18 - Paylaşılan/Ortak Hizmetlerin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi

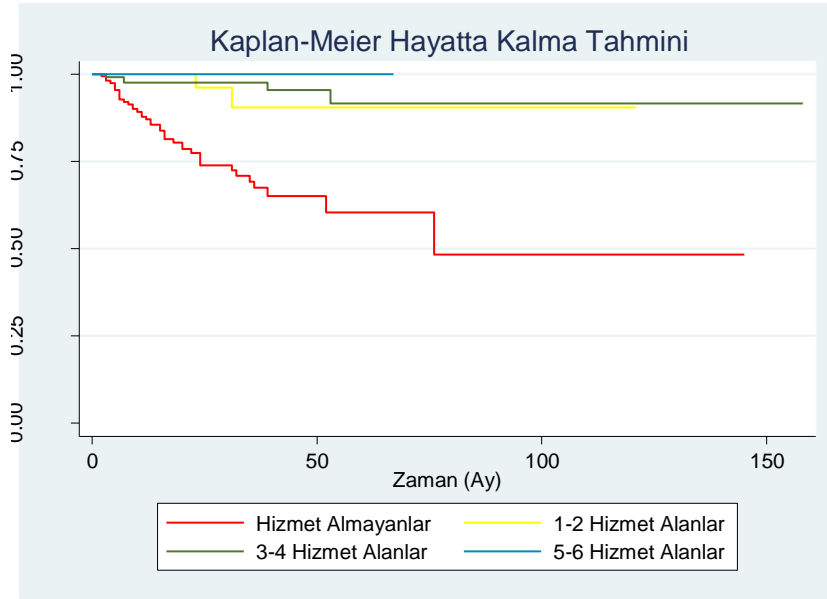
Paylaşılan/ortak hizmetlerin hayatta kalma üzerindeki etkisine yönelik olarak elde edilen Kaplan-Meier hayatta kalma eğrilerinin anlamlılığını test etmek amacıyla uygulanan Log-Rank (LR) testine ait sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; paylaşılan/ortak hizmetlerin en az birisinden yararlanan firmalar ile hiçbir hizmetten yararlanmayan firmaların hayatta kalma olasılıkları

arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Tablodaki $Pr > Chi^2$ değeri 0,05'ten küçük olduğu için, paylaşılan/ortak hizmetlerden yararlanmanın veya yararlanmamanın hayatta kalma olasılığı üzerinde bir fark yarattığını söylemek mümkündür.

Çizelge 4.23 - Paylaşılan/Ortak Hizmetlere İlişkin LR Testi Sonuçları

HZMORTAK	Gözlenen olaylar	Beklenen olaylar
0	40	16.54
1	7	30.46
Toplam	47	47.00
		Chi2(1) = 51.93
		Pr>Chi2 = 0.0000

Bununla birlikte, paylaşılan/ortak hizmetlere yönelik önemli bir diğer bulgu da, firmaların yararlandıkları hizmet sayısının arttıkça hayatta kalma olasılıklarının da artmasıdır. Aşağıdaki grafikte, firmaların, yararlandıkları hizmet sayılarına göre gruplandırılmış olarak hayatta kalma eğrileri görülmektedir. Buna göre; söz konusu altı hizmetin 1 veya 2'sinden yararlanan firmaların (sarı çizgi) hayatta kalma olasılıkları, hiç hizmet almayanların hayatta kalma olasılıklarından daha yüksektir. Benzer şekilde, hizmetlerin 3 veya 4'ünden yararlanan firmaların (yeşil çizgi) hayatta kalma olasılıkları, hiç hizmet almayanların ve 1-2 hizmet alanların hayatta kalma olasılıklarından yüksek olmaktadır. Hizmetlerin 5 veya tamamından yararlanan firmaların hayatta kalma olasılıkları ise diğer tüm firmaların hayatta kalma olasılıklarından daha yüksek olmaktadır.

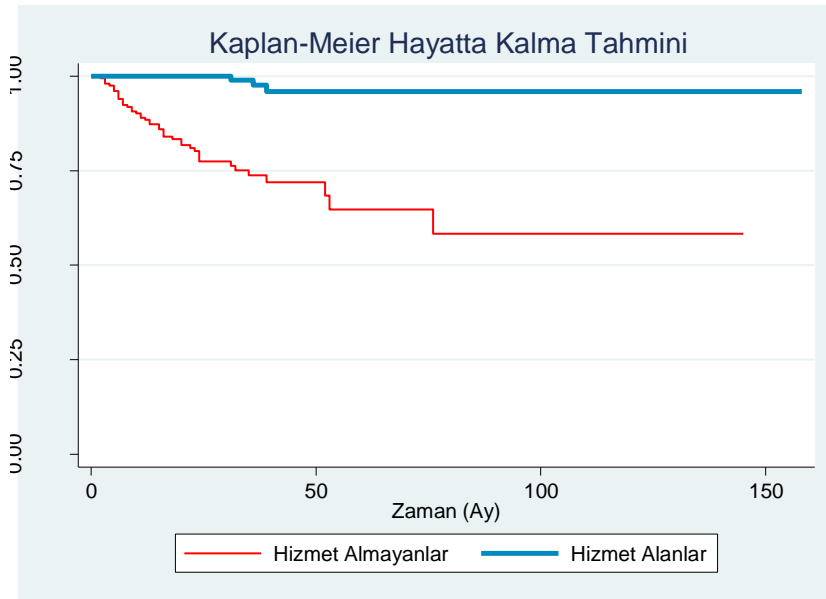


Şekil 4.19 - Paylaşılan/Ortak Hizmetlerin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi

İŞGEM'lerde sunulan paylaşılan/ortak hizmetler de, büro hizmetlerinde olduğu gibi hayatta kalma üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Her iki hizmet grubunda da, hizmetten yararlanan ve yararlanmayan firmaların hayatta kalma olasılıkları karşılaştırıldığında, büro hizmetlerinin ve paylaşılan/ortak hizmetlerin hayatta kalma üzerinde aynı derecede önemli olduğunu söylemek mümkündür.

4.6.2.4. Eğitim Hizmetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi

Bu kısımda, İŞGEM'lerde kiracı firma yöneticilerine / çalışanlarına sunulan eğitim, seminer, kurs hizmetlerinin firmaların hayatta kalma olasılıkları üzerinde etkisi ele alınmaktadır. Yapılan analizde, eğitim hizmetlerini kullanıp kullanmama durumuna göre iki farklı kategori oluşturulmuş ve HZMEGTM değişkeni kullanılmıştır. Analize ilişkin Kaplan-Meier hayatta kalma eğrileri aşağıda sunulmaktadır.



Şekil 4.20 - Eğitim Hizmetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi

Buna göre; İŞGEM'ler tarafından sunulan eğitim, seminer, kurs hizmetlerinin firmaların hayatta kalma olasılıkları üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Eğitim hizmetlerinden yararlanan firmaların (şekilde üstteki kalın çizgi) hayatta kalma olasılıkları %95 civarında iken, İŞGEM'ler tarafından sunulan eğitim, seminer, kurs hizmetlerine katılmayan firmalarda (şekilde alttaki ince çizgi) hayatta kalma olasılıkları önemli derecede düşük (%50'nin biraz üzerinde) olmaktadır.

Eğitim hizmetlerin hayatta kalma üzerindeki etkisine yönelik olarak elde edilen Kaplan-Meier hayatta kalma eğrilerinin anlamlılığını test etmek amacıyla uygulanan Log-Rank (LR) testine ait sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır. Buna göre; eğitim hizmetlerinden yararlanan firmaların hayatta kalma olasılıkları ile eğitim hizmetinden yararlanmayan firmaların hayatta kalma olasılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Tablodaki $Pr > Chi^2$ değeri 0,05'ten küçük olduğu için, eğitim hizmetlerinden yararlanmanın veya yararlanmamanın hayatta kalma olasılığı üzerinde bir fark yarattığını söylemek mümkündür.

Çizelge 4.24 - Eğitim Hizmetlerine İlişkin LR Testi Sonuçları

HZMEGTM	Gözlenen olaylar	Beklenen olaylar
0	44	22.08
1	3	24.92
Toplam	47	47.00
		Chi2(1) = 41.43
		Pr>Chi2 = 0.0000

Dolayısıyla, İŞGEM’lerde sunulan eğitim hizmetlerinin ve eğitim faaliyetlerinin yaygınlaştırılmasının hayatta kalmayı kolaylaştıracağını söylemek mümkündür. Bununla birlikte; söz konusu hizmetler İŞGEM’lerde sunulmakla birlikte, firmaların bu faaliyetlere katılımlarının da arttırılması, hizmetten beklenen faydaların ortaya çıkması açısından yararlı olacaktır.

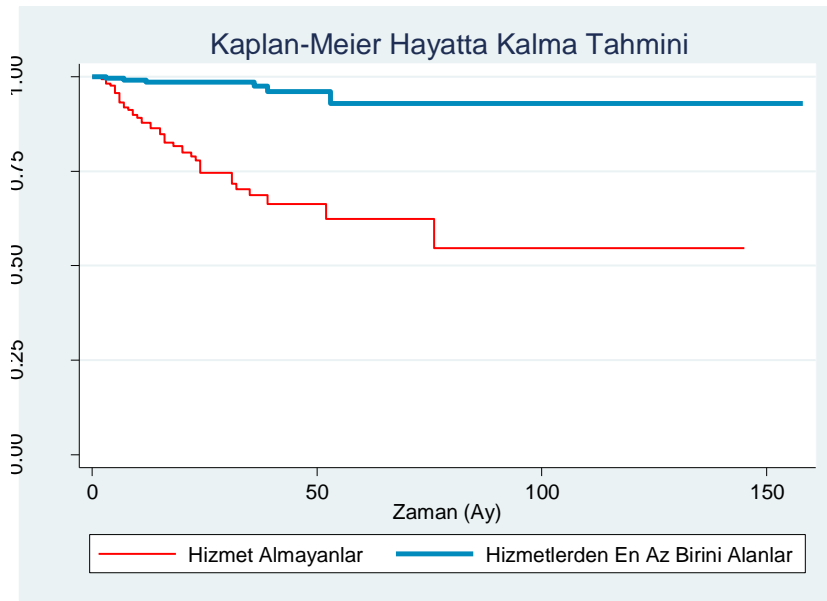
4.6.2.5. Danışmanlık Hizmetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi

Bu kısımda, İŞGEM’ler tarafından kiracı firmalara yönelik olarak sunulan çeşitli danışmanlık hizmetlerinin hayatta kalma üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu kapsamda, temel olarak 9 başlık altında toplanan aşağıdaki danışmanlık hizmeti türleri analiz edilmektedir:

- Yönetim danışmanlığı
- İnsan Kaynakları / Personel yönetimi danışmanlığı
- Hukuki/Yasal konularda danışmanlık
- Pazarlama danışmanlığı
- İhracat danışmanlığı
- Banka/Kredi danışmanlığı
- Vergi/Sigorta/Prim ödemeleri konusunda danışmanlık
- Ulusal kurumlardan sağlanan hibe,kredi,teşvikler konusunda danışmanlık
- Patent danışmanlığı

Söz konusu dokuz hizmete yönelik bir arada bir değerlendirme yapılacak olursa; yukarıda sıralanan danışmanlık hizmetlerinin en az birisinden yararlanan

firmaların (şekilde üstteki kalın çizgi), hizmetlerin hiçbirisinden yararlanmayan firmalara (şekilde alttaki ince çizgi) göre hayatta kalma olasılıklarının daha fazla olduğu görülmektedir. Buna göre; danışmanlık hizmetlerinin en az birisinden yararlanan firmaların hayatta kalma olasılıkları %90'lar seviyesinde iken, dokuz danışmanlık hizmetinin hiçbirisinden yararlanmayan firmaların hayatta kalma olasılıkları %50'nin biraz üzerinde olmaktadır.



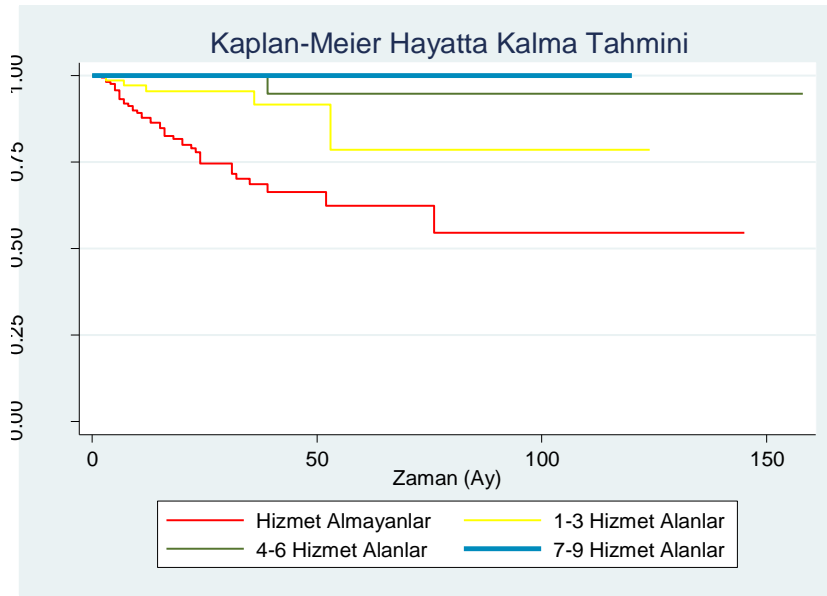
Şekil 4.21 - Danışmanlık Hizmetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi

Danışmanlık hizmetlerinin hayatta kalma üzerindeki etkisine yönelik olarak elde edilen Kaplan-Meier hayatta kalma eğrilerinin anlamlılığını test etmek amacıyla uygulanan Log-Rank (LR) testine ait sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır. Buna göre; danışmanlık hizmetlerinden yararlanan firmalar ile yararlanmayan firmaların hayatta kalma olasılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Tablodaki $Pr > Chi^2$ değeri 0,05'ten küçük olduğu için, danışmanlık hizmetlerinden yararlanmanın veya yararlanmamının hayatta kalma olasılığı üzerinde bir fark yarattığını söylemek mümkündür.

Çizelge 4.25 - Danışmanlık Hizmetlerine İlişkin LR Testi Sonuçları

HZMDANIS	Gözlenen olaylar	Beklenen olaylar
0	41	17.84
1	6	29.16
Toplam	47	47.00
		Chi2(1) = 48.95
		Pr>Chi2 = 0.0000

Bununla birlikte, danışmanlık hizmetlerine yönelik önemli bir diğer bulgu da, firmaların yararlandıkları hizmet sayısının arttıkça hayatta kalma olasılıklarının da artmasıdır. Aşağıdaki grafikte, firmaların, yararlandıkları hizmet sayılarına göre gruplandırılmış olarak hayatta kalma eğrileri görülmektedir. Buna göre; söz konusu dokuz hizmetin 1-3'ünden yararlanan firmaların (sarı çizgi) hayatta kalma olasılıkları, hiç hizmet almayanların hayatta kalma olasılıklarından daha yüksektir. Benzer şekilde, hizmetlerin 4-6'sından yararlanan firmaların (yeşil çizgi) hayatta kalma olasılıkları, hiç hizmet almayanların ve 1-3 hizmet alanların hayatta kalma olasılıklarından yüksek olmaktadır. Hizmetlerin 7, 8 veya tamamından yararlanan firmaların hayatta kalma olasılıkları ise diğer tüm firmaların hayatta kalma olasılıklarından daha yüksek olmaktadır.



Şekil 4.22 - Danışmanlık Hizmetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi

Kuluçka literatüründe pek çok çalışmada ve bu çalışmanın önceki bölümlerinde de vurgulandığı üzere, yeni firmalara, hayatlarının ilk yıllarında ve zayıf oldukları konularda danışmanlık desteği sunulması önem arz etmektedir. Pek çok çalışmada, danışmanlık ve iş asistanlığı hizmetlerinin, kiracı firma performansında önemli bir unsur olduğu vurgulanmaktadır. Bu kısımda ortaya koyulan bulgular da, danışmanlık hizmetlerinin, en az büro hizmetleri ve paylaşılan/ortak hizmetler kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

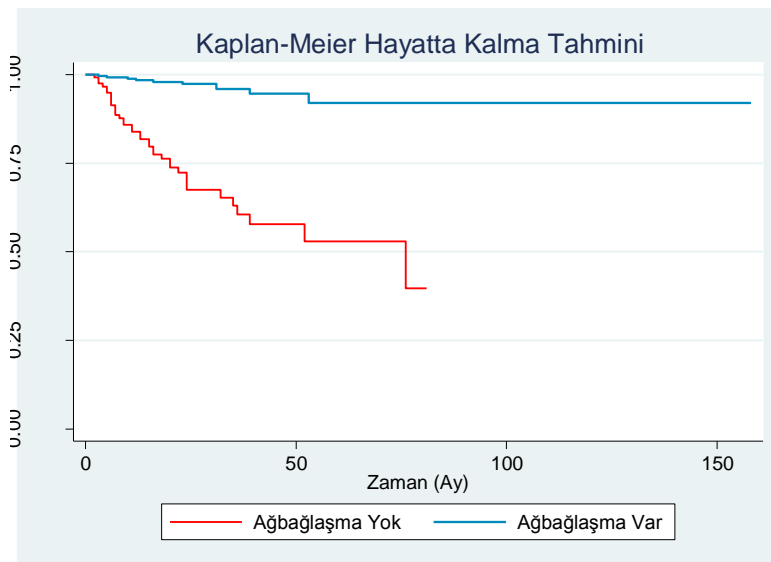
4.6.2.6. Ağbağlaşma Faaliyetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi

Bu kısımda, İŞGEM içerisinde yer alan kiracı firmaların kendi aralarında, İŞGEM yönetimi-personeliyle ve İŞGEM dışı aktörlerle işbirliği ve ağbağlaşma düzeylerinin hayatta kalma üzerinde bir etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma modelinde ele alındığı üzere; İŞGEM'lerin ağbağlaşma faaliyetleri iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar; İŞGEM içinde ortaya çıkan ağbağlaşma ve İŞGEM dışında ortaya çıkan ağbağlaşmadır. Bu kapsamda, bu kısımda ağbağlaşma faaliyetleri 6 başlıkta ele alınmaktadır:

- İçsel Ağbağlaşma: İŞGEM içi firmalar arasındaki ağbağlaşma

- Yönetim Ağbağlaşma: İŞGEM içi firmalar ile İŞGEM yönetimi arasındaki ağbağlaşma
- Personel Ağbağlaşma: İŞGEM içi firmalar ile İŞGEM personeli arasındaki ağbağlaşma
- Dışsal Ağbağlaşma: İŞGEM içi firmalar ile İŞGEM dışı firmalar arasındaki ağbağlaşma
- Dışsal Aktörler Ağbağlaşma: İŞGEM içi firmalar ile İŞGEM dışarısından kiracı firmalara hizmet sağlayan aktörler arasındaki ağbağlaşma
- Üniversite Ağbağlaşma: İŞGEM içi firmalar ile üniversite arasındaki ağbağlaşma

Söz konusu ağbağlaşma türleri bir arada ele alınacak ve genel olarak ağbağlaşma faaliyetlerinin hayatta kalma üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılacak olursa; bahsedilen ağbağlaşma faaliyetlerinin en az birisine sahip olan firmaların (şekilde üstteki kalın çizgi) hayatta kalma olasılıklarının, hiçbir ağbağlaşma faaliyeti olmayan firmalara (şekilde alttaki ince çizgi) göre önemli derecede daha fazla olduğu görülmektedir. Buna göre; ağbağlaşma faaliyetlerinde bulunan kiracı firmaların hayatta kalma olasılıkları %90'lar seviyesinde iken, hiçbir ağbağlaşma faaliyetinde bulunmayan firmaların hayatta kalma olasılıkları %35-40 düzeyinde olmaktadır.



Şekil 4.23 - Ağbağlaşma Faaliyetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi

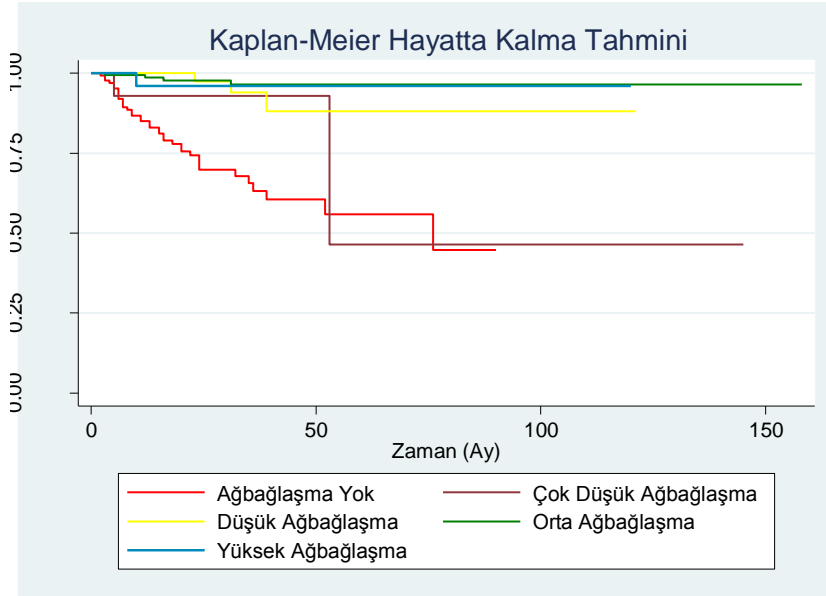
Ağbağlaşma faaliyetlerinin hayatta kalma üzerindeki etkisine yönelik olarak elde edilen Kaplan-Meier hayatta kalma eğrilerinin anlamlılığını test etmek amacıyla uygulanan Log-Rank (LR) testine ait sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır. Buna göre; İŞGEM içinde veya İŞGEM dışında herhangi bir ağbağlaşmaya dâhil olan firmalar ile hiçbir ağbağlaşmaya dâhil olmayan firmaların hayatta kalma olasılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Tablodaki $Pr > Chi^2$ değeri 0,05'ten küçük olduğu için, ağbağlaşma faaliyetlerinin hayatta kalma olasılığı üzerinde bir fark yarattığını söylemek mümkündür.

Çizelge 4.26 - Ağbağlaşma Faaliyetlerine İlişkin LR Testi Sonuçları

HZMNET	Gözlenen olaylar	Beklenen olaylar
0	37	14.74
1	10	32.26
Toplam	47	47.00
		Chi2(1) = 49.37
		Pr>Chi2 = 0.0000

Bununla birlikte, ağbağlaşma faaliyetlerine yönelik önemli bir diğer bulgu da, firmaların diğer firmalarla, kurum/kuruluşlarla, aktörlerle işbirliği ve ağbağlaşma düzeyinin arttıkça, hayatta kalma olasılıklarının da artmasıdır. Bu kapsamda, ağbağlaşma faaliyetlerinin düzeyine yönelik olarak kullanılan 5'li Likert Ölçeği (1=Çok Düşük, 2=Düşük, 3=Orta, 4=Yüksek, 5=Çok Yüksek) kullanılarak yapılan hayatta kalma analizi sonucunda, firmaların ağbağlaşma düzeyinin artmasının hayatta kalma olasılığını da arttırdığı görülmektedir. Aşağıdaki grafikte, firmaların, ağbağlaşma faaliyetlerinin düzeyine göre gruplandırılmış olarak hayatta kalma eğrileri görülmektedir. Buna göre; ağbağlaşma faaliyeti düşük düzeyde olan firmaların hayatta kalma olasılıkları, çok düşük ağbağlaşma düzeyine sahip firmaların hayatta kalma olasılıklarından daha yüksektir. Benzer şekilde, orta düzeyde ağbağlaşmaya sahip firmaların hayatta kalma olasılıkları, çok düşük ve düşük düzeyde ağbağlaşmaya sahip firmaların hayatta kalma olasılıklarından daha yüksektir. Son olarak; yüksek düzeyde ağbağlaşmaya sahip olan firmaların hayatta

kalma olasılıkları, orta düzeyde ağbağlaşmaya sahip olan firmaların hayatta kalma olasılıklarına yakın olmakla birlikte, çok düşük ve düşük düzeyde ağbağlaşmaya sahip olan firmaların hayatta kalma olasılıklarından daha yüksektir.



Şekil 4.24 - Ağbağlaşma Faaliyetlerinin Hayatta Kalma Üzerine Etkisi

Bu noktada, ağbağlaşma faaliyetlerinde bulunmayan firmaların hayatta kalma olasılıklarının, önceki kısımlarda ele alınan büro hizmetleri, paylaşılan/ortak hizmetler, eğitim hizmetleri ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanmayan firmaların hayatta kalma olasılıkları ile karşılaştırıldığında en düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bir diğer ifadeyle; ağbağlaşma hizmetlerinden yararlanmamak, diğer hizmet gruplarına göre hayatta kalma olasılığı üzerinde en kötü etkiyi yaratmaktadır. Diğer hizmet gruplarında, söz konusu hizmetten yararlanmayan firmaların hayatta kalma olasılıkları %50 düzeyinde kalırken, ağbağlaşma faaliyetinde bulunmayan firmaların hayatta kalma olasılıkları %35'e kadar düşmektedir.

4.6.3. HAYATTA KALMA ANALİZİ: COX ORANTILI HAZARD REGRESYON MODELİ

4.6.3.1. Model Kurulumu

İŞGEM’lerde sunulan hizmetlerin hayatta kalma üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla oluşturulan Cox Orantılı Hazard Regresyon modeline ilişkin sonuçlar aşağıdadır.

Çizelge 4.27 - Cox Orantılı Hazard Regresyon Modeli Sonuçları

	HR	z	P> z
tekgelir	55.802	3.18	0.001
cinsiyet	0.266	-1.37	0.170
lnyas	616.545	2.95	0.003
egtmuniv	1.345	0.41	0.684
dnymisc	0.913	-1.45	0.147
dnymgir	0.967	-0.23	0.817
dnymyon	0.884	-0.91	0.365
ailecevre	1.160	0.21	0.831
ortaksay	0.009	-2.43	0.015
ihracat	8.719	1.29	0.198
lncalisan	0.814	-0.69	0.487
onlyloan	0.995	-0.00	0.996
onlyselffin	6.044	1.96	0.050
yenilik	0.105	-1.95	0.051
reklam	1.001	0.00	0.998
marka	6.112	1.18	0.236
sektorgrup	1.403	0.27	0.785
rekabet	1.070	0.24	0.814
kriz	1.690	0.71	0.475
lnilgsmh	0.653	-0.61	0.541
isgem3yil	0.093	-2.47	0.013
isgemolcek	0.943	-2.76	0.006
hzmbyuro	0.044	-2.75	0.006
hzmortak	3.126	0.84	0.400
hzmmdanis	0.852	-0.17	0.868
hzmegtm	0.545	-0.55	0.583
hzmnetwork	0.035	-2.83	0.005
Log Likelihood		-67.57	
Chi2		75.76	
Prob>chi2		0.0000	

Tablodaki rakamların yorumlanması ve İŞGEM hizmetlerinin hayatta kalma üzerindeki etkisinin açıklanmasına geçilmeden önce; modelin tutarlılığının ve elde

edilen sonuçların geçerliliğinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan; ilk olarak, tablodaki olasılık ($P > |z|$) değerlerinin yorumlanması gerekmektedir. Modellerin katsayılarının yorumlanmasından önce, modellerin anlamlı olup olmadığına bakılması, ilgili değişkenin hayatta kalma olasılığı üzerindeki olumlu veya olumsuz etkisine yönelik yorum yapılmasının doğru olup olmadığını ortaya koyulması açısından önem arz etmektedir. Aksi takdirde; istatistiksel açıdan anlamlı olmayan bir değişkene yönelik yorumlama yapılmış olunur ki, bu da –teorik açıdan da- tutarlı olmayan sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu bakımdan; söz konusu değişkenlerin anlamlılığını ortaya koyan değerlerin 0,01’den düşük olması, ilgili değişkenin %1 önem seviyesinde anlamlı olduğunu, 0,05’ten küçük olması da %5 önem seviyesinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Buna göre; modelde ele alınan TEKSELİR, LNYAS, ORTAKSAY, ONLYSELFFIN, YENİLİK, İSGEM3YIL, İSGEMOLCEK, HZMBURO ve HZMNETWORK değişkenlerinin anlamlı olduğu, buna karşın diğer değişkenlerin anlamsız olduğu görülmektedir. İŞGEM hizmetleri açısından bakıldığında; söz konusu hizmet grupları arasında yalnızca HZMBURO ve HZMNETWORK değişkenlerinin anlamlı çıktığı, buna karşın HZMORTAK, HZMDANIS ve HZMEGTM değişkenlerinin anlamsız çıktığı görülmektedir.

Ancak söz konusu hizmet türlerinin aralarında korelasyon olması ihtimali nedeniyle, bu değişkenlerin anlamsız çıkmış olması mümkündür. Bununla birlikte; yine aralarında korelasyon olması muhtemel olan diğer değişkenlerin de tespit edilmesi ve eğer varsa korelasyon olan değişkenlerin modelden çıkarılması gerekmektedir. Bunu belirlemek amacıyla, girişimcinin geçmiş deneyimlerini ortaya koyan DNYMISC, DNYMGIR ve DNYMYON değişkenleri arasında, firmanın finansman biçimini ifade eden ONLYLOAN ve ONLYSELFFIN değişkenleri arasında ve son olarak da İŞGEM hizmet gruplarını yansıtan HZMBURO, HZMORTAK, HZMDANIS ve HZMEGTM değişkenleri arasında korelasyon analizleri yapılmıştır.

İlk olarak; işletme kuluçkalarında sunulan hizmetleri ifade eden HZMBURO, HZMORTAK, HZMDAN ve HZMEGTM değişkenleri arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar aşağıda sunulmaktadır.

Çizelge 4.28 - İŞGEM Hizmetleri için Korelasyon Analizi

	HZMBURO	HZMORTAK	HZMDAN	HZMEGTM
HZMBURO	1.0000			
HZMORTAK	0.8226	1.0000		
HZMDAN	0.7179	0.8054	1.0000	
HZMEGTM	0.6662	0.7448	0.7525	1.0000

Buna göre; işleme kuluçkalarında sunulan hizmetlere yönelik olarak oluşturulan değişkenlerin kendi aralarında yüksek bir korelasyon olduğu görülmektedir. Dolayısıyla; işletme kuluçkalarında sunulan hizmet türlerinin tek tek incelendiği 4 farklı Cox modeli kurulması gerekmektedir. Buna göre; söz konusu hizmetlerden yalnızca HZMBURO değişkenini içeren Model 1, yalnızca HZMORTAK değişkenini içeren Model 2, yalnızca HZMDAN değişkenini içeren Model 3 ve yalnızca HZMEGTM değişkenini içeren Model 4 oluşturulmuştur.

Kuluçka hizmetlerine ilaveten; girişimcinin geçmiş deneyimlerini ifade eden DNYMISC, DNYMGIR ve DNYMYON değişkenleri arasında da korelasyon olup olmadığı test edilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar aşağıda sunulmaktadır.

Çizelge 4.29 - Girişimci Deneyimleri için Korelasyon Analizi

	DNYMISC	DNYMGIR	DNYMYON
DNYMISC	1.0000		
DNYMGIR	0.3004	1.0000	
DNYMYON	0.3173	0.8180	1.0000

Buna göre; girişimcinin önceki deneyimlerini ifade eden DNYMGIR ve DNYMYON değişkenleri arasında yüksek derecede bir korelasyon (0,8180) söz konusudur. Bununla birlikte; DNYMISC değişkeni ile diğer iki değişken arasında da orta düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır. Bu doğrultuda; girişimcinin geçmiş deneyimlerinin tek tek incelendiği 3 farklı model daha kurulması gerekmektedir. Buna göre; yalnızca DNYMISC değişkenini içeren Model 5, yalnızca DNYMGIR değişkenini içeren Model 6 ve yalnızca DNYMYON değişkenini içeren Model 7 oluşturulmuştur.

Son olarak; girişimcinin, işletmesini yalnızca kendi finansal kaynakları ile ya da yalnızca borç kullanarak kurduğunu ifade eden ONLYLOAN ve ONLYSELFİN

değişkenleri arasında da bir korelasyon olduğu düşünülmektedir. Çünkü bu iki değişken birbirinin tamamlayıcısı niteliğinde olup; girişimcinin işletmesini yalnızca kendi finansal kaynakları ile kurması (ONLYSELFFIN=1) durumunda, ONLYLOAN değişkeni sıfır değerini almakta, tersi durumda (ONLYSELFFIN=0) ise ONLYLOAN değişkeni bir değerini almaktadır. Dolayısıyla; iki değişken arasındaki korelasyonun da test edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, ONLYLOAN ve ONLYSELFFIN değişkenlerine ilişkin korelasyon analizinin sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Çizelge 4.30 - Firma Finansman Biçimleri için Korelasyon Analizi

	ONLYLOAN	ONLYSELFFIN
ONLYLOAN	1.0000	
ONLYSELFFIN	-0.3529	1.0000

Tablodan da görüldüğü üzere; iki değişken arasında ters yönlü orta derecede bir korelasyon bulunmaktadır. Bu nedenle; söz konusu iki değişkenin aynı modelde yer almaması gerekmektedir. Bu kapsamda; yalnızca ONLYLOAN değişkenini içeren Model 8 ve yalnızca ONLYSELFFIN değişkenini içeren Model 9 olmak üzere iki farklı model daha oluşturulmuştur.

Oluşturulan 9 farklı modele ilişkin Cox Orantılı Hazard Regresyon analizine ait sonuçlar aşağıda sunulmaktadır.

Çizelge 4.31 - Hayatta Kalmayı Etkileyen Kuluçka Hizmetlerine İlişkin Cox Orantılı Hazard Regresyon Modelleri (Model 1 - 4)

	MODEL 1			MODEL 2			MODEL 3			MODEL 4		
	HR	z	P> z	HR	z	P> z	HR	z	P> z	HR	z	P> z
tekgelir	54.36	3.26	0.001	24.685	3.39	0.001	17.184	3.11	0.002	18.925	3.15	0.002
cinsiyet	0.323	-1.24	0.214	0.512	-0.73	0.463	0.499	-0.75	0.454	0.433	-0.89	0.372
lnyas	723.216	3.17	0.002	231.256	2.97	0.003	178.613	2.77	0.006	69.879	2.54	0.011
egtmuniv	1.426	0.50	0.616	1.725	0.82	0.412	1.445	0.54	0.588	1.377	0.47	0.640
dnymisc	0.912	-1.57	0.117	0.932	-1.36	0.174	0.926	-1.45	0.147	0.949	-1.08	0.280
dnymgir	0.945	-0.42	0.673	0.932	-0.56	0.572	0.934	-0.61	0.543	0.982	-0.15	0.878
dnymyon	0.898	-0.86	0.391	0.941	-0.57	0.567	0.964	-0.36	0.717	0.912	-0.85	0.395
ailecevre	1.282	0.38	0.707	1.600	0.78	0.433	1.480	0.67	0.503	1.192	0.32	0.752
ortaksay	0.017	-2.72	0.006	0.054	-2.39	0.017	0.057	-2.12	0.034	0.049	-2.19	0.029
ihracat	5.817	1.11	0.267	4.419	1.06	0.290	6.340	1.41	0.159	11.091	1.66	0.097
lncalisan	0.888	-0.43	0.664	1.010	0.04	0.968	0.987	-0.05	0.963	0.847	-0.58	0.559
onlyloan	1.231	0.21	0.836	1.458	0.36	0.721	1.772	0.54	0.587	0.909	-0.09	0.929
onlyselffin	6.392	2.01	0.045	7.954	2.34	0.019	7.002	2.12	0.034	6.981	2.30	0.021
yenilik	0.124	-1.92	0.055	0.109	-2.14	0.032	0.096	-2.26	0.024	0.091	-2.19	0.028
reklam	1.025	0.04	0.971	1.078	0.12	0.907	0.838	-0.28	0.778	1.131	0.19	0.851
marka	5.672	1.29	0.196	4.528	1.25	0.213	2.864	0.89	0.374	4.715	1.16	0.247
sektorgrup	1.326	0.23	0.815	1.348	0.26	0.794	2.244	0.72	0.473	1.655	0.43	0.668
rekabet	1.116	0.39	0.700	1.080	0.29	0.770	0.926	-0.31	0.759	1.005	0.02	0.983
kriz	1.574	0.66	0.509	1.350	0.50	0.617	0.906	-0.17	0.864	1.488	0.67	0.501
lnilgsmh	0.635	-0.67	0.502	0.633	-0.72	0.471	0.655	-0.70	0.482	0.841	-0.27	0.786
isgem3yil	0.075	-3.06	0.002	0.077	-2.99	0.003	0.103	-2.68	0.007	0.146	-2.33	0.020
isgemolcek	0.941	-2.90	0.004	0.947	-2.63	0.008	0.946	-2.53	0.012	0.950	-2.51	0.012
hzm buro	0.067	-3.80	0.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
hzmortak	-	-	-	0.144	-2.76	0.006	-	-	-	-	-	-
hzmdanis	-	-	-	-	-	-	0.240	-2.20	0.028	-	-	-
hzmegtm	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.158	-2.39	0.017
hzmnetwork	0.041	-2.87	0.004	0.055	-2.87	0.004	0.051	-2.89	0.004	0.046	-2.86	0.004
Log Likelihood	-68.00			-72.68			-74.28			-73.43		
Chi2	74.90			65.54			62.34			64.04		
Prob>chi2	0.0000			0.0000			0.0000			0.0000		

Çizelge 4.32 - Hayatta Kalmayı Etkileyen Girişimci Deneyimlerine İlişkin Cox Orantılı Hazard Regresyon Modelleri (Model 5 - 7)

	MODEL 5			MODEL 6			MODEL 7		
	HR	z	P> z	HR	z	P> z	HR	z	P> z
tekgelir	9.763	2.65	0.008	12.543	2.84	0.004	29.175	3.07	0.002
cinsiyet	0.699	-0.39	0.694	0.485	-0.76	0.449	0.384	-1.00	0.318
lnyas	8.315	1.58	0.114	74.321	2.42	0.016	152.900	2.74	0.006
egtmuniv	1.004	0.01	0.995	1.727	0.80	0.422	1.654	0.73	0.465
dnymisc	0.954	-1.09	0.274	-	-	-	-	-	-
dnymgir	-	-	-	0.904	-2.15	0.031	-	-	-
dnymyon	-	-	-	-	-	-	0.877	-2.58	0.010
ailecevre	1.103	0.15	0.878	1.341	0.46	0.645	1.075	0.12	0.908
ortaksay	0.036	-1.99	0.047	0.015	-2.36	0.018	0.012	-2.44	0.015
ihracat	8.188	1.41	0.158	4.831	0.98	0.326	7.745	1.29	0.197
lncalisan	1.112	0.40	0.693	0.988	-0.04	0.967	0.855	-0.55	0.581
onlyloan	1.298	0.25	0.804	1.138	0.13	0.900	0.843	-0.16	0.870
onlyselffin	5.292	1.73	0.083	9.088	2.26	0.024	6.805	2.08	0.037
yenilik	0.064	-2.61	0.009	0.112	-2.15	0.032	0.096	-2.21	0.027
reklam	1.301	0.38	0.705	0.934	-0.10	0.920	0.913	-0.13	0.895
marka	3.692	0.91	0.363	4.956	1.03	0.304	8.69394	1.38	0.167
sektorgrup	1.050	0.04	0.967	1.808	0.48	0.635	1.530	0.34	0.736
rekabet	1.078	0.26	0.794	1.194	0.60	0.546	1.116	0.38	0.706
kriz	0.834	-0.30	0.763	0.863	-0.23	0.816	1.416	0.51	0.614
lnilgsmh	0.813	-0.31	0.758	0.881	-0.20	0.842	0.753	-0.43	0.667
isgem3yil	0.236	-1.74	0.081	0.089	-2.66	0.008	0.096	-2.72	0.007
isgemolcek	0.953	-2.36	0.018	0.940	-2.75	0.006	0.938	-2.99	0.003
hzmuro	0.089	-2.38	0.017	0.065	-2.44	0.015	0.055	-2.61	0.009
hzmortak	3.776	1.09	0.276	2.521	0.68	0.494	2.572	0.71	0.480
hzmddanıs	0.625	-0.58	0.561	0.891	-0.13	0.894	1.217	0.22	0.825
hzmegtm	0.437	-0.81	0.417	0.581	-0.53	0.599	0.421	-0.84	0.403
hzmnetwork	0.065	-2.79	0.005	0.047	-3.01	0.003	0.030	-3.24	0.001
Log Likelihood	-72.77			-70.52			-69.18		
Chi2	65.36			69.85			72.55		
Prob>chi2	0.0000			0.0000			0.0000		

**Çizelge 4.33 - Hayatta Kalmayı Etkileyen Firma Kuruluş Sermayesine İlişkin
Cox Orantılı Hazard Regresyon Modelleri (Model 8 - 9)**

	MODEL 8			MODEL 9		
	HR	z	P> z	HR	z	P> z
tekgelir	54.098	3.39	0.001	55.722	3.28	0.001
cinsiyet	0.228	-1.60	0.109	0.266	-1.37	0.170
lnyas	271.815	2.74	0.006	616.813	2.95	0.003
egtmuniv	1.128	0.17	0.863	1.345	0.41	0.684
dnymisc	0.915	-1.52	0.127	0.913	-1.47	0.142
dnymgir	0.995	-0.04	0.970	0.967	-0.24	0.814
dnymyon	0.876	-1.14	0.256	0.884	-0.92	0.359
ailecevre	1.004	0.01	0.994	1.161	0.22	0.824
ortaksay	0.010	-2.50	0.013	0.009	-2.56	0.010
ihracat	8.692	1.35	0.178	8.711	1.30	0.195
lncalisan	0.766	-0.94	0.349	0.814	-0.71	0.478
onlyloan	0.463	-0.81	0.420	-	-	-
onlyselffin	-	-	-	6.055	2.18	0.029
yenilik	0.124	-1.88	0.060	0.105	-1.97	0.049
reklam	1.065	0.09	0.931	1.000	0.00	0.999
marka	5.410	1.24	0.215	6.101	1.23	0.220
sektorgrup	1.352	0.25	0.804	1.402	0.28	0.783
rekabet	1.030	0.10	0.917	1.070	0.24	0.814
kriz	1.940	1.00	0.318	1.689	0.72	0.471
lnilgsmh	0.445	-1.21	0.227	0.653	-0.61	0.540
isgem3yil	0.117	-2.35	0.019	0.093	-2.49	0.013
isgemolcek	0.948	-2.61	0.009	0.943	-2.77	0.006
hzm buro	0.040	-3.06	0.002	0.044	-2.76	0.006
hzmortak	3.511	0.94	0.348	3.122	0.86	0.393
hzm daniş	0.843	-0.17	0.863	0.852	-0.17	0.864
hzm egtm	0.471	-0.69	0.488	0.546	-0.57	0.572
hzm network	0.081	-2.42	0.016	0.035	-2.85	0.004
Log Likelihood	-69.61			-67.57		
Chi2	71.69			75.76		
Prob>chi2	0.0000			0.0000		

Tablodaki her bir modele ilişkin olarak sunulan 3'lü sütundan ilki (HR) tehlike orantısını, ikincisi (z) ilgili değişkene ilişkin katsayı tahminini ve sonuncusu da ($P > |z|$) katsayının anlamlılığına yönelik olasılık (p) değerini göstermektedir.

Tablodaki olasılık değerinin 0.05'ten küçük olması, ilgili değişkenin %5 önem seviyesinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla; en uygun modelin ve değişkenlerin belirlenebilmesi için modellerde yer alan değişkenlerin olasılık değerlerine bakılması gerekmektedir.

İlk olarak; kuluçka hizmetlerine yönelik oluşturulan Model 1, Model 2, Model 3 ve Model 4 incelendiğinde; ele alınan kuluçka hizmetlerinin tek tek modele dâhil edilmesi durumunda kuluçka hizmetlerinin hepsinin (HZMBURO, HZMORTAK, HZMDANIS ve HZMEGTM değişkenleri) anlamlı çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte; oluşturulan 4 modelin tamamında TEKGELIR, LNYAS, ORTAKSAY, ONLYSELFFIN, YENILIK, ISGEM3YIL, ISGEMOLCEK ve HZMNETWORK değişkenleri ortak olarak anlamlı çıkmaktadır. Buna karşın; CINSIYET, EGTMUNIV, DNYMISC, DNYMGIR, DNYMYON, AILECEVRE, LNCALISAN, ONLYLOAN, REKLAM, MARKA, SEKTORGRUP, REKABET, KRIZ ve LNILGSMH değişkenlerinin her 4 modelde de anlamsız çıktığı görülmektedir. IHRACAT değişkeni ise; yalnızca Model 4'te anlamlı çıkmakta, buna karşın diğer 3 modelde anlamsız çıkmaktadır.

Oluşturulan ilk 4 modelde girişimcinin geçmiş deneyimlerine ilişkin olarak modele eklenen DNYMISC, DNYMGIR ve DNYMYON değişkenlerinin aynı anda modelde yer aldıklarına dikkat edilmelidir. Söz konusu değişkenlerin aralarında korelasyon olmasından dolayı bu değişkenlerin tek tek modele dâhil edildikleri Model 5, Model 6 ve Model 7'ye bakıldığında ise; ilk 4 modelde anlamsız çıkan DNYMGIR ve DNYMYON değişkenlerinin anlamlı hale geldiği görülmektedir. Dolayısıyla; ilgili değişkenler modele aynı anda konulduğunda tümü anlamsız çıkarken, ayrı ayrı koyulduklarında anlamlı hale gelmektedir. Buna karşın; Model 5'te DNYMISC değişkeni anlamsız, Model 6 ve Model 7'de yer alan DNYMGIR ve DNYMYON değişkenleri anlamlı çıkmaktadır. Buna ilaveten Model 5; diğer modellerin tersine LNYAS değişkeninin anlamsız çıktığı tek modeldir. Dolayısıyla; hem LNYAS değişkeninin anlamsız çıkmasına yol açmasından hem de DNYMISC

değişkeninin anlamsız çıkmasından dolayı; bu değişkenin modelde kullanılmaması gerekmektedir.

Son olarak; yine ilk 4 modelde dikkat edilmesi gereken husus, ONLYLOAN ve ONLYSELFFIN değişkenlerinin de aynı anda modele dâhil edildiğinde her ikisinin de anlamsız çıkmasıdır. Oysa söz konusu iki değişken arasında korelasyon olması nedeniyle değişkenlerin tek tek dâhil edildiği Model 8 ve Model 9'a bakılacak olursa; ONLYLOAN değişkeninin anlamsız çıktığı, buna karşın ONLYSELFFIN değişkeninin ise anlamlı hale geldiği görülmektedir. Dolayısıyla; ONLYLOAN değişkeni yerine ONLYSELFFIN değişkeninin kullanılması daha anlamlı olacaktır.

Oluşturulan 9 modelin tamamına ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda bir arada sunulmaktadır. Söz konusu modellerin tamamı bir arada değerlendirildiğinde; DNYMISC ve ONLYLOAN değişkenlerinin çıkarılması gerektiği, bu değişkenlerin hem kendilerinin anlamsız olduğu, hem de korelasyon nedeniyle diğer değişkenlerin anlamlılığını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Çizelge 4.34 - Hayatta Kalmayı Etkileyen Değişkenlere İlişkin Cox Orantılı Hazard Regresyon Modelleri (Model 1 - 9)

	MODEL 1		MODEL 2		MODEL 3		MODEL 4		MODEL 5		MODEL 6		MODEL 7		MODEL 8		MODEL 9	
	HR	z	HR	z	HR	z	HR	z	HR	z	HR	z	HR	z	HR	z	HR	z
tekgelir	54.36	3.26*	24.685	3.39*	17.184	3.11*	18.925	3.15*	9.763	2.65*	12.543	2.84*	29.175	3.07*	54.098	3.39*	55.722	3.28*
cinsiyet	0.323	-1.24	0.512	-0.73	0.499	-0.75	0.433	-0.89	0.699	-0.39	0.485	-0.76	0.384	-1.00	0.228	-1.60	0.266	-1.37
lnyas	723.216	3.17*	231.256	2.97*	178.613	2.77*	69.879	2.54**	8.315	1.58	74.321	2.42**	152.900	2.74*	271.815	2.74*	616.813	2.95*
egtmuniv	1.426	0.50	1.725	0.82	1.445	0.54	1.377	0.47	1.004	0.01	1.727	0.80	1.654	0.73	1.128	0.17	1.345	0.41
dnymisc	0.912	-1.57	0.932	-1.36	0.926	-1.45	0.949	-1.08	0.954	-1.09	-	-	-	-	0.915	-1.52	0.913	-1.47
dnymgir	0.945	-0.42	0.932	-0.56	0.934	-0.61	0.982	-0.15	-	-	0.904	-2.15**	-	-	0.995	-0.04	0.967	-0.24
dnymyon	0.898	-0.86	0.941	-0.57	0.964	-0.36	0.912	-0.85	-	-	-	-	0.877	-2.58*	0.876	-1.14	0.884	-0.92
ailecevre	1.282	0.38	1.600	0.78	1.480	0.67	1.192	0.32	1.103	0.15	1.341	0.46	1.075	0.12	1.004	0.01	1.161	0.22
ortaksay	0.017	-2.72*	0.054	-2.39**	0.057	-2.12**	0.049	-2.19**	0.036	-1.99**	0.015	-2.36**	0.012	-2.44**	0.010	-2.50**	0.009	-2.56*
ihracat	5.817	1.11	4.419	1.06	6.340	1.41	11.091	1.66***	8.188	1.41	4.831	0.98	7.745	1.29	8.692	1.35	8.711	1.30
lncalisan	0.888	-0.43	1.010	0.04	0.987	-0.05	0.847	-0.58	1.112	0.40	0.988	-0.04	0.855	-0.55	0.766	-0.94	0.814	-0.71
onlyloan	1.231	0.21	1.458	0.36	1.772	0.54	0.909	-0.09	1.298	0.25	1.138	0.13	0.843	-0.16	0.463	-0.81	-	-
onlyselfin	6.392	2.01**	7.954	2.34**	7.002	2.12**	6.981	2.30**	5.292	1.73***	9.088	2.26**	6.805	2.08**	-	-	6.055	2.18**
yenilik	0.124	-1.92***	0.109	-2.14**	0.096	-2.26**	0.091	-2.19**	0.064	-2.61*	0.112	-2.15**	0.096	-2.21**	0.124	-1.88***	0.105	-1.97**
reklam	1.025	0.04	1.078	0.12	0.838	-0.28	1.131	0.19	1.301	0.38	0.934	-0.10	0.913	-0.13	1.065	0.09	1.000	0.00
marka	5.672	1.29	4.528	1.25	2.864	0.89	4.715	1.16	3.692	0.91	4.956	1.03	8.69394	1.38	5.410	1.24	6.101	1.23
sektorgrup	1.326	0.23	1.348	0.26	2.244	0.72	1.655	0.43	1.050	0.04	1.808	0.48	1.530	0.34	1.352	0.25	1.402	0.28
rekabet	1.116	0.39	1.080	0.29	0.926	-0.31	1.005	0.02	1.078	0.26	1.194	0.60	1.116	0.38	1.030	0.10	1.070	0.24
kriz	1.574	0.66	1.350	0.50	0.906	-0.17	1.488	0.67	0.834	-0.30	0.863	-0.23	1.416	0.51	1.940	1.00	1.689	0.72
lnilgsmh	0.635	-0.67	0.633	-0.72	0.655	-0.70	0.841	-0.27	0.813	-0.31	0.881	-0.20	0.753	-0.43	0.445	-1.21	0.653	-0.61
isgem3yil	0.075	-3.06*	0.077	-2.99*	0.103	-2.68*	0.146	-2.33**	0.236	-1.74***	0.089	-2.66*	0.096	-2.72*	0.117	-2.35**	0.093	-2.49**
isgemolcek	0.941	-2.90*	0.947	-2.63*	0.946	-2.53**	0.950	-2.51**	0.953	-2.36**	0.940	-2.75*	0.938	-2.99*	0.948	-2.61*	0.943	-2.77*
hzm buro	0.067	-3.80*	-	-	-	-	-	-	0.089	-2.38**	0.065	-2.44**	0.055	-2.61*	0.040	-3.06*	0.044	-2.76*
hzm ortak	-	-	0.144	-2.76*	-	-	-	-	3.776	1.09	2.521	0.68	2.572	0.71	3.511	0.94	3.122	0.86
hzm daniş	-	-	-	-	0.240	-2.20**	-	-	0.625	-0.58	0.891	-0.13	1.217	0.22	0.843	-0.17	0.852	-0.17
hzm egtm	-	-	-	-	-	-	0.158	-2.39**	0.437	-0.81	0.581	-0.53	0.421	-0.84	0.471	-0.69	0.546	-0.57
hzm network	0.041	-2.87*	0.055	-2.87*	0.051	-2.89*	0.046	-2.86*	0.065	-2.79*	0.047	-3.01*	0.030	-3.24*	0.081	-2.42**	0.035	-2.85*
Log Like.	-68.004		-72.686		-74.287		-73.438		-72.776		-70.529		-69.180		-69.612		-67.574	
Chi2	74.90		65.54		62.34		64.04		65.36		69.85		72.55		71.69		75.76	
Prob>chi2	0.0000		0.0000		0.0000		0.0000		0.0000		0.0000		0.0000		0.0000		0.0000	

* %1 önem seviyesinde, ** %5 önem seviyesinde, *** %10 önem seviyesinde anlamlılığı belirtmektedir.

DNYMISC ve ONLYLOAN değişkenlerinin çıkarılmasının ardından, en uygun modelin seçilebilmesi amacıyla; DNYMGIR ve DNYMYON değişkenleri ve HZMBURO, HZMORTAK, HZMDANIS ve HZMEGTM değişkenleri arasından en uygun olanın seçilebilmesi ve işletme kuluçkalarında yer alan firmaların hayatta kalmalarını en iyi açıklayan modelin belirlenebilmesi amacıyla, söz konusu değişkenlerin tek tek yer aldığı 8 farklı model daha kurularak, tüm kombinasyonlar denenmiştir. Oluşturulan 8 yeni modele (Model 10 – Model 17) ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda bir arada sunulmaktadır.

Tabloda yer alan 8 model incelendiğinde, en yüksek olabilirlik (Likelihood) değerine sahip olan modelin Model 14 olduğu görülmektedir. Model 14, -69.69 olabilirlik değeri ile diğer modellerle karşılaştırıldığında en uygun model olarak görülmektedir. Buna göre; DNYMGIR ve DNYMYON değişkenleri arasında DNYMYON değişkeni tercih edildiğinde, HZMBURO, HZMORTAK, HZMDANIS ve HZMEGTM değişkenleri arasında da HZMBURO değişkeni tercih edildiğinde, oluşturulan modelin açıklama gücü diğer modellere göre daha yüksek olmaktadır.

Buna ilaveten; TEKGELIR, LNYAS, ORTAKSAY, ONLYSELFFIN, YENILIK, ISGEM3YIL, ISGEMOLCEK ve HZMNETWORK değişkenlerinin tüm modellerde anlamlı çıkması (kurulan farklı modellerde anlamlılığının değişmemesi), söz konusu değişkenlerin tutarlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.35 - Hayatta Kalmayı Etkileyen Değişkenlere İlişkin Cox Orantılı Hazard Regresyon Modelleri (Model 10 - 17)

	MODEL 10		MODEL 11		MODEL 12		MODEL 13		MODEL 14		MODEL 15		MODEL 16		MODEL 17	
	HR	z	HR	z	HR	z	HR	z	HR	z	HR	z	HR	z	HR	z
tekgelir	14.829	3.18*	13.692	3.35*	10.076	3.03*	9.471	3.00*	30.843	3.34*	20.332	3.49*	13.968	3.15*	14.986	3.19*
cinsiyet	0.594	-0.60	0.836	-0.21	0.808	-0.24	0.652	-0.47	0.486	-0.82	0.707	-0.39	0.707	-0.39	0.539	-0.68
lnyas	85.630	2.58*	60.704	2.53**	45.776	2.34**	28.910	2.10**	165.909	2.87*	76.380	2.73*	54.203	2.48**	42.645	2.34**
egmuniv	1.733	0.82	1.900	0.99	1.874	0.96	1.704	0.83	1.634	0.73	1.816	0.91	1.727	0.83	1.557	0.67
dnymgir	0.896	-2.37**	0.903	-2.17*	0.917	-1.79***	0.916	-1.88***	-	-	-	-	-	-	-	-
dnymyon	-	-	-	-	-	-	-	-	0.878	-2.76*	0.899	-2.51**	0.914	-2.05**	0.901	-2.25**
ailecevre	1.369	0.51	1.555	0.75	1.425	0.62	1.312	0.49	1.152	0.23	1.395	0.59	1.289	0.46	1.200	0.34
ortaksay	0.017	-2.78*	0.046	-2.51**	0.053	-2.28**	0.052	-2.26**	0.019	-2.82*	0.057	-2.40**	0.065	-2.17**	0.055	-2.23**
ihracat	3.558	0.86	3.423	0.91	5.259	1.25	8.205	1.47	5.515	1.15	4.906	1.16	6.411	1.43	11.600	1.70
incalisan	1.030	0.11	1.064	0.24	1.067	0.26	0.955	-0.18	0.932	-0.26	1.005	0.02	0.996	-0.01	0.861	-0.54
onlyselfin	8.282	2.46**	7.695	2.64*	5.985	2.35**	8.030	2.61*	6.679	2.31**	6.805	2.61*	5.207	2.24**	7.802	2.64*
yenilik	0.114	-2.20**	0.104	-2.42**	0.101	-2.42**	0.106	-2.31**	0.104	-2.25**	0.089	-2.44**	0.090	-2.48**	0.089	-2.34**
reklam	1.040	0.07	1.086	0.15	0.918	-0.15	0.986	-0.02	0.923	-0.13	1.079	0.14	0.922	-0.15	1.010	0.02
marka	6.375	1.34	5.664	1.37	3.028	0.90	3.620	0.96	8.225	1.54	6.253	1.49	3.913	1.16	4.886	1.18
sektorgrup	1.618	0.41	1.516	0.37	2.547	0.84	2.162	0.66	1.369	0.27	1.388	0.29	2.283	0.74	1.974	0.59
rekabet	1.230	0.72	1.123	0.44	0.968	-0.13	1.043	0.17	1.153	0.50	1.078	0.29	0.914	-0.37	1.009	0.04
kriz	0.847	-0.28	0.955	-0.08	0.733	-0.57	1.156	0.25	1.265	0.37	1.210	0.33	0.864	-0.27	1.441	0.62
lnilgsmh	0.892	-0.18	0.799	-0.38	0.748	-0.50	0.837	-0.29	0.741	-0.47	0.671	-0.65	0.685	-0.64	0.798	-0.37
isgem3yil	0.068	-3.33*	0.068	-3.26*	0.099	-2.92*	0.125	-2.61*	0.072	-3.38*	0.078	-3.25*	0.115	-2.84*	0.134	-2.58*
isgemolcek	0.937	-2.98*	0.941	-2.88*	0.942	-2.71*	0.946	-2.56*	0.935	-3.21*	0.941	-3.00*	0.943	-2.77*	0.945	-2.72*
hzmbruro	0.087	-3.52*	-	-	-	-	-	-	0.074	-3.58*	-	-	-	-	-	-
hzmortak	-	-	0.159	-2.62*	-	-	-	-	-	-	0.159	-2.69*	-	-	-	-
hzmddanis	-	-	-	-	0.297	-2.10**	-	-	-	-	-	-	0.313	-2.06**	-	-
hzmnegm	-	-	-	-	-	-	0.170	-2.32**	-	-	-	-	-	-	0.152	-2.42**
hzmnetwork	0.049	-3.01*	0.055	-3.11*	0.058	-3.05*	0.051	-3.19*	0.033	-3.22*	0.041	-3.29*	0.045	-3.25*	0.036	-3.35*
Log Like.	-70.89		-74.59		-76.07		-75.07		-69.69		-73.92		-75.68		-74.19	
Chi2	69.11		61.73		58.76		60.75		71.51		63.05		59.55		62.53	
Prob>chi2	0.0000		0.0000		0.0000		0.0000		0.0000		0.0000		0.0000		0.0000	

* %1 önem seviyesinde, ** %5 önem seviyesinde, *** %10 önem seviyesinde anlamlılığı belirtmektedir.

4.6.3.2. Nihai Model ve Sonuçların Yorumlanması

Hayatta kalmayı en iyi açıklayan değişkenlerin belirlenmesinden ve nihai modelin oluşturulmasından sonra, katsayıların anlamlılığının ve hayatta kalma üzerindeki etkisinin açıklanmasına geçilebilir.

Öncelikle; oluşturulan modelde yer alan değişkenlerden; LNYAS, LNOLCEK, LNILGSMH değişkenlerinin logaritmik ve sürekli değerler olduğunu, ORTAKSAY değişkeninin ise 1 ile 4 arasında bir değer olduğunu, bu değişkenler dışında geriye kalan tüm değişkenlerin ikili değerde (0 ve 1) olduğunu belirtmek gerekmektedir. Oluşturulan modelde; söz konusu değişkenler, sıfır (HAYIR) ve bir (EVET) şeklinde tanımlanmış olup, modele ilişkin ortaya koyulan değerler, ilgili değişkenin 1 olmasının, 0 olmaya kıyasla hayatta kalma olasılığında kaç kat etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda model sonucunda elde edilen HR değeri; 0 ile sonsuz arasında olmaktadır. Elde edilen HR değerinin 1'den büyük olması, ilgili değişkenin 1 (EVET) olmasının, 0 (HAYIR) olmasına kıyasla daha yüksek olasılıkla başarısızlığa uğrayacağını ortaya koymaktadır. Tersine, HR değerinin 1'den küçük olması, başarısızlığa uğrama olasılığının düşmesini, bir diğer ifadeyle hayatta kalma olasılığının artmasını ifade etmektedir.

Modelde yer alan logaritmik ve sürekli değişkenlerin yorumlanması ise ikili değişkenlerin değerlendirilmesi kadar kolay olmamaktadır. Bu tür değişkenler genellikle ortalama değer ya da aranan diğer bazı özel değerlere ilişkin karşılaştırmalı hesaplar yapılarak yorumlanabilmektedir. Ancak yine de, HR değerinin 1'den büyük olmasının başarısız olma olasılığını arttırdığını, HR değerinin 1'den küçük olmasının da başarısız olma olasılığını azalttığını / hayatta kalma olasılığını arttırdığını söylemek mümkündür.

Modeldeki değişkenlerin anlamlılığı, hayatta kalma üzerindeki etkisinin yönü ve hayatta kalma üzerindeki etki düzeyleri aşağıdaki tabloda özet halinde sunulmaktadır.

Çizelge 4.36 - Hayatta Kalmayı Etkileyen Değişkenler ve Etki Düzeyleri

	Değişkenin Anlamlılığı	Hayatta Kalmaya Etkisi	Hayatta Kalmaya Etki Düzeyi
TEKGELİR	Anlamlı	NEGATİF	- 30,8 kat
CINSİYET	Anlamsız	Etki Yok	
LNYS	Anlamlı	NEGATİF	
EGTMUNIV	Anlamsız	Etki Yok	
DNMYON	Anlamlı	POZİTİF	1,14 kat
AILECEVRE	Anlamsız	Etki Yok	
ORTAKSAY	Anlamlı	POZİTİF	
IHRACAT	Anlamsız	Etki Yok	
LNCALISAN	Anlamsız	Etki Yok	
ONLYSELFFIN	Anlamlı	NEGATİF	- 6,6 kat
YENILIK	Anlamlı	POZİTİF	9,6 kat
REKLAM	Anlamsız	Etki Yok	
MARKA	Anlamsız	Etki Yok	
SEKTOR	Anlamsız	Etki Yok	
REKABET	Anlamsız	Etki Yok	
KRIZ	Anlamsız	Etki Yok	
LNILGSMH	Anlamsız	Etki Yok	
ISGEM3YIL	Anlamlı	POZİTİF	13,8 kat
ISGEMOLCEK	Anlamlı	POZİTİF	1,06 kat
HZMBURO	Anlamlı	POZİTİF	13,5 kat
HZMNETWORK	Anlamlı	POZİTİF	30,3 kat

Buna göre; TEKGELİR değişkenine yönelik elde edilen HR değeri (30.843), girişimcinin tek gelir kaynağının mevcut işletme olması durumunda başarısız olma olasılığının 30,8 kat arttığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, söz konusu değişkenin, hayatta kalma üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Benzer şekilde; hayatta kalma üzerinde olumsuz etkisi olan (bir diğer ifadeyle başarısız olma olasılığını arttıran) bir diğer değişken de ONLYSELFFIN değişkenidir. Buna göre; girişimcinin mevcut işletmeyi sadece kendi imkânlarıyla kurması, başarısız olma olasılığını 6,6 kat arttırmakta ve hayatta kalma üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır.

DNYMYON, ORTAKSAY, YENILIK, ISGEM3YIL, ISGEMOLCEK, HZMBURO ve HZMNETWORK değişkenleri de anlamlı çıkmakla birlikte, söz konusu değişkenlere ait HR değerleri incelendiğinde, bu değişkenlerin hayatta kalma üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. Örneğin; girişimcinin daha önce başka bir firmada yöneticilik deneyimine sahip olması (DNYMYON değişkeni), girişimcinin hiçbir yönetim deneyimine sahip olmamasına kıyasla, yeni kurulan firmanın başarısız olma olasılığını 1,14 kat ($1 / 0,878$) arttırmaktadır. Benzer şekilde, firmanın herhangi bir inovasyon (yenilik) faaliyetinde bulunması, firmanın hiçbir yenilik faaliyetinde bulunmamasına kıyasla hayatta kalma olasılığını yaklaşık 10 kat ($1 / 0,104$) arttırmaktadır.

Kuluçka özellikleri ile ilgili modele dâhil edilen ISGEM3YIL, ISGEMOLCEK, HZMBURO ve HZMNETWORK değişkenlerin tamamının hayatta kalma üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Buna göre; İŞGEM içerisinde yer alan firmanın, İŞGEM'in kurulduğu ilk 3 yıl içerisinde kurulmuş olması ve kuluçka sürecine dâhil olması (ISGEM3YIL değişkeni), firmanın hayatta kalma olasılığını 13,8 kat arttırmaktadır. Aynı zamanda, firmanın bulunduğu İŞGEM'in büyüklüğü de (ISGEMOLCEK değişkeni), firmanın hayatta kalma olasılığı üzerinde çok düşük olsa da (1,06 kat) olumlu bir etki yaratmaktadır.

İŞGEM'lerde sunulan büro hizmetlerinden yararlanan firmaların, büro hizmetlerinden yararlanmayan firmalara kıyasla hayatta kalma olasılığı 13,5 kat daha fazla olmaktadır. İŞGEM içerisinde veya İŞGEM dışarısında yer alan diğer firmalar, kurumlar, kuruluşlar ve/veya üniversite ile işbirliği içerisinde olan ve ağbağlaşmaya

sahip olan firmaların hayatta kalma olasılıkları da, söz konusu aktörlerin hiçbirleriyle herhangi bir işbirliği ve ağbağlaşma içerisinde olmayan firmalara kıyasla 30,3 kat daha fazla olmaktadır.

Buna karşın, firma kurucusunun cinsiyetinin, girişimcinin üniversite okuyup okumamasının, girişiminin aile çevresinde deneyimlerinden yararlandığı herhangi bir girişimcinin olup olmamasının, firmanın ihracat yapıp yapmamasının, firmanın kuruluştaki çalışan sayısının, firmanın reklam yapıp yapmamasının, firmanın markaya sahip olup olmamasının, firmanın faaliyette bulunduğu sektörün, firmanın bulunduğu sektördeki rekabet düzeyinin, firmanın kriz döneminde kurulup kurulmamasının ve firmanın (veya İŞGEM'in) bulunduğu ilin GSMH düzeyinin, hayatta kalma üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi bulunmamıştır.

4.6.3.3. Diğer Modeller ve Sonuçların Yorumlanması

Hayatta kalmayı en iyi açıklayan değişkenlerin yer aldığı Model 14'te, İŞGEM hizmetleri arasında yüksek korelasyon olması nedeniyle yalnızca büro hizmetleri ele alınmıştır ve diğer hizmetlerin modelden çıkarılması gerekmiştir. Ancak bu husus, İŞGEM'lerde sunulan ortak hizmetlerin, danışmanlık hizmetlerinin ve eğitim hizmetlerinin firmaların hayatta kalması üzerinde hiçbir etkisi olmadığı anlamına gelmemektedir. Ne var ki; Model 14 baz alınarak ve diğer İŞGEM hizmetleri tek tek modele dâhil edilerek oluşturulan Model 15, Model 16 ve Model 17'deki HR değerleri incelendiğinde; söz konusu hizmetlerin de kiracı firmaların hayatta kalma olasılıkları üzerinde önemli derecede olumlu etkileri olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.37 - İŞGEM Hizmetlerinin Hayatta Kalmaya Etkisi ve Etki Düzeyleri

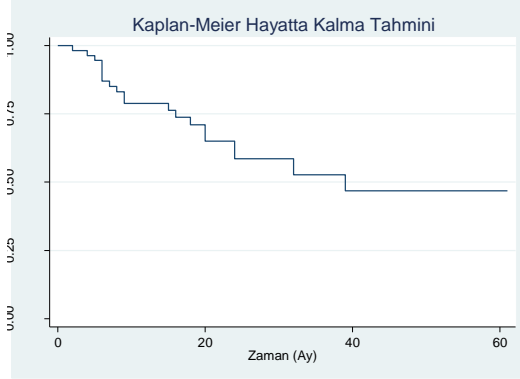
Ele Alman Model	Değişken	Değişkenin Anlamlılığı	Hayatta Kalmaya Etkisi	Hayatta Kalmaya Etki Düzeyi
MODEL 14	HZMBURO	Anlamlı	Pozitif	13,5 kat
MODEL 15	HZMORTAK	Anlamlı	Pozitif	6,3 kat
MODEL 16	HZMDANIS	Anlamlı	Pozitif	3,2 kat
MODEL 17	HZMEGTM	Anlamlı	Pozitif	6,5 kat
MODEL 14	HZMNETWORK	Anlamlı	Pozitif	30,3 kat

Örneğin; Model 15’te, Model 14’ten farklı olarak büro hizmetleri yerine ortak hizmetlerin ele alınması durumunda; İŞGEM’lerde sunulan ortak hizmetlerden yararlanan firmaların hayatta kalma olasılıkları, ortak hizmetlerden yararlanmayan firmalara kıyasla 6,3 kat (1 / 0,159) daha fazla olmaktadır. Benzer şekilde; Model 16’da, Model 14’ten farklı olarak danışmanlık hizmetlerinin ele alınması durumunda; İŞGEM’lerde sunulan danışmanlık hizmetleri hayatta kalma olasılığını 3,2 kat arttırmaktadır. Son olarak; Model 17’deki HZMEGTM değişkenine ait HR değerine (0,152) bakıldığında; İŞGEM’lerde sunulan eğitim hizmetlerinin, hayatta kalma olasılığını 6,5 kat arttırdığı sonucuna ulaşılmaktadır.

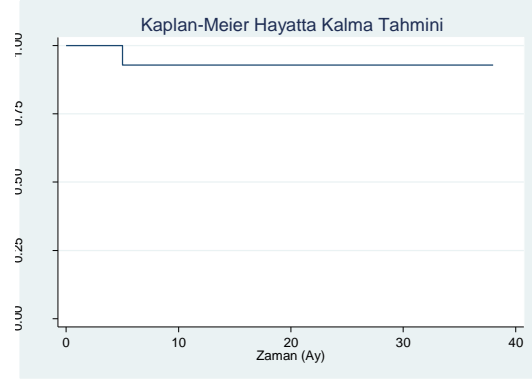
4.6.4. İŞGEM’LER ARASI KARŞILAŞTIRMA VE GENEL DEĞERLENDİRME

Bu kısımda; önceki kısımlarda 403 gözlemin tamamına yönelik olarak elde edilen Kaplan-Meier hayatta kalma grafikleri, İŞGEM’ler bazında ayrıntılı olarak sunulmaktadır. Böylece; firmaların hayatta kalma olasılıkları açısından İŞGEM’ler arasındaki farklılıklar görülebilmektedir.

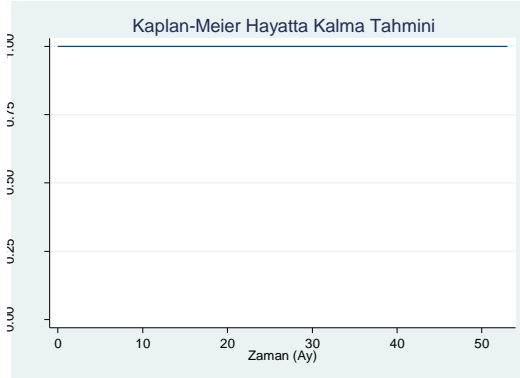
Adana İŞGEM



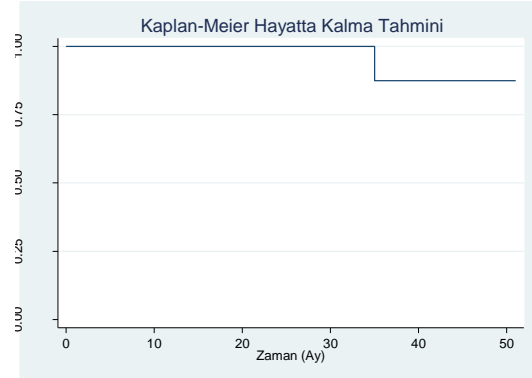
Diyarbakır İŞGEM



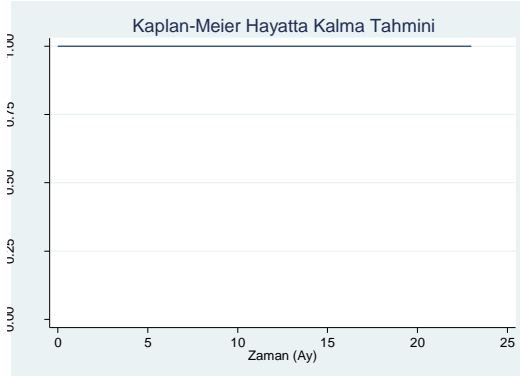
Elazığ İŞGEM



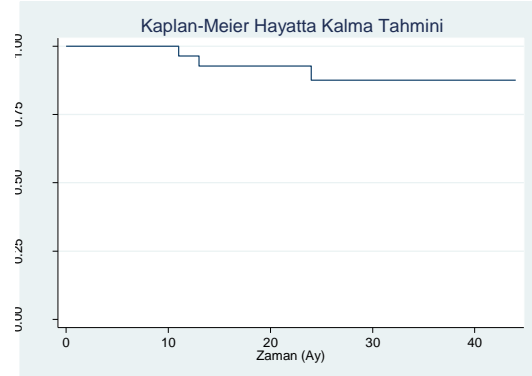
Eskişehir İŞGEM



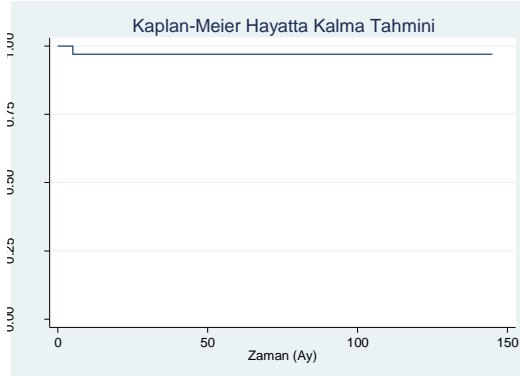
Nevşehir İŞGEM



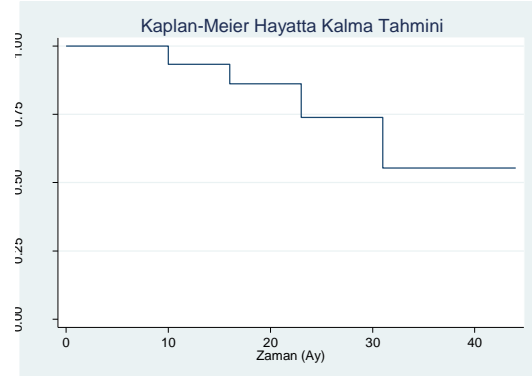
Samsun İŞGEM

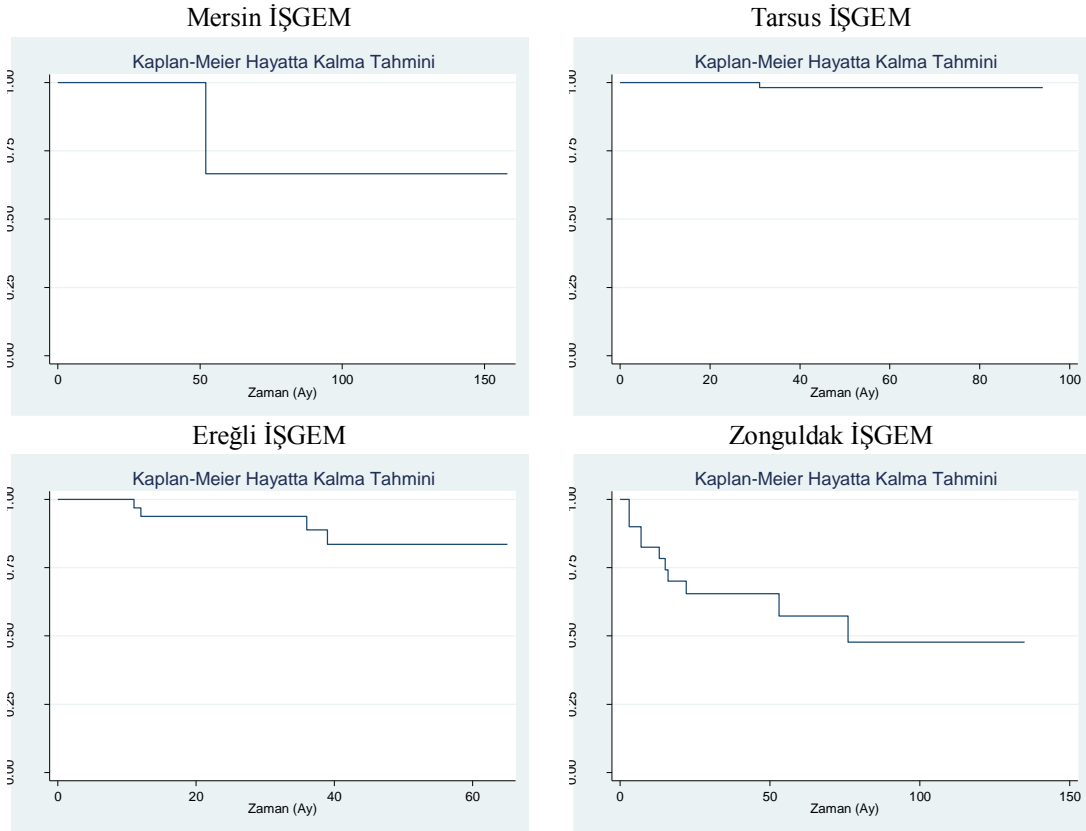


Van İŞGEM



Yozgat İŞGEM





Şekil 4.25 - İŞGEM'ler İtibariyle Kaplan-Meier Hayatta Kalma Grafikleri

İŞGEM'ler itibariyle bakıldığında; en düşük hayatta kalma olasılıklarının Adana, Yozgat ve Zonguldak İŞGEM'lerde olduğu görülmektedir. Adana İŞGEM'de hayatta kalma olasılığı 40. aydan itibaren %50'nin altına düşerken, Yozgat İŞGEM'de 30. ayı takiben %50'ler seviyesine gelmekte, Zonguldak İŞGEM'de ise 75. aydan itibaren %50 düzeyine inmektedir. Mersin İŞGEM'de firmaların hayatta kalma olasılıkları %75'in biraz altında yer almaktadır. Bununla birlikte, geriye kalan 8 İŞGEM'de hayatta kalma olasılıkları %75'in üzerinde ve büyük çoğunlukla %90'lar düzeyindedir.

Peki, diğer İŞGEM'lerde hayatta kalma olasılıkları oldukça yüksek iken, Adana, Yozgat ve Zonguldak İŞGEM'lerde diğer İŞGEM'lere kıyasla firma hayatta kalma olasılıklarının oldukça düşük olmasının altında yatan neden(ler) nelerdir?

Tabii ki bu sorunun pek çok cevabı bulunmaktadır. İŞGEM'lerin başarısını ve performansını ele alırken bakılabilecek pek çok faktör bulunmaktadır. Örneğin;

İŞGEM'lerin finansal durumu, finansman yapısı, toplam kiracı kapasitesi ve kira gelirleri, İŞGEM işletici şirketin ortaklık yapısı, ortakların katkısı, yerel ve bölgesel düzeyde destek, farkındalık, yerel girişimci potansiyeli ve İŞGEM'de yer alan firmaların karakteristikleri gibi pek çok faktör sayılabilir. İŞGEM'lerin performansı söz konusu faktörlerin tamamı açısından ayrıntılı olarak ele alınabilir. Bununla birlikte; bu çalışmanın hizmetlere odaklanmasından dolayı, İŞGEM'ler arasındaki firma başarısızlık oranları arasındaki farklılıkları açıklayabilmek amacıyla; her bir İŞGEM bazında sunulan hizmetlere daha detaylı bakılması öngörülmektedir. Bu kapsamda; bu kısımda; İŞGEM'lerde sunulan hizmetler ve firmaların söz konusu hizmetlerden yararlanma durumu açısından İŞGEM'ler arasında karşılaştırma yapılmaktadır. Bu sayede; İŞGEM'ler arasında hizmetlerin sunulması ve firmalara ulaştırılması bakımından uygulamada ortaya çıkan farklılıklar ortaya koyulacaktır. Böylelikle; politika yapıcılar ve uygulayıcılar açısından İŞGEM'lerdeki performans farklılıklarının sunulan hizmet farklılıkları açısından değerlendirilmesi ve İŞGEM'ler bazında politikalar alınması mümkün olabilecektir. Yapılan değerlendirmeler çerçevesinde, İŞGEM'lerde hizmetlerin sunulma düzeyi ve firmaların bu hizmetlerden yararlanma düzeyi belirlenerek, firmaların mevcut hizmetleri kullanma durumları ortaya koyulacaktır. Böylelikle, sunulan hizmetlerin firmalar tarafından kullanılıp kullanılmadığını yönelik farklılıklar ortaya koyularak, bu farklılıklarında giderilmesine yönelik İŞGEM'ler bazından yapılması gerekenler konusunda uygulayıcılara yol gösterici bilgiler sunulacaktır.

Karşılaştırma yapılmasından önce; araştırmada belirlenen hizmet türleri bakımından, İŞGEM'lerde söz konusu hizmetlerin sunulma düzeyine göre İŞGEM'ler bazında skorlar elde edilmiştir. Skora dayalı olarak İŞGEM'lerin karşılaştırılması konusunda bu kısımda uygulanacak olan metodolojiye; Danimarka, ABD, Finlandiya, İngiltere ve İsveç ülkelerinde yer alan 19 kuluçkanın karşılaştırılmasına dayanan ve NAEC (2004) tarafından hazırlanan çalışma temel teşkil etmektedir. Her bir İŞGEM itibarıyla her bir hizmet grubuna yönelik olarak; ilgili hizmet grubunun İŞGEM'de sunulma düzeyine bağlı olarak; 1-Düşük, 2-Orta, 3-Yüksek şeklinde sınıflandırma yapılmış ve her İŞGEM için her hizmet grubuna göre puanlama yapılmıştır. Bu kapsamda;

1 puan: Söz konusu hizmet grubunu düşük düzeyde sunan İŞGEM'ler

2 puan: Söz konusu hizmet grubunu orta düzeyde sunan İŞGEM'ler

3 puan: Söz konusu hizmet grubunu yüksek düzeyde sunan İŞGEM'ler

Şeklinde puanlama yapılmıştır. İlgili gruplar itibariyle elde edilen skorlar toplanarak, her bir İŞGEM için 12 tam puan üzerinden elde edilen skorlar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Çizelge 4.38 - Sunulan Hizmetler Açısından İŞGEM Skorları

İL	BÜRO	ORTAK	EĞİTİM	DANIŞMANLIK	SKOR
Diyarbakır	•••	•••	•••	•••	12
Elazığ	•••	•••	•••	•••	12
Van	•••	•••	•••	•••	12
Adana	•••	•••	•••	•••	12
Ereğli	•••	••	•••	•••	11
Samsun	•••	••	•••	•••	11
Eskişehir	••	••	•••	••	9
Nevşehir	•••	•	•••	••	9
Tarsus	••	•	•••	••	8
Mersin	•	•	•••	••	7
Zonguldak	•••	•	•	•	6
Yozgat	•	•	•	•	4
• Düşük, •• Orta, ••• Yüksek					

Buna göre; Diyarbakır ve Elazığ, Van ve Adana İŞGEM'ler, söz konusu hizmetleri yüksek düzeyde sunması bakımından en yüksek skor elde etmişlerdir. Buna ilaveten; Eskişehir, Nevşehir, Tarsus, Mersin ve Zonguldak İŞGEM'ler ise düşük skor elde etmişlerdir. Buna karşın Yozgat İŞGEM, tüm hizmet gruplarından 1'er puan alarak toplam 4 puan ile sunulan hizmetler bakımından en düşük puanı almıştır.

Hizmetlerin sunulması açısından yapılan skor analizinin ardından, söz konusu hizmetlerden firmaların yararlanma düzeyine göre skorlar elde edilerek hizmetlerin sunulması - kullanılması açısından bir farklılık olup olmadığının ortaya koyulması amaçlanmaktadır.

Buna göre; İŞGEM'lerde sunulan hizmetler açısından yukarıda uygulanan yöntem, sunulan hizmetlerin firmalar tarafından kullanımı açısından da tekrarlanarak her bir İŞGEM bazında hizmet kullanım skorları elde edilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Çizelge 4.39 - Yararlanılan Hizmetler Açısından İŞGEM Skorları

İL	BÜRO	ORTAK	EĞİTİM	DANIŞMANLIK	SKOR
Diyarbakır	•	•	•	•	4
Elazığ	•••	•••	•••	•••	12
Van	•	••	•••	••	7
Ereğli	•	•	•	•	4
Samsun	•	••	•••	••	8
Eskişehir	•	••	•••	•	7
Nevşehir	••	•	•••	•	7
Tarsus	•	••	•••	••	8
Adana	•	••	•	•	5
Mersin	•	•	•	•	4
Zonguldak	•	•	•	•	4
Yozgat	•	•	•	•	4
• Düşük, •• Orta, ••• Yüksek					

Hizmetlerin firmalar tarafından kullanım düzeyi açısından bakıldığında; yalnızca Elazığ İŞGEM'in, firmaların söz konusu hizmetlerden yararlanma düzeyine göre tüm hizmet gruplarından 3'er puan alarak 12 tam puan elde ettiği görülmektedir. Firmaların her bir hizmet grubundan yararlanma düzeyleri oldukça düşük olmaktadır. Bu konuda en zayıf skor elde edilen İŞGEM'ler ise Diyarbakır, Ereğli, Mersin, Zonguldak ve Yozgat İŞGEM'lerdir.

Bu noktada; sunulan hizmetler açısından en yüksek skor elde eden İŞGEM'ler ile firmaların hizmetlerden yararlanma durumu açısından en yüksek skor elde eden İŞGEM'ler arasında bir farklılık ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki; tüm hizmetleri sunması bakımından en yüksek skor elde eden Diyarbakır İŞGEM, bu hizmetlerden firmaların yararlanması açısından en zayıf performans sergileyen İŞGEM'lerden birisi olmuştur. Benzer şekilde; yine tüm hizmetlerin sunulması konusunda en yüksek skor sergileyen Adana İŞGEM de, firmaların hizmetleri kullanması bakımından en düşük skor alan İŞGEM'ler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla; sunulan / sunulduğu belirtilen / sunulması vaat edilen hizmetler ile gerçekte firmaların bu hizmetleri kullanması açısından farklılıklar olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu konuda, yalnızca Elazığ, Tarsus ve Yozgat İŞGEM'lerde, sunulan hizmetler ile firmaların yararlandığı hizmetler açısından bir tutarlılık olduğu görülmektedir. Geriye kalan İŞGEM'lerde ise; hizmetlerin sunulması – kullanılması açısından skorlar arasında farklılıklar olması; pek çok hizmet sunulmasına rağmen, firmaların bu hizmetlerden yararlanmadığını ortaya koyması açısından önemlidir.

Hizmetlerin sunulması ile firmaların bu hizmetlerden yararlanması arasında uygulamada ortaya çıkan farklılıkların giderilmesi konusunda her iki tarafın da yapması gerekenler bulunmaktadır. Bu konuda öncelikle firmaların, İŞGEM'lerde sunulan tüm imkânlardan en üst düzeyde yararlanmaları ve her hizmet fırsatını değerlendirmeleri gerekmektedir. Ancak bazı firmaların; İŞGEM'lerde sunulan hizmetler hakkında tam bir bilgi sahibi olması veya herhangi bir konuda o konuya ilişkin bir destek hizmetinin olup olmadığını bilmemesi normaldir. Dolayısıyla bu noktada İŞGEM yöneticileri de, söz konusu hizmetlere yönelik firmalardan bir talep gelip gelmemesine bakılmaksızın, bu hizmetleri mümkün olan en fazla sayıda firmaya duyurmaları, bilgilendirmeleri, farkındalık yaratmaları ve katılım sağlamaları yararlı olacaktır.

Peki, hizmetlerin kullanım düzeyi ve İŞGEM'lerdeki başarısızlık oranları arasında bir ilişki bulunmakta mıdır? İŞGEM'lerdeki başarısızlık oranlarını etkileyebilecek başka faktörler de olduğunu ancak bu çalışmanın sunulan hizmetlere odaklandığını da tekrar belirtmek suretiyle; hizmetlerin kullanımını açısından İŞGEM'lerin elde ettikleri skorlar ile her bir İŞGEM bazında batan firma oranları ve

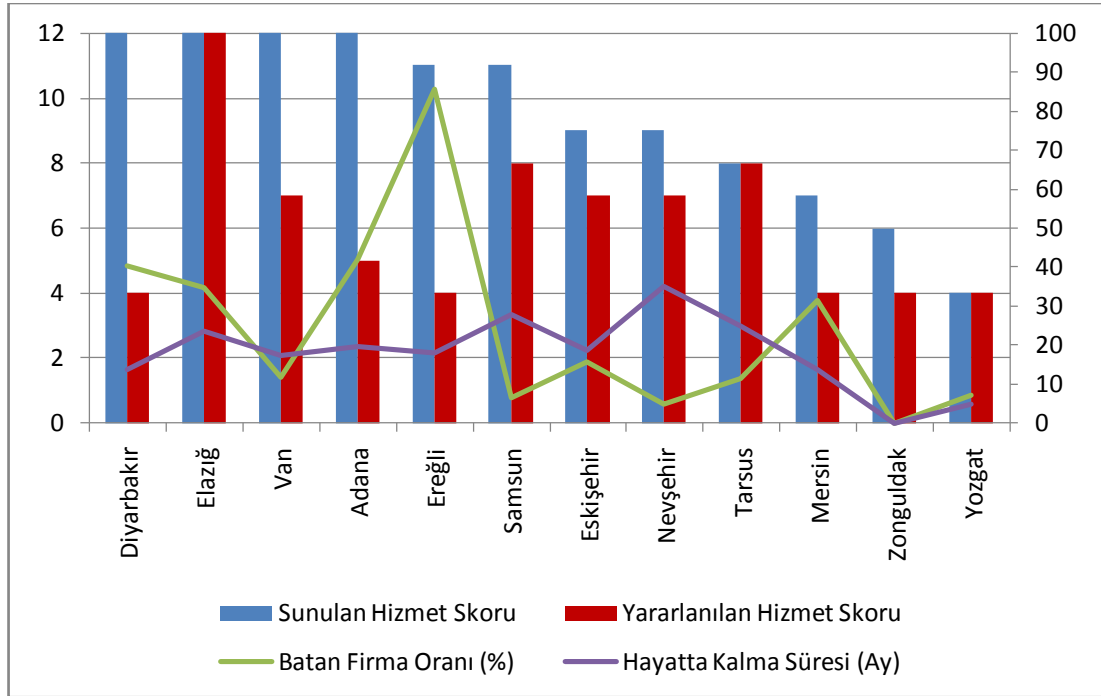
batan firmaların batmadan önce hayatta kalma süreleri aşağıdaki tabloda karşılaştırmalı olarak ortaya koyulmaktadır.

Çizelge 4.40 - Hizmet Skorları ve Performans Açısından İŞGEM'lerin Karşılaştırılması

İL	Sunulan Hizmetler	Yararlanılan Hizmetler	Batan Firma Oranı (%)	Hayatta Kalma Süreleri (Ay)
Diyarbakır	12	4	7,1	5
Elazığ	12	12	-	-
Van	12	7	31,6	13,75
Ereğli	11	4	11,4	24,75
Samsun	11	8	15,6	18,8
Eskişehir	9	7	4,8	35
Nevşehir	9	7	85,7	18
Tarsus	8	8	6,7	27,75
Adana	12	5	40,3	13,63
Mersin	7	4	34,8	23,5
Zonguldak	6	4	11,8	17,30
Yozgat	4	4	41,9	19,5

Buna göre; İŞGEM'ler bazında değerlendirme yapılacak olursa; Elazığ İŞGEM hem hizmetlerin sunulma düzeyi hem hizmetlerden firmaların yararlanma düzeyi açısından en yüksek skorları elde etmiş ve aynı zamanda batan firma oranı açısından da en iyi performans sergileyen İŞGEM olmuştur. Bununla birlikte; firmaların hizmetlerden yararlanma düzeyi açısından görece yüksek puan elde eden Samsun, Eskişehir Tarsus İŞGEM'lerde toplam firma içerisinde batan firma oranının %4,8 - 15,6 aralığında olduğu görülmektedir. Buna karşın; düşük skor elde eden Adana, Mersin ve Yozgat İŞGEM'lerde toplam firma içerisinde batan firma oranının %34,8 - %41,9 aralığında olduğu ortaya çıkmaktadır. İstisnai olarak; firmaların hizmetlerden yararlanma düzeyi açısından en düşük skor elde eden Diyarbakır İŞGEM'de batan firma oranının %7,1 gibi oldukça düşük bir düzeyde kalması, görece yüksek skor elde eden Van ve Nevşehir İŞGEM'lerde batan firma oranının sırasıyla %31,6 ve %85,7 gibi oldukça yüksek düzeyde olması dikkat çekicidir. Ancak bu noktada, Nevşehir İŞGEM'in kapandığı tekrar hatırlatmakta fayda vardır.

Elde edilen veriler aşağıdaki şekilde ortaya koyulduğunda; ilk bakışta firmaların hizmetlerden yararlanma düzeyi ile başarısızlık oranları veya hayatta kalma süreleri arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu noktada; yararlanılan hizmet düzeyi ile batan firma oranı arasında negatif yönlü, hayatta kalma süreleri açısından ise pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır.



Şekil 4.26 - Hizmet Skorları ve Performans Açısından İŞGEM'lerin Karşılaştırılması

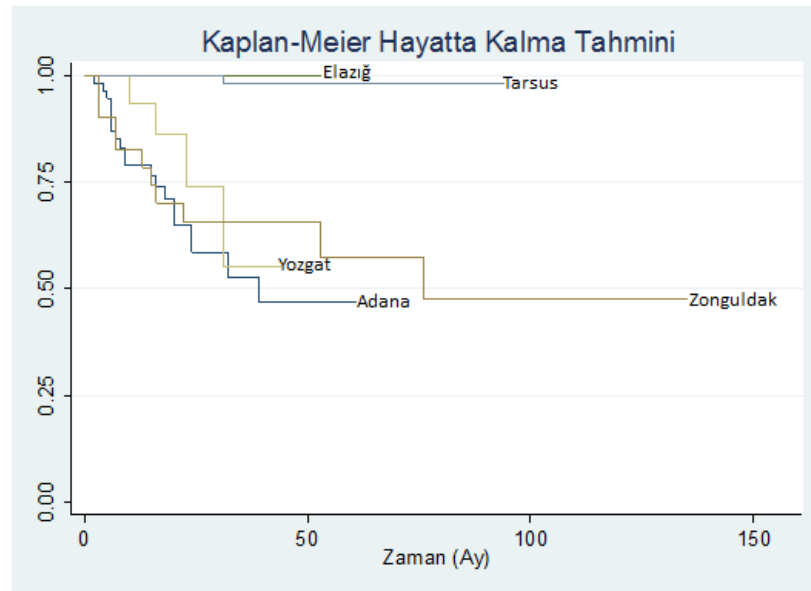
Bu ilişkilerin geçerliliğini test etmek amacıyla uygulanan korelasyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır. Buna göre; kiracı firmaların hizmetlerden yararlanma düzeyleri ile batan firma oranı arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu husus; firmaların hizmetlerden yararlanma düzeylerinin arttıkça, İŞGEM'lerde batan firma oranının azalacağı (bir diğer ifadeyle daha çok sayıda firmanın hayatta kalacağı) anlamına gelmektedir. İkinci olarak; firmaların hizmetlerden yararlanma düzeyleri ile hayatta kalma süreleri arasında –beklentiyeye uygun olarak- aynı yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu husus da; firmaların

hizmetlerden yararlanma düzeyi arttıkça, firmaların hayatta kalma sürelerinin artacağını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.41 - Yararlanılan Hizmetler, Batan Firma Oranları ve Hayatta Kalma Süresi Korelasyon Analizi

	Yararlanılan Hizmet	Batan Firma Oranı	Hayatta Kalma Süresi
Yararlanılan Hizmet	1.0000		
Batan Firma Oranı	-0.2058	1.0000	
Hayatta Kalma Süresi	0.3228	-0.2241	1.0000

Son olarak; firmalarında hizmetlerden yararlanma düzeyi açısından en yüksek skoru elde eden İŞGEM'ler ile en düşük skoru elde eden İŞGEM'ler arasında hayatta kalma olasılıkları açısından bir karşılaştırma yapılması da, hizmetlerin hayatta kalma üzerindeki etkisini ve uygulamada İŞGEM'ler arasındaki farklılıkların hayatta kalma başarıları üzerindeki etkisinin ortaya koyulması açısından yararlı olacaktır.



Şekil 4.27 - İŞGEM'ler İtibariyle Hayatta Kalma Eğrileri

İŞGEM'ler bazında ayırım yapılarak oluşturulan Kaplan-Meier hayatta kalma eğrilerine bakıldığında; en yüksek skoru elde eden Elazığ ve Tarsus İŞGEM'lerde firmaların hayatta kalma olasılıklarının en yüksek, buna karşın en düşük skoru elde eden Adana, Zonguldak ve Yozgat İŞGEM'lerde ise hayatta kalma olasılıklarının en düşük olduğu görülmektedir. Adana, Zonguldak ve Yozgat İŞGEM'lerde toplam firma içerisinde batan firma oranlarının sırasıyla %40,3, %41,9 ve %11,8 olması ve aynı zamanda hayatta kalma olasılık eğrilerinin %50 düzeylerinde olması, söz konusu illerde firmaların İŞGEM hizmetlerinden yeteri kadar yararlanamaması ve İŞGEM'ler bazında elde edilen skorlar ile tutarlı görünmektedir.

4.7. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ BİR ARADA DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmada; yeni ve küçük işletmelerin oluşumuna ve KOBİ'lerin desteklenmesine yönelik olarak uygulanan işletme kuluçkaları programlarının ve sunulan hizmetlerin etkinliği araştırılmıştır. Çalışma kapsamında Türkiye'de mevcut 12 İŞGEM'de yer alan kiracı firmalarla anket çalışması yapılmış ve firmaların hizmetlerden yararlanıp yararlanmadıkları belirlenmiştir. 4 kategoride 22 alt hizmet kapsamında firmaların söz konusu hizmetlerden yararlanıp yararlanmamalarının hayatta kalma olasılıkları üzerinde bir etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Oluşturulan araştırma modeli çerçevesinde İŞGEM'lerde sunulan hizmetler; (1) büro hizmetleri, (2) ortak hizmetler, (3) eğitim hizmetleri ve (4) danışmanlık hizmetleri olarak sınıflandırılmış ve her bir hizmet grubunun hayatta kalma üzerindeki etkileri ortaya koyulmuştur. Uygulama yöntemi olarak Kaplan-Meier hayatta kalma grafikleri ve Cox Orantılı Hazard Regresyon Modelinin kullanıldığı araştırma sonucunda ele alınan tüm hizmet gruplarının firmaların hayatta kalma olasılıkları üzerinde önemli ve pozitif etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ele alınan modellerde söz konusu hizmetlerden yararlanan ve yararlanmayan firmaların hayatta kalma olasılıkları üzerinde İŞGEM hizmetlerinin etkileri 2 ayrı araştırma yöntemiyle ortaya koyulmuştur ve elde edilen sonuçlar aşağıda bir arada sunulmaktadır.

Çizelge 4.42 - İŞGEM Hizmetlerinin Hayatta Kalma Üzerindeki Etkisine Yönelik Araştırma Sonuçlarının Bir Arada Değerlendirmesi

Hizmet Grupları	Kaplan-Meier Hayatta Kalma Tahminleri		Cox Orantılı Hazard Regresyon Modeli	
	Değişkenin Anlamlılığı	Hayatta Kalmaya Etkisi	Değişkenin Anlamlılığı	Hayatta Kalmaya Etkisi
BÜRO	Anlamlı	+	Anlamlı	+
ORTAK	Anlamlı	+	Anlamlı	+
EĞİTİM	Anlamlı	+	Anlamlı	+
DANIŞMANLIK	Anlamlı	+	Anlamlı	+
AĞBAĞLAŞMA	Anlamlı	+	Anlamlı	+

Araştırma kapsamında incelenen tüm hizmet gruplarının, kiracı firmaların hayatta kalma olasılıkları üzerinde önemli ölçüde pozitif etkileri bulunmaktadır. Tüm hizmet gruplarında, söz konusu hizmetlerden yararlanan firmaların hayatta kalma olasılıkları, hizmetlerden yararlanmayan firmaların hayatta kalma olasılıklarından önemli ölçüde yüksek olmaktadır. Bu kapsamda; incelenen 6 büro hizmetinin hiçbirisinden yararlanmayan firmaların hayatta kalma olasılıkları %51 iken, söz konusu hizmetlerden yararlanan firmaların hayatta kalma olasılıkları %93'lere kadar çıkmaktadır. Benzer şekilde; İŞGEM kapsamında sunulan 6 paylaşılan/ortak hizmetin hiçbirisinden yararlanmayan firmaların hayatta kalma olasılıkları %48, bu hizmetlerden yararlanan firmaların hayatta kalma olasılıkları %93 olmaktadır. Eğitim hizmetlerinden yararlanan firmaların hayatta kalma olasılıkları, diğer tüm hizmet gruplarına göre en yüksek düzeyde (%96) olmaktadır ve buna ilaveten söz konusu hizmetten yararlanmayan firmaların da hayatta kalma olasılıkları %58'e çıkmaktadır. Diğer hizmet gruplarına da bakılacak olursa; danışmanlık ve ağbağlaşma hizmetlerinden yararlanan firmaların hayatta kalma olasılıkları sırasıyla %93 ve %91 iken, bu hizmetlerden yararlanmayan firmaların hayatta kalma olasılıkları sırasıyla %55 ve %48 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte; söz konusu hizmet gruplarının Cox Orantılı Hazard Regresyon modeli sonuçlarına göre; tehlike oranlarını 3,2 ile 30,3 kat azalttığı (bir diğer ifadeyle hayatta kalma olasılıklarını arttırdığı) sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular, konu ile ilgili olarak daha önce yapılan çalışmaların sonuçları ile de tutarlılık göstermektedir. İŞGEM’lerde sunulan hizmetler ve kiracı firmaların performansı üzerine yapılmış çalışmalarda da, kuluçka hizmetlerinin hem büyümeye hem de hayatta kalma üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin; Karaöz, Albeni ve Demirgil (2011) tarafından yürütülen sonucunda; firmadaki ortak sayısının, yenilik faaliyetlerinin, firmanın İŞGEM’in kurulduğu ilk 36 içerisinde kurulmuş olmasının, İŞGEM tarafından sunulan büro, ortak, danışmanlık ve ağbağlaşma hizmetlerinin hayatta kalma olasılığını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Akyüz (2011) tarafından yapılan çalışmada da, İŞGEM’lerde yer alan kiracı firmaların büyüme performansı araştırılmış ve çalışma sonucunda, İŞGEM’lerde sunulan hizmetlerin, kiracı firmaların istihdam büyümesini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Demirgil vd (2011) tarafından İŞGEM’lerdeki ağbağlaşma faaliyetlerinin büyüme performansı üzerindeki etkisine yönelik olarak yürütülen çalışma sonucunda da, kuluçka içerisinde yer alan kiracı firmaların arasında ortaya çıkan ağbağlaşma düzeyinin, büyüme performansını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda, hiçbir firma ile ağbağlaşma-ilişki içerisinde olmayan firmalar ile diğer firmalarla ağbağlaşma-ilişki içerisinde olan firmaların büyüme performansları arasında farklılıklar olduğu ortaya koyulmuştur.

Hizmetlerin hayatta kalma üzerindeki etkilerine yönelik bulgulara ek olarak, söz konusu hizmetlerin sunulması ve firmaların bu hizmetlerden yararlanması bakımından uygulamada İŞGEM’ler arasında bazı farklılıklar olduğu ve bu farklılıkların, bazı İŞGEM’lerin firma başarısı açısından zayıf performans sergilemesine yol açtığı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada elde edilen bulgular; kuluçka firmaları, kuluçka yöneticileri, iktisadi gelişme kuruluşları ve politika kurumları (Kalkınma Ajansları ve KOSGEB gibi) ve ilgili diğer kurum/kuruluşlar için öneriler ve öngörüler sunmaktadır. Bu çalışmanın; literatür taraması sonucunda işletme kuluçkaları kavramının yeni kurulan firmalar üzerindeki etkilerine yönelik ve Türkiye uygulaması sonucunda İŞGEM’lerde sunulan hizmetlerin firma hayatta kalma olasılıkları üzerindeki etkilerine yönelik olmak üzere iki ana başlıkta ele alınabilecek çıkarımları bulunmaktadır. Çalışma sonunda sonuçlara ilaveten, ileride yapılacak olan tez çalışmalarına ışık tutulması amacıyla işletme kuluçkaları konusunda bu çalışmada ele alınmayan ancak araştırılmasının yararlı olacağı düşünülen bazı araştırma alanları sunulmaktadır.

Öncelikle; işletme kuluçkaları uygulamalarına yönelik olarak, ABD’nde işletme kuluçkalarının ortaya çıkışına ve gelişimine bakıldığında; bu uygulamaların koordine olmayan bir şekilde üniversitelerin, hükümetlerin, belediyelerin ve özel şirketlerin bireysel girişimleri sonucunda, birer “yabani çiçek” (*wild flowers*) şeklinde ortaya çıktıkları görülmektedir. Bu ise, kaçınılmaz bir şekilde, yapılan çabaların tekrarlanmasına (duplikasyon), kiracılar ve finansman kaynakları için işletme kuluçkalarının rekabete girmesine, popülizme ve en kötüsü, Darwinci “en uygun olanın hayatta kalması” teorisine uygun olarak, işletme kuluçkalarının yüksek ölüm oranlarına neden olmuştur. Kuluçkalar arasındaki bu düzenlenmemiş rekabet ve bölgesel düzeydeki koordinasyon eksikliği, kuluçka yöneticilerini ve ekibini stres altında bırakmış ve kuluçka personeline de yüksek bir devir hızına neden olmuştur. Bir diğer ifadeyle, rekabet içerisindeki kuluçkalarda sürekli olarak yönetici ve personel dönüşümü yaşanmıştır. Oysa işletme kuluçkalarının yönetiminde sürekliliğin önemi daha önceki bölümlerde vurgulanmıştır. Bu nedenle, işletme

kuluçkaları uygulamalarının “yabani çiçekler” şeklinde değil, “iyi düzenlenmiş bir bahçe” şeklinde ortaya çıkmaları, ABD örneğinde yaşanan sıkıntıları ortadan kaldırmak açısından önem arz etmektedir.

Dünyadaki kuluçka uygulamalarına bakıldığında; pek çok işletme kuluçkası, zayıf bir işletme ortamında faaliyet göstermekte ve “zayıf uygulamalar” olarak karakterize edilmektedir. Bu tür uygulamalar, “gelişigüzel” kiracı seçim süreci uygulamakta, bir kamu görevlisi yönetici olarak çalıştırılmakta, dağınık/düzensiz destekleyici hizmetler sunulmakta ve potansiyel kiracıları kuluçkaya çekebilmek için temel çekici unsur olarak da düşük kira uygulanmaktadır. Ancak, düşük kira uygulaması kuluçka ve kiracı firma performansı açısından yeterli olmamakta, bahsedilen eksiklikler nedeniyle bu tür uygulamaları olan kuluçkalar “zayıf” performans sergilemektedir. Buna karşın, “iyi ayarlanmış” işletme kuluçkaları ise, kendini bu işe adanmış ve deneyimli yöneticiler barındırmakta ve çok sayıda yenilikçi ve katma değer yaratan hizmetler sunmaktadır. Bu tür kuluçkaların başarısı; doğal olarak, ciddi bir hazırlık süreci, yeterli finansman, girişimcilik kültürü ve kolaylaştırıcı ortamın bir sonucu olmaktadır.

Zayıf kuluçkalar, her şeyden önce, dünya çapında en iyi uygulama örneklerini gözlemlemeli ve bunlara uyum sağlamalıdır. Ancak bunu yaparken, kendi kültürleri, ortamları, kısıtları ve koşulları ile birlikte en iyi uygulamalara uyum sağlamalıdır. Önceki bölümlerde, işletme kuluçkalarının başarılı olmasının bir unsuru olarak yerel bağlamın ve yerelin ekonomik – sosyal – kültürel özelliklerinin kullanılarak yerelden aktif olarak yararlanılmasının önemi vurgulanmıştır. Aynı zamanda, bölgesel politikaları konusunda, “kopyala – yapıştır” şeklinde politikaların da işe yararmadığı yine önceki bölümlerde vurgulanmıştır. Bu açıdan; küreselleşme-yerelleşme tartışmalarında oldukça popüler olan “*küresel düşün, yerel davran*” söylemi işletme kuluçkaları açısından da “*küresel olarak araştır, yerel olarak yeniden yapılandır*” şeklinde yorumlanabilir.

İŞGEM’lere yönelik olarak ise aşağıdaki sonuç ve öneriler sunulmaktadır:

İyi yönetilmeyen bir işletme kuluçkasında, kiracı firmaların ihtiyaçları doğru bir şekilde tespit edilemeyecek, gereken hizmetler gereken kalitede ve standartta sunulamayacak ve bunun sonucunda kuluçka içerisinde yer alan firmalar ya

kendilerinden beklenen performansı (büyüme) sergileyemeyecek ya da hayatta kalmayı başaramayacaktır. Buna ilaveten, kuluçkaların yönetilmesinde ve uygulanmasında ortaya çıkan bazı yanlış uygulamalar kuluçkanın kendisinin de başarısız olarak kapanmasına yol açabilecektir. Genel olarak bakıldığında; kuluçkaların başarısız olmasıyla ilişkili olan pek çok faktör bulunmaktadır. Binanın maliyeti, yüksek doluluk oranlarına ulaşılamaması ve düşük ve düzensiz nakit akışı, kuluçkaların başarısızlığında rol oynayan başlıca faktörlerdendir (Kumar ve Kumar, 1997). Bu açıdan değerlendirilecek olursa; mevcut İŞGEM'lerin sürdürülebilirliğinin garanti altına alınması konusunda bu hususlara dikkat edilmesi yararlı olacaktır.

Mevcut İŞGEM'lerin sadece kira gelirleri ile finansal yeterliliklerini sürdürebilmeleri konusunda ve kiracı firmalara daha fazla / daha kaliteli hizmetler sunmaları konusunda bazı sorunlar yaşanmaktadır. Kuluçkaların, firma gelişimi misyonu ile kendi kendini sürdürebilir bir gayrimenkul yönetimi ihtiyacı arasında iyi bir denge kurulmalıdır. Başarılı bir işletme gelişimi aşaması için birinci aşamanın geçilmiş ve kuluçkaların finansal açıdan kendi kendine yetebilir hale gelmiş olmaları gerekmektedir. Kuluçkanın misyonunu yerine getirebilmesi, sürdürülebilir bir kuluçka yönetimine bağlıdır. Aksi takdirde işletme kuluçkası, düzenli kira geliri elde etme derdine düşmekte ve kiracı firmaların gelişimine odaklanamamaktadır.

Düzenli kira geliri elde edilmesi ve elde edilen kira gelirlerinin kaliteli hizmet sunmaya yeterli olabilmesi için, işletme kuluçkalarının belli bir büyüklüğe sahip olması gerekmektedir. Bir işletme kuluçkasının, herhangi bir kamu sübvansiyonu olmadan kendi kendine yeterli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi için yeteri kadar büyük olması ve kuluçkanın işletme destek programlarının finanse edilebilmesi için yeteri kadar kira geliri elde edebilmesi gerekmektedir (Adkins, 2001: 1). Kritik büyüklüğe ulaşabilmek ve kuluçkalardan elde edilen etkilerin ortaya çıkabilmesi açısından, kuluçkaların, 20 – 30 arasında kiracı firmaya hizmet edebilecek şekilde planlanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu kuluçka büyüklüğü, hem kiracılardan elde edilecek gelirler ile kuluçkanın sürdürülebilirliğini sağlama açısından, hem de kiracı firmalar arasında bir işbirliği, ağbağlaşma ve sinerji yaratma potansiyeli açısından öngörülmektedir. Dolayısıyla, 20'den daha az kiracı firma barındırabilecek işletme kuluçkaları, bahsedilen hususlar açısından yeterli olamayacaklardır. Mevcut İŞGEM'ler bu açıdan değerlendirilecek olursa; daha

önceki bölümlerde ele alındığı üzere; pek çok İŞGEM, toplam işlik sayısı bakımından bu sayının altında kalmaktadır. Örneğin; Mersin İŞGEM'in toplam işlik sayısı 19, Diyarbakır İŞGEM'in 14, Zonguldak İŞGEM'in 16, Eskişehir İŞGEM'in ise 20'dir. Ne var ki, söz konusu İŞGEM'ler, mevcut işliklerini de tam kapasite kullanamamaktadır. Örneğin; Diyarbakır İŞGEM'de, araştırma dönemi itibariyle elde edilen verilere göre 12 kiracı, Mersin İŞGEM'de 9 kiracı, Zonguldak İŞGEM'de 10 kiracı, Eskişehir İŞGEM'de de 10 kiracı bulunmaktadır. Bu bakımdan; söz konusu İŞGEM'lerin son 3 yıl içerisinde hiçbir zaman %100 doluluk oranına ulaşamadığı da göz önüne alındığında, bu İŞGEM'lerin sadece kira gelirleri ile finansal sürdürülebilirlik sağlamaları oldukça zor olacaktır.

Bundan sonra açılması planlanan ve önerilen işletme kuluçkalarının, kurulduktan sonra belli bir süre içerisinde sürdürülebilir bir yapıya kavuşup kavuşamayacağı ve kendi kendini finanse edip edemeyeceği konusunda potansiyelinin araştırılması ve bu potansiyele sahip olması gerekmektedir. Belli bir süre sonunda kamusal kaynaklardan yoksun kalan ve kira gelirleri ile operasyonel giderlerini karşılama konusunda zorluklar yaşanan işletme kuluçkaları, ya kaliteli hizmet sunamamakta ya da tamamen kapanmak durumunda kalmaktadır.

İşletme kuluçkalarının kamusal finansmandan yoksun kalmaları önemli bir sorundur. Kamusal destekten yoksun kalan işletme kuluçkaları, sadece kira gelirleri ile operasyonel faaliyetlerini yürütmekte zorlanmakta ve bu da kiracılara sunulan hizmetlerin kalitesinin düşmesine ve aksamasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla; kuluçkaların, tam anlamıyla kendi ayakları üzerinde durabilecek duruma gelene ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşana kadar, kamusal desteğin sağlanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Örneğin; Finlandiya'da kurulan işletme kuluçkaları için, 1995 yılından 2006 yılına kadar (11 yıl boyunca) finansman sağlanmıştır (Abetti, 2004: 35). Bu bakımdan; mevcut İŞGEM'lere sunulan kamusal desteklerin 3 yıl ile sınırlı kalması, bu süre sonunda İŞGEM'lerin kamusal desteklerden yoksun kalmaları önemli bir sorun yaratmaktadır.

İŞGEM'lerden mezun olan firmaların, mezun olduktan sonra ne yaptıkları konusunda bazı sıkıntılar bulunmaktadır. Kuluçkadan ayrılan firmalara ilişkin düzenli veriler bulunmamaktadır. Oysa mezun olan firmaların izlenmesinin ve

iletişime devam edilmesinin pek çok faydası olacaktır. Örneğin; bir kiracı, istikrarlı hale gelip artık kuluçkadan mezun olmaya hazır hale geldiğinde, kuluçka uygulamalarının daha iyi geliştirilebilmesi amacıyla geri besleme sağlaması konusunda kendisinden istekte bulunulabilir. Aynı zamanda, işletme kuluçkası, mezunlarını izlemeye devam edebilir ve böylece mezun olan firmaların başarı hikâyelerini örnekler ve rol modeller olarak kullanabilir. Mezun firmalar aynı zamanda, kuluçka içerisinde yer alan kiracılar için birer potansiyel müşteri, sponsor veya eğitmen olabileceklerdir. Mevcut İŞGEM’lerde buna yönelik olarak; kuluçkadaki mevcut firmalar ile mezun firmalar arasında geniş bir ağbağ oluşmasını sağlamak amacıyla bir “mezun birliği” oluşturulması ve mezunların güncel bir şekilde takip edilmesi, dışsal ağbağlaşmanın kurulması açısından yararlı olabilecektir.

İŞGEM’lerde uygulamada ortaya çıkan aksaklıkların da giderilmesi gerekmektedir. Şöyle ki; bazı firmalar kuluçka içerisinde kalmanın “makul” sürelerini aşmış ve hala kuluçkada kalmaya devam etmektedir. Bu husus tabii ki “kuluçka” kavramı ile uyumsuzdur. Kuluçkanın nihai amacı başarılı kiracıların büyüyüp geliştikten sonra daha büyük binalara/mekânlara taşınmasının sağlanması ve yerlerini yeni gelenlere bırakmaları olmalıdır. İşletme kuluçkalarında yer alan kiracıların belli bir süre sonunda çıkmaları, “bekleme listesi”nde yer alan diğer potansiyel kiracıların da kuluçka programlarından yararlanabilmeleri açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle, işletme kuluçkaları, kiracı firmalar için “beşikten mezara” (*cradle to grave*) şeklinde sürekli bir destek sağlamamalı, bunun aksine, “beşikten olgunluğa” (*cradle to maturity*) şeklinde destek sağlanmasına kesinlikle özen gösterilmelidir. Böylece daha fazla sayıda yeni oluşuma destek sağlanmış olacaktır. Mevcut İŞGEM’lerde ise, “normal” kuluçka süresini aşmış oldukça fazla firma bulunmaktadır. Literatürde genellikle kuluçka sürelerinin 3-5 yıl olduğu dikkate alınacak olursa, araştırma kapsamında İŞGEM’lerde ele alınan 414 firmanın 135’i, 3 yıllık kuluçka süresini aşmış durumdadır. Bu firmaların 34’ü ise 5 yıldan daha uzun süre boyunca kuluçka sürecinde kalmış durumdadır. En uç değer olarak; 10 yıldan fazla süredir İŞGEM’lerde kiracı firma konumunda bulunan 5 firma bulunmaktadır.

Bazı kiracı firmaların, “normal” kuluçka süresi sona ermesine rağmen kuluçka dışına çıkmamaları (veya yönetim tarafından çıkarılmamaları), “demir atmış kiracılar” kavramı ile açıklanabilmektedir. Bu tür “demir atmış” kiracılar, “kuluçka hizmetlerine ihtiyaç duymayan olgunlaşmış ve piyasa düzeyinde kira ödeyen kiracılar” olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu firmalar; kuluçka hizmetlerine ihtiyacı olmadığı halde kuluçka içerisinde kalmaya devam etmekte ve piyasa düzeyinde kira ödemektedir. Bu ise, kira gelirinden yoksun kalmak istemeyen kuluçka idarecileri için cazip olmakta ve bu firmalar için herhangi bir çıkış kriteri uygulanmamaktadır.

Finansal sürdürülebilirlik ve düzenli kira geliri konusunda sorunlar yaşayan İŞGEM’lerde de bu bakımdan “demir atmış kiracılar” uygulamasına rastlanması doğal bir durumdur. Kiracı firmaların belirli bir süre sonunda kuluçkadan çıkmak zorunda olması, kuluçka yöneticilerini kira gelirleri konusunda endişelendirmektedir. Kiracı firmalar her ne kadar “geçici” olarak kuluçka içerisinde ikamet etse de, kira gelirinden yoksun kalma endişesinde olan kuluçka yöneticileri bu durumu esnetebilmektedir. Çünkü yeni kiracı alabilmek her şeyden önce, yeni potansiyel kiracıların varlığına bağlıdır. Mevcut kiracıların dışarı çıkarılması durumunda yeni kiracı bulamayacağını düşünen yöneticiler, boş kalmanın ve yeni kiracı aramanın maliyetlerinden kaçınmak amacıyla kiracıların kuluçka içerisinde sürekli kalmasını ve böylece kuluçkanın operasyonel giderlerini karşılayabilmeyi isteyebilmektedir. Bu nedenle pek çok işletme kuluçkasında bazı “demir atmış kiracılar” arzu edilebilmektedir. Ancak bu hususta, özellikle kuluçka içerisindeki mevcut kiracılara da hizmet sağlayan kiracıların seçilmesine dikkat edilmesi gerekmektedir. Pek çok işletme kuluçkası, bu tür “demir atmış” kiracılar için belli bir alan rezerve etmektedir. Bu konuda da, demir atmış kiracılar için ayrılacak alanın, toplam işlik sayısının belli bir yüzdesini aşmamasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan, mevcut İŞGEM’lerde süresini aşan firmaların bu açıdan değerlendirilmesi doğru olacaktır. Kaldı ki, demir atmış kiracılar uygulaması, KOSGEB’in girişimcilik destek programı uygulama esaslarında da yer almakta ve “İŞGEM’de yer alma şartlarını sağlamayan, ancak İŞGEM’e düzenli gelir ve dolaylı faydalar sağlamak amacıyla İŞGEM’de yer tahsis edilen firmalar” olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla, bazı firmaların süresi sona ermesine rağmen İŞGEM’den dışarı

çıkarılmaması KOSGEB tarafından da olumlu karşılanabilecek bir durum olarak görülmektedir. Ancak; yukarıda da belirtildiği gibi; KOSGEB'in uygulama esaslarında da çapa firmaların, toplam işlik sayısının %20'sini aşmaması gerektiği vurgulanmaktadır.

Kiracıların, kira süresi sonunda dışarıya taşınma konusunda isteksiz davranmalarının temel nedeni; hükümetin uygun alternatif ortamlar sağlama konusunda başarısızlıkları olabilmektedir. Bu hususta, kiracı firmaların mezun olduktan sonra taşınacakları yerler konusunda da birtakım düzenlemelerin yapılması yararlı sonuçlar doğurabilecektir. Örneğin; mezun firmaların, il içerisinde yeni kurulacak belli alanlarda veya mevcut sanayi sitelerinin ve endüstriyel bölgelerin belli yerlerinde konumlanması sağlanabilir. Böylelikle, hem mezun olan firmaların izlenmesi daha kolay olacaktır hem de mezun olan firmaların da kendi aralarında bir sinerji oluşturulmuş / devam ettirilmiş olacaktır.

İŞGEM hizmetlerine yönelik olarak; bu çalışmanın bulguları, girişimcilerin yalnızca finansal sermaye sağlama ve bu kaynaklara erişim imkânları sunarak desteklenmemesi, aynı zamanda danışmanlık, eğitim ve sosyal ve beşeri sermaye oluşumu (ağbağlaşma, işbirliği) konularında da desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda; hem yerel ağbağlaşmanın hem de bölgesel-ulusal-uluslararası ağbağlaşmanın desteklenmesi, küçük işletmelerin büyüme ve hayatta kalma olasılıklarını arttıracaktır. İŞGEM açısından ele alınacak olursa; ağbağlaşmayı destekleyici faaliyetler, bu kuluçkalarda desteklenen firmaların hayatta kalma ve mezun olduktan sonra da faaliyetlerine devam etmelerini sağlayacak ve böylece İŞGEM'lerde sunulan hizmetlerin boşa gitmemesini ve bir politika aracı olarak İŞGEM'lerin etkinliğinin artırılmasını sağlayacaktır. Bu çalışma; İŞGEM yöneticilerinin, daha geniş ve daha çok sayıda bağlantılar içeren ağbağlar geliştirme konusunda daha çok zaman ve kaynak harcaması gerektiğinin önemini ortaya koymaktadır.

İŞGEM içi firmalar arası ağbağlaşmaya ilaveten, İŞGEM içi firmaların dışsal aktörler ile ağbağlaşmalarının da desteklenmesi önem arz etmektedir. Bu konuda; önemli bir aktör olarak bölgesel kalkınma ajansları; işbirliği ve ortaklıklar açısından ağbağlaşmanın önemini farkında olmalı ve ağbağlaşma konusunda birer aracı ve

kolaylaştırıcı yapı olarak işletme kuluçkalarının kurulumunu ve sürekliliğini desteklemelidir. Ancak, bu destek sadece finansal olmamalı, bölgesel kalkınma ajansları da önemli bir ağbağ aktörü olarak bu ağbağın içerisinde yer almalı ve hatta işletme kuluçkaları yönetiminde yer almalıdır.

İŞGEM hizmetlerine yönelik olarak bir diğer önemli bulgu da; mevcut İŞGEM’lerde sunulan tüm hizmetlerin belli derecede hayatta kalma üzerinde pozitif etkisi olmakla birlikte, bu hizmetlerin kiracı firmalar tarafından kullanım düzeylerinin oldukça düşük oldukları görülmektedir. Söz konusu destek hizmetlerinin kiracı firmalar tarafından yararlanma düzeyleri yetersizdir. Bu hizmetlerin, daha çok sayıda kiracı firmaya ulaştırılması, firmaların bu hizmetlerden yararlanma düzeylerinin artırılması, genel olarak kuluçkaların (İŞGEM’lerin) başarısını daha da arttıracaktır. İŞGEM’lerde yer alan girişimlerin başarısını garanti altına almak ve performanslarını arttırmak için özellikle -firmalar tarafından sık kullanılmayan- aşağıdaki hizmetlerden daha çok firmanın yararlanmasının sağlanması önem arz etmektedir:

- Personel / insan kaynakları yönetimi danışmanlığı
- Pazarlama / reklam danışmanlığı
- Patent başvuruları konusunda danışmanlık
- İhracat / ithalat danışmanlığı
- Hukuki / yasal danışmanlık
- Mobilya, masa, sandalye, bilgisayar, bilgisayar ekipmanı vb sağlama
- Genel olarak ağbağlaşma faaliyetleri (Hem İŞGEM içi hem de İŞGEM dışı)

Dünyadaki uygulamalara bakıldığında; bazı yöneticiler, kuluçka hizmetlerinin, kiracılardan bu yönde bir talep gelmedikçe sunulmaması gerektiğine inanmaktadır. Mevcut İŞGEM’lerde de böyle bir yaklaşımın söz konusu olma ihtimali bulunmaktadır. Daha açık ifadeyle; İŞGEM yöneticileri ve personeli, pek çok danışmanlık hizmeti konusunda, “ancak kendilerine bu konuda bir talep gelmesi durumunda kiracı firmalara yardımcı olduklarını” belirtmektedir. Bu yaklaşım, ekonomik açıdan yararlı olarak düşünülse bile, henüz kuruluş aşamasının başlangıcında, deneyimsiz ve “neye ihtiyacı olduğunun” farkında olmayan firma sahiplerinin ihtiyaçlarının karşılanması konusunda etkin bir yöntem olmayabilir.

Dolayısıyla, kiracılardan talep gelip gelmemesine bakılmaksızın, mevcut İŞGEM’lerde, eğitim, reklam, pazarlama, dış ticaret, finansal yönetim gibi önemli konularda destekleyici hizmetlerin sunulması gerektiği düşünülmektedir.

Son olarak; mevcut İŞGEM yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda, İŞGEM’lerin işleyişiyle ilgili uygulamada ortaya çıkan bazı eksikliklere ve önerilere yönelik olarak aşağıdaki hususlara vurgu yapılmaktadır* :

Dünyadaki uygulamalarda da işletme kuluçkalarında enerji dağıtımını işletme kuluçkası işletici kuruluş tarafından üstlenilmektedir. Türkiye’de de İŞGEM işletici kuruluşlar elektrik dağıtımını üstlenmekte ve kiracı firmalara dağıtmaktadır. Ancak mevcut uygulamada Türkiye’de kurulan İŞGEM’ler sanayi sicil belgesi alamamaktadır ve ticarethane olarak görülmektedir. Bu husus ise; elektrik tariflerinin sanayi tarifesi değil ticarethane tarifesi üzerinden hesaplanmasına neden olmaktadır. Sanayi tarifesinin 16,625 kuruş / kWh, ticarethane tarifesinin ise 20,084 kuruş / kWh olduğu göz önüne alındığında, İŞGEM’ler, uygulamadaki eksiklik nedeniyle yüksek elektrik faturaları ödemek zorunda kalmaktadır. Bu konuda, basit bir yasal düzenlemeyle; İŞGEM’lerden sanayi sicil belgesi şartı aranmaması ve İŞGEM’lerin Organize Sanayi Bölgesi (OSB) tarifesi üzerinden elektrik tarifesi kullanımının sağlanması, İŞGEM’lerin işletim maliyetlerinin azaltılması ve finansal sürdürülebilirliklerinin sağlanması açısından oldukça yararlı olacaktır.

Türkiye’de uygulanan İŞGEM mantığı, teorik tanımlamalar açısından değerlendirildiğinde “kar amaçlı olmayan” işletme kuluçkası statüsünde olmaktadır. Ancak; Türkiye’deki İŞGEM’ler, yine uygulamadaki eksiklikler nedeniyle, kar amaçlı A.Ş. statüsünde faaliyet göstermekte ve yüksek vergiler ödemek zorunda kalmaktadır.

Türkiye’de KOBİ’lerin ve AR-GE, teknoloji, inovasyon faaliyetlerinin desteklenmesine yönelik önemli bir uygulama olan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri konusunda Türkiye’de bir hukuki altyapı ve bu konuda bir kanun (4691 sayılı kanun)

* Bu konuda yaptığımız görüşme neticesinde çok değerli görüşlerini benimle paylaşan Tarsus İş Geliştirme Merkezi Müdürü ve aynı zamanda Türkiye İş Geliştirme Merkezleri Derneği Başkanı sayın Adem Gül’e çok teşekkür ederim. Ayrıca konuyla ilgili görüşlerini paylaşan diğer İŞGEM yöneticilerine de teşekkür ederim.

bulunmakta iken, yine KOBİ'lerin desteklenmesi konusunda önemli bir uygulama olan ve Türkiye'de yaygınlaşmakta olan İŞGEM'lere yönelik henüz herhangi bir kanun bulunmamaktadır. Ancak; TEKMER, Teknokent, İŞGEM uygulamalarının tamamının temelde “kuluçka” mantığına uygun yapılanmalar olduğu göz önünde bulundurulmalı ve bu uygulamalara yönelik genel ve bütüncül bir yasa hazırlanmalıdır.

Son olarak; işletme kuluçkaları üzerine bundan sonra yapılacak olan araştırmalar/çalışmalar için olası araştırma alanlarını da belirtmekte yarar vardır. Bu çalışmada; işletme kuluçkaları uygulamaları teorik olarak ele alınmış ve Türkiye'de kuluçka uygulamaları İŞGEM örneği bağlamında incelenmiştir. Bununla birlikte; önceki bölümlerde de ele alındığı üzere; Türkiye'de işletme kuluçkaları olarak incelenebilecek başka yapılanmalar da bulunmaktadır. Kuluçkalarda sunulan hizmetlerin ve kuluçka içerisinde ortaya çıkan ağbağlaşma süreçlerinin firma performansı (büyüme, yenilikçilik, hayatta kalma vb) üzerine olan etkisi incelenirken, farklı organizasyonel yapılar arasında karşılaştırma yapmak da mümkündür. Bu bakımdan, bu çalışmada ele alınan metodolojinin diğer işletme kuluçkaları açısından da ele alınması yararlı sonuçlar ortaya çıkmasını sağlayabilecektir. Bu konuda, Türkiye'de uygulanmakta olan diğer kuluçka yapılanmalarının araştırılması ve İŞGEM'ler ile karşılaştırılması, literatür açısından faydalı sonuçlar ortaya çıkmasını sağlayabilir. Örneğin; iki farklı işletme kuluçkası türü arasında başarı modelleri açısından bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla söz konusu çalışma, Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER) bakımından da yürütülebilir. Bu konu ile ilgili yapılacak bir tez çalışmasının, İŞGEM'ler ile ilgili olarak burada ortaya koyulan bulgular ile karşılaştırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte; kamu ve özel kuluçka uygulamaları arasında veya İŞGEM'ler ile KİŞGEM'ler (Kadın İş Geliştirme Merkezleri) arasında da bir karşılaştırma yapılabileceği düşünülmektedir. Bu tür karşılaştırmalar, her biri temelde “kuluçka” olarak ele alınabilecek uygulamalar arasında farklılıkların ortaya koyulması sonucunda politika yapıcılara yararlı bilgiler sunulmasını sağlayabilecektir.

Bununla birlikte; bu tez çalışmasını takiben işletme kuluçkaları üzerine yapılabilecek diğer araştırma konuları ve detaylı incelenmesinin yararlı olacağı düşünülen sorular / sorunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Kamu politikası çerçevesinde, kuluçkalar nasıl daha etkin bir şekilde diğer küçük işletme geliştirme ve destekleme programlarına tamamlayıcı uygulamalar olarak hizmet edebilir?
- ‘En iyi’ uygulamalar nasıl belirlenebilir ve bu uygulamalar yerel, ulusal ve uluslararası olarak çok farklı koşullara nasıl en iyi şekilde adapte edilebilir?
- Kuluçkaların başarısında yönetici ve yönetim ekibinin oldukça önemli olmasından dolayı, yönetim ekibinin aranan / tercih edilen özellikleri neler olmalıdır ve yönetim ekibi nasıl seçilmeli, eğitilmeli ve motive edilmelidir?
- Genel olarak kuluçkalar yılda 2 – 4 mezun verdiklerinden dolayı, acaba 3 yıldan daha az bir süreyi kapsayan “hızlandırılmış” bir kuluçka periyodu etkinliği arttırabilir mi? Buna ilaveten, mezun olan firmaların desteklenmesine devam edilebilir mi / edilmeli midir ve nasıl desteklenmelidir?
- Kuluçka içerisinde iyi performans sergileyemeyen firmalar nasıl tespit edilebilir ve bunlar kuluçkadan dışarı çıkarılmalı mıdır?
- Kiracı seçim süreci, gerçekten büyüme potansiyeli olan işletmeleri daha iyi belirleyebilmek için nasıl daha iyi yapılandırılabilir ve güçlendirilebilir?

KAYNAKÇA

-Kitaplar

- ALLEN, D.N. ve V. LEVINE (1986), **Nurturing Advanced Technology Enterprises: Emerging Issues in State and Local Economic Development Policy**, New York: Praeger.
- BARON, R.A. ve S.A. SHANE (2007), **Entrepreneurship: A Process Perspective**, 2nd Edition, Canada: Thomson South Western.
- BARROW, C. (2001), **Incubators: A Realist's Guide to the World's Business Accelerators**, Wiley, Chichester.
- BELL, C.G. ve J.E. McNAMARA (1991), **High-Tech Ventures: The Guide for Entrepreneurial Success**, Massachusetts: Addison Wesley.
- BIRCH, D.L. (1979), **The Job Generation Process**, Cambridge: MIT Program on Neighborhood and Regional Change.
- _____ (1987), **Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work**, New York: Free Press.
- CASTELLS, M. ve P. HALL (1994), **Technopoles of the World: The Making 21st Century Industrial Complexes**, London: Routledge.
- HANSEN, M.T., N. NOHRIA ve J.A. BERGER (2000), **The State of the Incubator Marketplace**, Harvard Business School, Boston.
- HARDIN, J.W. (2008), "North Carolina's Research Triangle Park: Overview, History, Success Factors and Lessons Learned", W. HULSINK ve H. DONS (Editörler) içinde, **Pathways to High-tech Valleys and Research Triangles: Innovative Entrepreneurship, Knowledge Transfer and Cluster Formation in Europe and the United States**, USA: Springer, 27-51.
- HOBDAY, M. (2009), "Asian Innovation Experiences and Latin American Visions: Exploiting Shifts in Techno-Economic Paradigms", W. DRECHSLER, R. KATTEL ve E.S. REINERT (Editörler) içinde, **Techno-Economic**

- Paradigms: Essays in Honour of Carlota Perez**, London: Anthem Press, 145-170.
- JOHANNISSON, B. (2002), "Networking and Entrepreneurial Growth", D. L. SEXTON ve H. LANDSTRÖM (Editörler) içinde, **Handbook of Entrepreneurship**, Blackwell Publishing, 368-386.
- KLEINBAUM, D.G. ve M. KLEIN (2005), **Survival Analysis: A Self-Learning Text**, 2. Edition, New York: Springer.
- KOSGEB (2008), **İş Geliştirme Merkezi Yönetim El Kitabı**, Ankara, Eylül.
- LALKAKA, R. ve J. BISHOP (1996), **Business Incubators in Economic Development: An Initial Assessment in Industrializing Countries**, United Nations Development Programme, New York.
- LINDHOLM-DAHLSTRAND, A. ve M. KLOFSTEN, M. (2002), "Growth and Innovation Support in Swedish Science Parks and Incubators", R. OAKEY, W. DURING ve S. KAUSER (Editörler) içinde, **New Technology-Based Firms in the New Millennium**, Volume II, Oxford: Elsevier, 31-46.
- OECD (1997), **Technology Incubators: Nurturing Small Firms**, Paris, France.
- _____ (1999), **Business Incubation: International Case Studies**, Paris, France.
- _____ (2002), **OECD Small and Medium Enterprise Outlook**, Paris, France.
- _____ (2004), **Small and Medium-Sized Enterprises in Turkey, Issues and Policies**, Paris, France.
- _____ (2007), **Türkiye'deki Dinamik Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Geliştirilmesine ve Finansmanına Yönelik Çerçeve**, İstanbul.
- SAXENIAN, A. (1994), **Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128**, USA: Harvard University Press.
- SCARAMUZZI, E. (2002), **Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives**, the World Bank, Washington.
- SCARBOROUGH, N.M., T.W. ZIMMERER ve D.L. WILSON (2008), **Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach**, 9th Edition, Prentice Hall.

- SMILOR, R.W. ve M.D. GILL (1986), **The New Business Incubator: Linking Talent, Technology, Capital and Know-How**, Lexington Books.
- STEEL, W.F. (1995), “Keynote Address”, P. ENGLISH ve G. HENAULT (Editörler) içinde, **Agents of Change: Studies on the Policy Environment for Small Enterprise in Africa**, Canada: International Development Research Centre, 12-24.
- STINCHCOMBE, A.L. (1965), “Social Structures and Organizations”, J.G. MARCH (Editör) içinde, **Handbook of Organizations**, Chicago: Rand McNally, 142-193.
- TAMASY, C. (2001), “Evaluating Innovation Centres in Germany: Issues of Methodology, Empirical Results and International Comparison”, içinde D. FELSENSTEIN ve M. TAYLOR (Editörler), **Promoting Local Growth. Process, Practice and Policy**, Ashgate, 109-126.
- TORNATZKY, L., Y. BATTS, N.E. McCREA, M.S. LEWIS ve L.M. QUITTMAN (1996), **The Art and Craft of Technology Business**, National Business Incubation Association, Athens, Ohio.
- TÜSİAD (2002), **Türkiye’de Girişimcilik**, Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/340, Ankara.
- UN – United Nations (2009), **Regional Profile of the Information Society in Western Asia**, Economic and Social Commission for Western Asia, New York.

-Makaleler

- AABOEN, L. (2009), “Explaining Incubators Using Firm Analogy”, **Technovation**, 29, 657-670.
- ABDUH, M., C. D’SOUZA, A. QUAZI ve H.T. BURLEY (2007), “Investigating and Classifying Clients’ Satisfaction with Business Incubator Services”, **Managing Service Quality**, 17(1), 74-91.

- ABETTI, P.A. (2004), "Government-Supported Incubators in Helsinki Region, Finland: Infrastructure, Results and Best Practices", **Journal of Technology Transfer**, 29, 19-40.
- ADEGBITE, O. (2001), "Business Incubators and Small Enterprise Development: The Nigerian Experience", **Small Business Economics**, 17, 157-166.
- AERNOUDT, R. (2004), "Incubators: Tool for Entrepreneurship?", **Small Business Economics**, 23, 127-135.
- AERTS, K., P. MATTHYSSENS ve K. VANDENBEMPT (2007), "Critical Role and Screening Practices of European Business Incubators", **Technovation**, 27, 254-267.
- AKYÜZ, K.C., İ. AKYÜZ, H. SERİN ve H. CİNDİK (2006), "The Financing Preferences and Capital Structure of Micro, Small and Medium Sized Firm Owners in Forest Products Industry in Turkey", **Forest Policy and Economics**, 8, 301-311.
- ALLEN, D.N. (1988), "Business Incubator Life Cycles", **Economic Development Quarterly**, 2(1), 19-29.
- ALLEN, D.N. ve R. MCCLUSKEY (1990), "Structure, Policy, Services and Performance in the Business Incubator Industry", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Winter, 15(2), 61-77.
- ALLEN, D.N. ve S. RAHMAN (1985), "Small Business Incubators: A Positive Environment for Entrepreneurship", **Journal of Small Business Management**, 23(3), 12-22.
- ALLEN, D.N. ve WEINBERG, M.L. (1988), "State Investment in Business Incubators", **Public Administration Quarterly**, 12(2), 196-215.
- AL-MUBARAKI, H.M. ve M. BUSLER (2010), "Business Incubators: Findings from a Worldwide Survey, and Guidance for the GCC States", **Global Business Review**, 11(1), 1-20.
- AMIRAHMADI, H. ve G. SAFF (1993), "Science Parks: A Critical Assessment", **Journal of Planning Literature**, 8(2), 107-123.

- ATA, N., D. SERTKAYA KARASOY ve M.T. SÖZER (2007), “Orantılı Tehlike Varsayımının İncelenmesinde Kullanılan Yöntemler ve Bir Uygulama”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak.Dergisi**, 20(1), 57-80.
- ATHERTON, A. ve P.D. HANNON (2006), “Localised Strategies for Supporting Incubation - Strategies Arising from a Case of Rural Enterprise Development”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 13(1), 48-61.
- AUTIO, E. ve M. KLOFSTEN (1998), “A Comparative Study of Two European Business Incubators”, **Journal of Small Business Management**, 36(1), 30-43.
- BAKOUROS, Y.L., D.C. MARDAS ve N.C. VARSAKELIS (2002), “Science Park, a High Tech Fantasy?: An Analysis of the Science Parks of Greece”, **Technovation**, 22, 123-128.
- BASU, A. ve S.C. PARKER (2001), “Family Finance and New Business Start-Ups”, **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, 63(3), 333-358.
- BECKER, B. ve O. GASSMANN (2006), “Corporate Incubators: Industrial R&D and What Universities Can Learn from Them”, **Journal of Technology Transfer**, 31, 469-483.
- BEGLEY, T.M., W. TAN ve H. SCHOCH (2005), “Politico-Economic Factors Associated with Interest in Starting a Business: A Multi-Country Study”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29(1), 35-55.
- BERGEK, A. ve C. NORRMAN (2008), “Incubator Best Practice: A Framework”, **Technovation**, 28, 20-28.
- BERNEY, R.E. (1985), “A Theoretical Framework for Small Business Policy”, **Policy Studies Journal**, 13(4), 681-691.
- BIGLIARDI, B., A.I. DORMIO, A. NOSELLA ve G. PETRONI (2006), “Assessing Science Parks’ Performances: Directions from Selected Italian Case Studies”, **Technovation**, 26, 489-505.

- BOLLINGTOFT, A. ve J.P. ULHOI (2005), “The Networked Business Incubator – Leveraging Entrepreneurial Agency?”, **Journal of Business Venturing**, 20, 265-290.
- BROOKS, O. (1986), “Economic Development through Entrepreneurship: Incubators and the Incubation Process”, **Economic Development Review**, Summer, 24-29.
- BRUDERL, J. ve R. SCHUSSLER (1990), “Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence”, **Administrative Science Quarterly**, 35(3), 530-547.
- BRUTON, G.D. (1998), “Incubators as a Small Business Support in Russia: Contrast of University-Related U.S. Incubators with the Zelenograd Scientific and Technology Park”, **Journal of Small Business Management**, January, 36(1), 91-94.
- BUCHE, M.W. ve J.L. SCILLITOE (2007), “Influence of Gender and Social Networks on Organizational Learning within Technology Incubators”, **Mid-American Journal of Business**, 22(1), 59-67.
- CAMPBELL, C. (1989), “Change Agents in the New Economy: Business Incubators and Economic Development”, **Economic Development Review**, Spring, 56-59.
- CAMPBELL, C. R.C. KENDRICK ve D.S. SAMUELSON (1985), “Stalking the Latent Entrepreneur: Business Incubators and Economic Development”, **Economic Development Review**, 3(2), 43-49.
- CARAYANNIS, E.G. ve M. von ZEDTWITZ (2005), “Architecting GloCal (global – local), Real-Virtual Incubator Networks (G-RVINS) as Catalysts and Accelerators of Entrepreneurship in Transitioning and Developing Economies: Lessons Learned and Best Practices from Current Development and Business Incubation Practices”, **Technovation**, 25, 95-110.
- CHAN, K.F. ve T. LAU (2005), “Assessing Technology Incubator Programs in the Science Park: The Good, the Bad and the Ugly”, **Technovation**, 25, 1215-1228.

- CHARLES, D. (2003), "Universities and Territorial Development: Reshaping the Regional Role of UK Universities", **Local Economy**, 18(1), 7-20.
- CHRISMAN, J.J., A. BAUERSCHMIDT ve C.W. HOFER (1998), "The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(1), 5-29.
- CLARYSSE, B., M. WRIGHT, A. LOCKETT, E. Van de VELDE ve A. VOHORA, "Spinning Out New Ventures: a Typology of Incubation Strategies from European Research Institutions", **Journal of Business Venturing**, 20, 183-216.
- COLOMBO, M.G. ve M. DELMASTRO (2002), "How Effective are Technology Incubators? Evidence from Italy", **Research Policy**, 31, 1103-1122.
- COOKE, P., D. KAUFMANN, C. LEVIN ve R. WILSON, (2006), "The Biosciences Knowledge Value Chain and Comparative Incubation Models", **Journal of Technology Transfer**, 31, 115-129.
- COOPER, A.C. (1985), "The Role of Incubator Organizations in the Founding of Growth-Oriented Firms", **Journal of Business Venturing**, 1(1), 75-86.
- COOPER, S.Y. ve PARK, J.S. (2008), "The Impact of Incubator Organizations on Opportunity Recognition and Technology Innovation in New, Entrepreneurial High-Technology Ventures", **International Small Business Journal**, 26(1), 27-56.
- CROMIE, S. (1991), "The Problems Experienced by Young Firms", **International Small Business Journal**, 9(3), 43-61.
- CUTBILL, D. (2000), "Incubators: The Blueprint for New Economy Companies", **Los Angeles Business Journal**, 27 Mart.
- DETTWILER, P., P. LİNDELÖF ve H. LÖFSTEN (2006), "Utility of Location: A Comparative Survey Between Small New Technology-Based Firms Located on and off Science Parks – Implications for Facilities Management", **Technovation**, 26, 506-517.

- DICKINSON, R.A., C.R. FERGUSON ve S. SIRCAR (1984), "Critical Success Factors and Small Business", **American Journal of Small Business**, 3(3), 49-57.
- DONCKELS, R. ve LAMBRECHT, J. (1997), "The Network Position of Small Businesses: An Explanatory Model", **Journal of Small Business Review**, 35(2), 13-25.
- DURAO, D., M. SARMENTO, V. VARELA ve L. MALTEZ (2005), "Virtual and Real-Estate Science and Technology Park: A Case Study of Taguspark", **Technovation**, 25, 237-244.
- ERIKSON, T. ve A. GJELLAN (2003), "Training Programmes as Incubators", **Journal of European Industrial Training**, 27(1), 36-40.
- ESHUN, J.P. (2009), "Business Incubation as Strategy", **Business Strategy Series**, 10(3), 156-166.
- FANG, S., F. TSAI ve J.L. LIN (2010), "Leveraging Tenant-Incubator Social Capital for Organizational Learning and Performance in Incubation Programme", **International Small Business Journal**, 28(1), 90-113.
- FERGUSON, C.R. ve R. DICKINSON (1982), "Critical Success Factors for Directors in the Eighties", **Business Horizons**, 25(3), 14-18.
- FERGUSON, R. ve C. OLOFSSON (2004), "Science Parks and the Development of NT - Location, Survival and Growth", **Journal of Technology Transfer**, 29, 5-17.
- FINER, B. ve P. HOLBERTON (2002), "Incubators: There and Back", **Journal of Business Strategy**, 23(3), 21-24.
- FLYNN, D. (2001), "Life Cycles of New Venture Organizations: Different Factors Affecting Performance", **Journal of Developmental Entrepreneurship**, 6(1), 41-58.
- FONSECA, R., P. LOPEZ-GARCIA ve C.A. PISSARIDES (2001), "Entrepreneurship, Start-Up Costs and Employment", **European Economic Review**, 45, 692-705.

- FORBES, D.P. (1999), "Cognitive Approaches to New Venture Creation", **International Journal of Management Reviews**, 1(4), 415-439.
- FREEMAN, J., G.R. CARROLL ve M.T. HANNAN (1983), "The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates", **American Sociological Review**, 48(5), 692-710.
- FRY, F.L. (1987), "The Role of Incubators in Small Business Planning", **American Journal of Small Business**, 12(1), 51-62.
- GARTNER, W.B. (1985), "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation", **The Academy of Management Review**, 10(4), 696-706.
- GNYAWALI, D.R. ve D.S. FOGEL (1994), "Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 18(4), 43-62.
- GOLDE, R.A. (1964), "Practical Planning for Small Business", **Harvard Business Review**, 42(3), 147-161.
- GRIMALDI, R. ve A. GRANDI (2001), "The Contribution of University Business Incubators to New Knowledge-based Ventures: Evidence from Italy", **Industry and Higher Education**, 15(4), 239-250.
- _____ (2005), "Business Incubators and New Venture Creation: An Assessment of Incubating Models", **Technovation**, 25, 111-121.
- GULOTTA, C. ve McDANIEL, G. (1995), "A Regional Incubator Program: The Case of the Northeast Mississippi Business Incubation System", **Economic Development Review**, Fall, 71-73.
- GUNASEKARA, C. (2006), "Reframing the Role of Universities in the Development of Regional Innovation Systems", **Journal of Technology Transfer**, 31, 101-113.
- HACKETT, S.M. ve D.M. DILTS (2004), "A Systematic Review of Business Incubation Research", **Journal of Technology Transfer**, 29, 55-82.

- _____ (2008), "Inside the Black Box of Business Incubation: Study B - Scale Assessment, Model Refinement, and Incubation Outcomes", **Journal of Technology Transfer**, 33, 439-471.
- HANNON, P.D. (2003), "A Conceptual Development Framework for Management and Leadership Learning in the UK Incubator Sector", **Education + Training**, 45(8/9), 449-460.
- HANNON, P.D. (2005), "Incubation Policy and Practice: Building Practitioner and Professional Capability", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 12(1), 57-75.
- HANNON, P.D. ve P. CHAPLIN (2003), "Are Incubators Good for Business? Understanding Incubation Practice -- the Challenges for Policy", **Environment and Planning C: Government and Policy**, 21(6), 861-881.
- HANSEN, M.T., H.W. CHESBROUGH, N. NOHRIA ve D.N. SULL (2000), "Networked Incubators: Hothouses of the New Economy", **Harvard Business Review**, September-October, 74-84.
- HAVNES, P. ve K. SENNESETH (2001), "A Panel Study of Firm Growth among SMEs in Networks", **Small Business Economics**, 16, 293-302.
- HICRISH, R.D. ve SMILOR, R.W. (1988), "The University and Business Incubation: Technology Transfer through Entrepreneurial Development", **Technology Transfer**, 13(1), 14-19.
- HINDLE, K. ve J. YENCKEN (2004), "Public Research Commercialization, Entrepreneurship and New Technology Based Firms: An Integrated Model", **Technovation**, 24, 793-803.
- KARAÖZ, M., ALBENİ, M. ve DEMİRGİL, H. (2011), "İş Kuluçkalarında Yeni Kurulan Girişimlerin Hayatta Kalmalarını Etkileyen Faktörler", **Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, 48(557), 59-84.
- KAULIO, M.A. (2003), "Initial Conditions or Process of Development? Critical Incidents in the Early Stages of New Ventures", **R&D Management**, 33(2), 165-175.

- KAZANJIAN, R.K. (1988), "Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures", **Academy of Management Journal**, 31(2), 257-279.
- KAZANJIAN, R.K. ve R. DRAZIN (1990), "A Stage-Contingent Model of Design and Growth for Technology Based New Ventures", **Journal of Business Venturing**, 5(3), 137-150.
- KINSELLA, R. ve V. McBRIERTY (1997), "Campus Companies and the Emerging Techno-Academic Paradigm: The Irish Experience", **Technovation**, 17(5), 245-251.
- KRENTZMAN, H.C. ve J.S. SAMARAS (1960), "Can Small Businesses Use Consultants?", **Harvard Business Review**, 38(3), 126-136.
- LALKAKA, R. (1996), "Technology Business Incubators: Critical Determinants of Success", **Annals New York Academy of Sciences**, 798, 270-290.
- _____ (2002), "Technology Business Incubators to Help Build an Innovation-based Economy", **Journal of Change Management**, 3(2), 167-176.
- _____ (2003a), "Business Incubators in Developing Countries: Characteristics and Performance", **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, 3(1-2), 31-55.
- LALKAKA, R. ve P. ABETTI (1999), "Business Incubation and Enterprise Support Systems in Restructuring Countries", **Creativity and Innovation Management**, 8(3), 197-209.
- LEE, S.S. ve J.S. OSTERYOUNG (2004), "A Comparison of Critical Success Factory for Effective Operations of University Business Incubators in the United States and Korea", **Journal of Small Business Management**, 42(4), 418-426.
- LENDNER, C. ve M. DOWLING (2007), "The Organizational Structure of University Business Incubators and Their Impact on the Success of Start-Ups: an International Study", **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, 7(6), 541-555.

- LI, Y. ve Y. CHEN (2009), "Opportunity, Embeddedness, Endogenous Resources, and Performance of Technology Ventures in Taiwan's Incubation Centers", **Technovation**, 29, 35-44.
- LOCKETT, A. ve M. WRIGHT (2005), "Resources, Capabilities, Risk Capital and the Creation of University Spin-out Companies", **Research Policy**, 34, 1043-1057.
- LÖFSTEN, H. ve P. LINDELÖF (2001), "Science Parks in Sweden – Industrial Renewal and Development?", **R&D Management**, 31(3), 309-322.
- _____ (2002), "Science Parks and the Growth of New Technology-Based Firms - Academic-Industry Links, Innovation and Markets", **Research Policy**, 31, 859-876.
- _____ (2003), "Determinants for an Entrepreneurial Milieu: Science Parks and Business Policy in Growing Firms", **Technovation**, 23, 51-64.
- LUMPKIN, J.R. ve R.D. IRELAND (1988), "Screening Practices of New Business Incubators: The Evaluation of Critical Success Factors", **American Journal of Small Business**, Spring, 12(4), 59-81.
- MacDONALD, S. (1987), "British Science Parks: Reflections on the Politics of High Technology", **R&D Management**, 17(1), 25-37.
- MARKLEY, D.M. ve K.T. McNAMARA (1995), "Economic and Fiscal Impacts of a Business Incubator", **Economic Development Quarterly**, 9(3), 273-278.
- MARTIN, F. (1997), "Business Incubators And Enterprise Development: Neither Tried Nor Tested?", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 4(1), 3-11.
- MATTAR, Y. (2008), "Post-Industrialism and Silicon Valley as Models of Industrial Governance in Australian Public Policy", **Telematics and Informatics**, 25, 246-261.
- McADAM, M. ve R. McADAM (2008), "High Tech Start-Ups in University Science Park Incubators: The Relationship between the Start-Up's Lifecycle

- Progression and Use of the Incubator's Resources", **Technovation**, 28, 277-290.
- McADAM, M. ve S. MARLOW (2007), "Building Futures of Stealing Secrets?: Entrepreneurial Cooperation and Conflict within Business Incubators", **International Small Business Journal**, 25(4), 361-382.
- _____ (2008), "A Preliminary Investigation into Networking Activities within the University Incubator", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, 14(4), 219-241.
- MCADAM, M., B. GALBRAITH, R. MCADAM, ve P. HUMPHREYS (2006), "Business Processes and Networks in University Incubators: A Review and Research Agendas", **Technology Analysis & Strategic Management**, 18(5), 451-472.
- MIAN, S.A. (1994), "US University-Sponsored Technology Incubators: An Overview of Management, Policies and Performance", **Technovation**, 14(8), 515-528.
- _____ (1996a), "Assessing Value-Added Contributions of University Technology Business Incubators to Tenant Firms", **Research Policy**, 25(3), 325-335.
- _____ (1996b), "The University Business Incubator: A Strategy for Developing New Research/Technology-based Firms", **The Journal of High Technology Management Research**, 7(2), 191-208.
- _____ (1997), "Assessing and Managing the University Technology Business Incubator: An Alternative Framework", **Journal of Business Venturing** 12, 251-285.
- MURPHY, G.B.; J.W. TRAILER ve R.C. HILL (1996), "Measuring Performance in Entrepreneurship Research", **Journal of Business Research**, 36, 15-23.
- NAHAVANDI, A. ve S. CHESTEEN (1988), "The Impact of Consulting on Small Business: A Further Examination", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 13(1), 29-40.

- NDABENI, L.L. (2008), "The Contribution of Business Incubators and Technology Stations to Small Enterprise Development in South Africa", **Development Southern Africa**, 25(3), 259-268.
- NICHTER, S. ve L. GOLDMARK (2009), "Small Firm Growth in Developing Countries", **World Development**, 37(9), 1453-1464.
- NOWAK, M.J. ve C.E. GRANTHAM (2000), "The Virtual Incubator: Managing Human Capital in the Software Industry", **Research Policy**, 29, 125-134.
- O'NEAL, T. (2005), "Evolving a Successful University-Based Incubator: Lessons Learned From the UCF Technology Incubator", **Engineering Management Journal**, 17(3), 17-25.
- ÖZBEK, Z. (2008), "KOBİ'lerin Türk Ekonomisine Etkileri", **Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi**, 31, 49-57.
- PENA, I. (2004), "Business Incubation Centers and New Firm Growth in the Basque Country", **Small Business Economics**, 22, 223-236.
- PERERA, S. ve P. BAKER (2007), "Performance Measurement Practices in Small and Medium Size Manufacturing Enterprises in Australia", **Small Enterprise Research**, 15(2), 10-30.
- PETERS, L., M. RICE ve M. SUNDARARAJAN, M. (2004), "The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process", **Journal of Technology Transfer**, 29, 83-91.
- PHAN, P.H., D.S. SIEGEL ve M. WRIGHT (2005), "Science Parks and Incubators: Observations, Synthesis and Future Research", **Journal of Business Venturing**, 20, 165-182.
- PHILLIMORE, J. (1999), "Beyond the Linear of Innovation in Science Park Evaluation – An Analysis of Western Australian Technology Park", **Technovation**, 19, 673-680.
- PLOSILA, W.H. ve D.N. ALLEN (1985), "Small Business Incubators and Public Policy: Implications for State and Local Development Strategies", **Policy Studies Journal**, 13(4), 729-734.

- POPE, J. ve H. ABDUL-JABBAR (2008), "Small and Medium-Sized Enterprises and Tax Compliance Burden in Malaysia: Issues and Challenges for Tax Administration", **Small Enterprise Research**, 16(1), 47-60.
- POWELL, W.W., K.W. KOPUT ve L. SMITH-DOERR (1996), "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology", **Administrative Science Quarterly**, 41(1), 116-145.
- QUINTAS, P., D. WIELD ve D. MASSEY (1992), "Academic-Industry Links and Innovation: Questioning the Science Park Model", **Technovation**, 12(3), 161-175.
- RADOSEVIC, S. ve M. MYRZAKHMET (2009), "Between Vision and Reality: Promoting Innovation through Technoparks in an Emerging Economy", **Technovation**, 29, 645-656.
- RATINHO, T. ve E. HENRIQUES (2010), "The Role of Science Parks and Business Incubators in Converging Countries: Evidence from Portugal", **Technovation**, 30, 278-290.
- REITAN, B. (1997), "Fostering Technological Entrepreneurship in Research Communities: Granting Scholarships to Would-Be Entrepreneurs", **Technovation**, 17(6), 287-296.
- RICE, M.P. (2002), "Co-Production of Business Assistance in Business Incubators: An Exploratory Study", **Journal of Business Venturing**, 17, 163-187.
- ROBINSON, R.B. (1982), "The Importance of 'Outsiders' in Small Firm Strategic Planning", **Academy of Management Journal**, 25(1), 80-93.
- ROCKART, J.F. (1979), "Chief Executives Define Their Own Data Needs", **Harvard Business Review**, 57(2), 81-93.
- ROTHAERMEL, F. ve M. THURSBY (2005a), "Incubator Firm Failure or Graduation? The Role of University Linkages", **Research Policy**, 34, 1076-1090.
- _____ (2005b), "University-Incubator Firm Knowledge Flows: Assessing Their Impact on Incubator Firm Performance", **Research Policy**, 34, 305-230

- ROTHSCHILD, L. ve A. DARR (2005), "Technological Incubators and the Social Construction of Innovation Networks: An Israeli Case Study", **Technovation**, 25, 59-67.
- RUHNKA, J.C. ve YOUNG, J.E. (1987), "A Venture Capital Model of the Development Process for New Ventures", **Journal of Business Venturing**, 2(2), 167-184.
- SABBARWAL, S. (2010), "Factors Affecting New Venture Creation: A Study in Indian Scenario", **International Journal of Business and Management Studies**, 2(1), 81-88.
- SCHUTJENS, V.A.J.M. ve E. WEVER (2000), "Determinants of New Firm Success", **Papers in Regional Science**, 79, 135-159.
- SCHWARTZ, M. (2009), "Beyond Incubation: An Analysis of Firm Survival and Exit Dynamics in the Post-Graduation Period", **Journal of Technology Transfer**, 34, 403-421.
- SCHWARTZ, M. ve C. HORNYCH (2008), "Specialization as Strategy for Business Incubators: An Assessment of the Central German Multimedia Center", **Technovation**, 28, 436-449.
- _____ (2010), "Cooperation Patterns of Incubator Firms and the Impact of Incubator Specialization: Empirical Evidence from Germany", **Technovation**, 30, 485-495.
- SCILLITOE, J.L. ve A.K. CHAKRABARTI (2010), "The Role of Incubator Interactions in Assisting New Ventures", **Technovation**, 30, 155-167.
- SHANE, S. (2001), "Technological Opportunities and New Firm Creation", **Management Science**, 47(2), 205-220.
- SHERMAN, H. ve D.S. CHAPPEL (1998), "Methodological Challenges in Evaluating Business Incubator Outcomes", **Economic Development Quarterly**, 12(4), 313-321.

- SHERMAN, H.D. (1999), "Assessing the Intervention Effectiveness of Business Incubation Programs on New Business Start-Ups", **Journal of Developmental Entrepreneurship**, 4(2), 117-133.
- SIMMONS, E. (2004), "The Role of Microenterprise in US Development Policy", **Economic Perspectives**, 9(1), 6-9.
- SMILOR, R.W. (1987), "Commercializing Technology through New Business Incubators", **Research Management**, 30(5), 36-41.
- SMILOR, R.W., D.V. GIBSON ve G.B. DIETRICH (1990), "University Spin-Out Companies: Technology Start-Ups from UT-Austin", **Journal of Business Venturing**, 5(1), 63-76.
- STEFFENS, R. (1992), "What the Incubators Have Hatched", **Planning**, 58(5), 28-30.
- STERNBERG, R. (1990), "The Impact of Innovation Centers on Small Technology-Based Firms: The Example of the Federal Republic of Germany", **Small Business Economics**, 2, 105-118.
- _____ (2004), "Technology Centers in Germany: Economic Justification, Effectiveness and Impact on High-Tech Regions", **International Journal of Technology Management**, 28, 444-469.
- STOREY, D.J. ve B.S. TETHER (1998), "New Technology-Based Firms in the European Union: an Introduction", **Research Policy**, 26, 933-946.
- STUDDARD, N.L. (2006), "The Effectiveness of Entrepreneurial Firm's Knowledge Acquisition from a Business Incubator", **International Entrepreneurship Management Journal**, 2, 211-225.
- SUK, J.Y. ve R. MOOWEON (2006), "Resource Mobilization and Business Incubation: The Case of Korean Incubators", **Development and Society**, 35(1), 29-46.
- TAMASY, C. (2007), "Rethinking Technology-Oriented Business Incubators: Developing a Robust Policy Instrument for Entrepreneurship, Innovation, and Regional Development?" **Growth and Change**, 38(3), 460-473.

- TAMBUNAN, T. (2007), "Development of SME and Women Entrepreneurs in a Developing Country: The Indonesian Story", **Small Enterprise Research**, 15(2), 31-51.
- TANGEN, S. (2004), "Performance Measurement: from Philosophy to Practice", **International Journal of Productivity and Performance Management**, 53(8), 726-737.
- TERPSTRA, D.E. ve P.D. OLSON (1993), "Entrepreneurial Start-up and Growth: A Classification of Problems", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 17(3), 5-19.
- THIERSTEIN, A. ve B. WILHELM (2001), "Incubator, Technology, and Innovation Centres in Switzerland: Features and Policy Implications", **Entrepreneurship and Regional Development**, 13, 315-331.
- TONUKARI, N.J. (2008), "Africa Needs Biotechnology Incubators", **Biotechnology**, 7(4), 803-807.
- TÖTTERMAN, H. ve J. STEN (2005), "Start-ups, Business Incubation and Social Capital", **International Small Business Journal**, 23(5), 487-511.
- TURAN, G. ve H. ÇİÇEK (2007), Türkiye'de İşsizliğin İzmir'e Özgü Nitelikleri ve Çözüm Önerisi Olarak Yerel İş Kuluçkaları", **Çimento İşveren Dergisi**, Eylül, 24-33.
- _____ (2011), "Türkiye'de 'Özelleştirme Sosyal Destek Projesi' Kapsamında İş Geliştirme Merkezleri Uygulaması", **Çimento İşveren Dergisi**, Mart, 12-24.
- UDELL, G.G. (1990), "Are Business Incubators Really Creating New Jobs by Creating New Business and New Products", **Journal of Product Innovation Management**, 7(2), 108-122.
- VAN AUKEN, H.E. ve R.B. CARTER (1989), "Acquisition of Capital by Small Business", **Journal of Small Business Management**, 27(2), 1-9.
- VEDOVELLO, C. (1997), "Science Parks and University-Industry Interaction: Geographical Proximity between the Agents as a Driving Force", **Technovation**, 17(9), 491-502.

- VERMENLEN, M. (1983), "Why Some Succeed", **Parade Magazine**, 25 Aralık.
- VOISEY, P., L. GORNALL, P. JONES ve B. THOMAS (2006), "The Measurement of Success in a Business Incubation Project", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 13(3), 454-468.
- Von ZEDTWITZ, M. ve R. GRIMALDI (2006), "Are Service Profiles Incubator-Specific? Results from an Empirical Investigation in Italy", **Journal of Technology Transfer**, 31, 459-468.
- WESTHEAD, P. (1997), "R&D 'Inputs' and 'Outputs' of Technology-Based Firms Located on and off Science Parks", **R&D Management**, 27(1), 45-62.
- WESTHEAD, P. ve S. BATSTONE (1998), "Independent Technology-based Firms: The Perceived Benefits of a Science Park Location", **Urban Studies**, 35(12), 2197-2219.
- WESTHEAD, P., S. BATSTONE ve F. MARTIN (2000), "Technology-Based Firms Located on Science Parks: The Applicability of Bullock's 'Soft-Hard' Model", **Enterprise and Innovation Management Studies**, 1(2), 107-139.
- WIGGINS, J. ve D.V. GIBSON (2003), "Overview of US Incubators and the Case of the Austin Technology Incubator", **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, 3(1/2), 56-66.
- WYNARCZYK, P. ve A. RAINE (2005), "The Performance of Business Incubators and Their Potential Development in the North East Region of England", **Local Economy**, 20(2): 205-220.
- XU, L. (2010), "Business Incubation in China – Effectiveness and Perceived Contributions to Tenant Enterprises", **Management Research Review**, 33(1), 90-99.

-Bildiriler

AL-MUBARAKI, H.M., W. AL-KARAGHOULI ve M. BUSLER (2010), “The Creation of Business Incubators in Supporting Economic Developments”, **European Mediterranean and Middle Eastern Conference on Information Systems 2010 (EMCIS2010)**, 12-13 Nisan, Abu Dhabi.

BHABRA-REMEDIOS, R.K. ve B. CORNELIUS (2003), “Cracks in the Egg: Improving Performance Measures in Business Incubator Research”, **Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th Annual Conference**, 28 Eylül-1 Ekim, Ballarat.

ÇETİNDAMAR, D. (2007), “Benchmarking the Turkish Business Incubators: Supporting Innovation through Innovative Infrastructures”, **Portland International Center for Management of Engineering and Technology Conference (PICMET 2007)**, 5-9 Ağustos Portland, Oregon, 1328-1335.

CHEN, Z., L. MA ve X. CHANG (2006), “Knowledge Deployment and Knowledge Network: Critical Factors in Building Advantage of Business Incubator Knowledge Service”, **IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics (SOLI '06)**, 21-23 Haziran, Shanghai, China, 244-249.

DEMİRGİL, H., KARAÖZ, M., BAPTISTA, R. ve SUNGUR, O. (2011), "Networking Activities and Growth of Newly Founded Firms Under Incubation", **International Conference on Global Entrepreneurship: The Latest Research on Business Creation**, George Washington University, 6-8 Ekim 2011, Washington DC, USA.

DULUPÇU, M.A. (2006), “Bölgesel Politikalar Kopyalanabilir mi? Bölgeselleş(tir)me (Yönetim) Karşısında (Yeni) Bölge(sel)cilik (Yönetişim)”, **Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu**, ODTÜ Mimarlık Fakültesi, 7-8 Eylül, Ankara, 233-255.

DULUPÇU, M.A., İ.H. ÇARIKÇI ve O. SUNGUR (2005), “Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ Politikası ve Bölgesel Politika İlişkisi Üzerine Bir

Değerlendirme”, **2. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2-3 Aralık, İstanbul, 540-550.

FRENKEL, A., D. SHEFER ve M. MILLER (2005), “Public vs. Private Technological Incubator Programs: Privatizing the Technological Incubators in Israel”, **4th Congress of the European Regional Science Association**, 23-27 Ağustos, Amsterdam.

GATEWOOD, B., L. OGDEN ve F. HOY (1985), “Incubator Centers - Where they are and Where They are Going”, **Babson Entrepreneurial Research Conference**, USA, Philadelphia.

HALLAM, C.R.A. ve N. DEVORA (2009), “Technology-Based Business Incubation: A Study of the Differences and Similarities between Private, University and Government Incubation”, **Portland International Center for Management of Engineering and Technology Conference (PICMET 2009)**, 2-6 Ağustos, Portland, USA, 1875-1887.

LALKAKA, R. (2003b), “Technology Business Incubation: Role, Performance, Linkages, Trends”, **National Workshop on Technology Parks and Business Incubators**, 20-21 Mayıs, Isfahan, İran.

LYONS, T.S. (2000), "Building Social Capital for Sustainable Enterprise Development in Country Towns and Regions: Successful Practices from the United States", **First National Conference on the Future of Australia's Country Towns**, 29-30 Haziran, Bendigo, Australia.

WANG, H., D. LIN, H. YIN, Q. LU ve H. CHENG (2008), “Linking Incubator Services to the Performance of Incubated Firms: A Review”, **4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology (ICMIT 2008)**, 21-24 Eylül, Bangkok, Thailand, 894-899.

YU, J., M. MIDDLETON ve R. JACKSON (2009), “Toward the Geography of Business Incubator Formation in the United States”, **56th North American Regional Science Association International (RSAI) Conference**, 18-21 Kasım, California, USA.

ZHANG, M. ve R. JIANG (2009), “Empirical Research on Business Incubation Networking Operation and the Incubation Performance”, **International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (ICIIM 2009)**, 26-27 Aralık, Xi'an, China, 267-270.

ROTH, S. ve T. VORDANK (2006), “Generative Incubators – Towards an Evolutionary Perspective on Incubators”, **4th Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (IECER)**, 22-24 Şubat, Regensburg, Germany.

-Diğer

-Tezler

AKYÜZ, M. (2011), **Yenilik Aktivitesinin İş Kuluçkası Firmaları Büyüme Performansı Üzerine Etkisi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

ANAVATAN, A. (2011), **Zaman Bağımlı Cox Regresyonu: Genç Firmaların Hayatta Kalma Başarısı Üzerine Bir Uygulama**, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

CHINSOMBOON, O. (2000), **Incubators in the New Economy**, Massachusetts Institute of Technology Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cambridge, Massachusetts.

ÇİÇEK, H. (2007), **Stratejik Bir Yenilik Geliştirme Aracı Olarak İş Kuluçkaları ve Türkiye İçin Bir Model Denemesi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.

DEMİRGİL, H. (2008), **Firmaların Hayatta Kalma ve Büyüme Performanslarını Belirleyen Faktörler: Göller Bölgesi Üzerine Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.

- DUDA, P.A. (1994), **Unexpected Results: The Effects of Program Design and Bureaucrats' Motives on Public Policy**, State University of New York Yayınlanmamış Doktora Tezi, New York.
- GÖZ ÇEKÇEKİ, Ö. (2007), **Orantılı Hazard Modelinin Zamana Bağlı Değişkenlerle Genişletilmesi ve Çocuk Suçluluğu Üzerine Bir Uygulama**, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- KANG, B. (1991), **Relationship of Public-Private Partnership Activities in the Small Business Incubator in Michigan to Small Business Success**, Michigan State University Yayınlanmamış Doktora Tezi, Michigan.
- KÖSEOĞLU, G. (2007), **Social Capital Development among Tenant Firms and Between Tenant Firms and the Host University in Business Incubators: a Case of a Turkish Business Incubator**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- LICHTENSTEIN, G.A. (1992), **The Significance of Relationships in Entrepreneurship: A Case Study of the Ecology of Enterprise in Two Business Incubators**, University of Pennsylvania Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pennsylvania.
- MBEWANA, P.N. (2005), **The Key Success Factors for Business Incubation in South Africa: The Godisa Case Study**, University of Pretoria Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pretoria.
- RYKER, V. (2001), **A Guide to the Status of the Incubator Industry in Norway**, Norwegian School of Management Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Norway.
- SHAHIDI, H. (1998), **The Impact of Business Incubators in Entrepreneurial Networking: A Comparative Study of Small, High-Technology Firms**, George Washington University Yayınlanmamış Doktora Tezi, USA.
- STATA, A.R. (1993), **Case Studies of the Development Processes, Functioning and Implications of Four Small Business in the Rusty City, Hill County,**

Region of Heartlandia, Brandeis University Yayınlanmamış Doktora Tezi, Massachusetts.

SUNGUR, O. (2007), **Bölgesel Ölçekte İnovasyon: NUTS 2 TR61 Düzeyi KOBİ'leri ile Yerel Paydaşların Bilgi Dinamikleri ve Ağbağları Üzerine Bir İnceleme**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

VERMA, S. (2004), **Success Factors for Business Incubators: An Empirical Study on Canadian Business Incubators**, Carleton University Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Canada.

WILCOCK, D. (1999), **A Study of Business Incubator Service Provision and Performance**, Imperial College Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, London.

-Araştırma Raporları

ADKINS, D. (2001), Identifying Obstacles to the Success of Rural Business Incubators, **National Business Incubation Association**, Working Paper No: 01-08.

AKÇOMAK, İ.S. (2009), "Incubators as Tools for Entrepreneurship Promotion in Developing Countries", **United Nations University, UNU-MERIT Working Paper No: #2009-054**.

AKÇOMAK, İ.S. ve E. TAYMAZ (2004), Assessing the Effectiveness of Incubators: The Case of Turkey, **ERC Working Papers in Economics**, No: 04/12.

ALLEN, D.N. (1985), Small Business Incubators and Enterprise Development, **Report to the US Department of Commerce, Economic Development Administration**, USA, Washington.

BILSEN, V. ve E. MITINA (1999), "Financing Firm Start-Up and Restructuring in Transition Countries: Evidence from Belarus, the Ukraine and Russia", **ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge Working Paper No. 150**.

- CHANDRA, A. (2007), Business Incubation in Brazil: Creating an Environment for Entrepreneurship, **Networks Financial Institute**, Working Paper No: 2007-WP-25.
- DDK – DEVLET DENETLEME KURULU (2009), 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu Uygulamalarının Değerlendirilmesi ile Uygulamada Ortaya Çıkan Sorunların Çözümüne İlişkin Öneri Geliştirilmesi, **Araştırma ve İnceleme Raporu**, Sayı: 2009/1.
- DPT (2006a), **Dokuzuncu Kalkınma Planı Bölgesel Gelişmede Temel Araçlar ve Koordinasyon Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara.
- _____ (2008), **Dokuzuncu Kalkınma Planı Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara.
- EC-EDG – European Commission Enterprise Directorate-General (2002), **Benchmarking of Business Incubators**, Centre for Strategy and Evaluation Services.
- FORSTER, N.S. ve J.F. ROCKART (1989), “Critical Success Factors: An Annotated Bibliography”, **Center for Information Systems Research**, Working Paper No: 191, Massachusetts Institute of Technology.
- KARAÖZ, M. ve ALBENİ, M. (2011), “İş Kuluçkalarında Yeni Kurulan Girişimlerin Hayatta Kalma ve Büyüme Performansını Etkileyen Faktörler: KOSGEB İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) Üzerine bir Araştırma”, **TÜBİTAK Projesi (No: 108K139) Nihai Rapor**, Isparta.
- LALKAKA, R. (1997), Lessons from International Experience for the Promotion of Business Incubation Systems in Emerging Economies, **Paper Commissioned by the Small and Medium Industries Branch**, No. 3, Austria.
- MARKLEY, D.M. ve K.T. McNAMARA (1994), A Business Incubator: Operating Environment and Measurement of Economic and Fiscal Impacts, **Purdue University Center for Rural Development**, Working Paper No: 0594.
- NAEC – National Agency for Enterprise and Construction (2004), **Benchmarking Incubators: Background Report for the Entrepreneurship Index 2004**, Denmark.

NEUMARK, D., B. WALL ve J. ZHANG (2008), “Do Small Businesses Create More Jobs? New Evidence from the National Establishment Time Series”, **NBER Working Paper**, No: 13818.

ROININEN, S. (2006), “The Start-Up Processes of Academic Spin-Offs and Non-Academic Ventures”, **Luleå University of Technology Department of Business Administration and Social Sciences Entrepreneurship**, Working Paper No: 2006: 41.

TORNATZKY, L., H. SHERMAN ve D. ADKINS (2002), “A National Benchmarking Analysis of Technology Business Incubator Performance and Practices”, **Report to the Technology Administration, U.S. Department of Commerce**, The National Business Incubation Association.

-Internet Kaynakları

KOSGEB, Çevrimiçi: www.kosgeb.gov.tr (Erişim Tarihi: 05.10.2011)

KUMAR, U. ve V. KUMAR (1997), Incubating Technology: Best Practices, Prepared for the Federal Partners in Technology Transfer, Çevrimiçi: <http://www.fptt-pftt.gc.ca/eng/resources/kumar.html> (Erişim Tarihi: 13.07.2011)

LATONA, J.C. ve M.D. LeHERE (1989), “Business Incubators in Ohio: Identifying Elements for Success”, Çevrimiçi: www.sbaer.uca.edu/research/sbida/1989/PDF/14.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2011)

MEEDER, R.A. (1997), “Business Incubation: the Good, the Bad and the Ugly”, Çevrimiçi: www.coara.or.jp (Erişim Tarihi: 02.03.2011)

MISIRLI, İ. (2011), “Devlet, Dolaylı Olarak Yeni Bir Yöntemle İstihdamın Artışına Katkı Sağlıyor”, Çevrimiçi: sisma.com.tr/makaleler/Dr.Irfan%20Misirli%20Dolaylistihdam.pdf (Erişim Tarihi: 05.10.2011)

NBIA (2011), “Business Incubation FAQ”, Çevrimiçi: http://www.nbia.org/resource_library/faq/index.php#3 (Erişim Tarihi: 15.07.2011)

WILES, J.A., F. HEKMAT ve C.R. WILES (1987), “An Assessment of Potential Business Incubator Services: A Pilot Study of Existing Small Business Managers”, Çevrimiçi: sbaer.uca.edu/research/sbida/1987/PDF/26.pdf (Erişim Tarihi: 21.07.2011)

-Diğer Çalışmalar

ALBERT, P. ve L. GAYNOR (2001), “Incubators – Growing Up, Moving Out, A Review of the Literature”, CERAM Sophia Antipolis, December 2001.

ANGLE TECHNOLOGY GROUP (2006), Incubator Feasibility Study For the City of Bowie, USA, Virginia.

CLAGGETT WOLFE ASSOCIATES (2003), Market Feasibility Study for Business Incubation Opportunities in Lane County, Oregon.

DPT (2006b), Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), Ankara.

EC – European Commission (2000), European Charter for Small Enterprises.

ENVIRONMENTAL FINANCE CENTER (2001), Bayview Incubator Feasibility Study and Proposal, USA, California.

ESBO – Entrepreneurship and Small Business Office (2010), Key Small Business Statistics, Canada.

EUROSTAT (2008), Key Figures on European Business with a Special Feature on the Factors of Business Success.

_____ (2010), Key Figures on European Business with a Special Feature on the Recession.

KOSGEB (2010), Girişimcilik Destek Programı Uygulama Esasları, UE-03/00.

_____ (2011), Araştırma-Geliştirme, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı Uygulama Esasları, UE-02/01.

- LALKAKA, R. (2001), “Best Practices in Business Incubation: Lesson (yet to be) Learned”, 14 November, Brussels.
- LALKAKA, R. ve D. SHAFFER (1999), “Nurturing Entrepreneurs, Creating Enterprises: Technology Business Incubation in Brazil”, Rio, Mach 1999.
- LEWIS, D.A. (2001), “Does Technology Incubation Work? A Critical Review”, Reviews of Economic Development, Literature and Practice, No. 11, U.S. Economic Development Administration.
- LYONS, T. (2000), “Birthing Economic Development: How Effective are Michigan’s Business Incubators?”, Social Science Research Bureau, Michigan State University.
- LYONS, T.S. ve S. LI (2003), “The State of the Wisconsin Incubation Industry in 2002: An Analysis of the Results of the Survey of Membership”, Paper Prepared for The Wisconsin Business Incubation Association.
- MOLNAR, L., R. DEPIETRO ve L. GILLETTE (1996), Sustaining Economic Growth: The Positive Impact of the Michigan Incubator Industry, 1985–1995, Ann Arbor: University of Michigan Business School and The Michigan Business Incubator Association.
- NBIA - National Business Incubation Association (2002), the State of the Business Incubation Industry, Athens, Ohio.
- _____ (1998), Business Incubation Industry, Athens, Ohio.
- NORTHSTAR ECONOMICS INC. (2005a), Marinete Incubator Feasibility Study, Final Report and Recommendations, Eylül, USA:
- _____ (2005b), Heart of Wisconsin Incubator Feasibility Study, Aralık, USA.
- ÖİB – ÖZELLEŞTİRME İDARESİ BAŞKANLIĞI (2007), İstihdam ve Girişimciliği Geliştirme Modeli Olarak İş Geliştirme Merkezi İşletme Fidanlıkları (İŞGEM)’ler.
- _____ (2011), Türkiye’de Özelleştirme, Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları Bülteni.

- PFEIFER, S., A. MANDIC ve I. MEDIC (2006), Benchmarking of Business Incubators in Croatia.
- RESMİ GAZETE (2005), “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Destekleri Yönetmeliği”, Tarih: 24.04.2005, Resmi Gazete Sayısı: 25795.
- SMALL BUSINESS SERVICE (2007), “Survival Rates of VAT-Registered Enterprises, 1995-2004 Key Results”, UK.
- SMILOR, R.W. (1985), New Business Incubators: The American Experience, Working Paper
- TC SANAYİ VE TİCARET BAKANLIĞI (2010), Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi 2011-2014 (AB Üyeliğine Doğru), Ankara.
- THAKOR, A. (2011), Sources of Capital and Economic Growth: Interconnected and Diverse Markets Driving U.S. Competitiveness, Center for Capital Markets Competitiveness, USA.
- TÜİK (2011), “İhracatın %59,8’ini KOBİ’ler gerçekleştirdi”, Haber Bülteni, 11 Ocak 2011.
- UKBI – United Kingdom Business Incubation (2003), the UKBI Benchmarking Framework for Business Incubation, Birmingham.
- WINGER, A. (2000), Stimulating the Supply and Building the Capacity of New Schools and School Developers, Recommendations for the Design and Implementation of a New Schools Incubator, Center on Reinventing Public Education, USA, Washington.
- YOUNG, N. (2001), “Hatching Good Ideas? Characteristics of Minnesota’s Business Incubators”, Minnesota Department of Trade and Economic Development, February 2001.
- YU, J. ve P. NIJKAMP (2009), “Methodological Challenges and Institutional Barriers in the Use of Experimental Method for the Evaluation of Business Incubators: Lessons from the US, EU and China”.

EKLER**EK – 1: TÜRKİYE’DEKİ İŞ GELİŞTİRME MERKEZLERİNİN FİZİKİ YAPILANMALARI****Zonguldak İŞGEM Fiziki Yapılanma**

İŞGEM Adı	Zonguldak İŞGEM
Kurulduğu Proje	İş Gücü Uyum Projesi
İŞGEM Hizmet Sağlayıcı	Zonguldak İli Hizmet ve Kalkındırma Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi
İŞGEM İşletici Şirket Bilgileri	Zonguldak İli Hizmet ve Kalkındırma Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi
Kuruluş Yılı ve Ayı	1997 Ocak
Toplan Kapalı Alan (m²)	9,000
Yönetim için Ayrılan Alan (m²)	502
Ortak Kullanım Alanı (m²)	382
İşlik Sayısı	16
İletişim Adresi	Zonguldak İl Özel İdare Hizmet Binası (Eski) Kat:1 Tel: 0-372-2535669 ZONGULDAK

Tarsus İŞGEM Fiziki Yapılanma

İŞGEM Adı	Tarsus İŞGEM
Kurulduğu Proje	ÖSDP 1
İŞGEM Hizmet Sağlayıcı	Tarsus Teknoloji İş Geliştirme ve Girişim Hizmetleri A.Ş
İŞGEM İşletici Şirket Bilgileri	Tarsus Teknoloji İş Geliştirme ve Girişim Hizmetleri A.Ş
Kuruluş Yılı ve Ayı	2003 Mayıs
Toplan Kapalı Alan (m²)	25380
Yönetim için Ayrılan Alan (m²)	360
Ortak Kullanım Alanı (m²)	20,620
İşlik Sayısı	100
İletişim Adresi	Fevzi Çakmak Mahallesi 1706 Sok. Karam Yağ Sanayi Yanı No:33 Tel: 0324 6139734 Tarsus / İÇEL

Ereğli İŞGEM Fiziki Yapılanma

İŞGEM Adı	Ereğli İŞGEM
Kurulduğu Proje	ÖSDP 1
İŞGEM Hizmet Sağlayıcı	Zonguldak Ereğli ve Çevresini Kalkındırma Derneği (ZERÇEV)
İŞGEM İşletici Şirket Bilgileri	Ereğli İş Geliştirme ve Dan.Hiz.Org.San.ve Tic.Ltd.Şti.
Kuruluş Yılı ve Ayı	2004 Ekim
Toplan Kapalı Alan (m²)	3200
Yönetim için Ayrılan Alan (m²)	-
Ortak Kullanım Alanı (m²)	200
İşlik Sayısı	24
İletişim Adresi	Belen Sanayi Sitesi Sosyal Tesis Binası No:1,2,3 67300 Tel: 0372 3191780 (4Hat) Kdz.Ereğli

Eskişehir İŞGEM Fiziki Yapılanma

İŞGEM Adı	Eskişehir İŞGEM
Kurulduğu Proje	ÖSDP 1
İŞGEM Hizmet Sağlayıcı	Eskişehir Girişimci Sanayici ve İşadamları Derneği (ESİD)
İŞGEM İşletici Şirket Bilgileri	Eskişehir İş Geliştirme Merkezi A.Ş
Kuruluş Yılı ve Ayı	2004 Ekim
Toplan Kapalı Alan (m²)	2161
Yönetim için Ayrılan Alan (m²)	63
Ortak Kullanım Alanı (m²)	112
İşlik Sayısı	20
İletişim Adresi	Basın Şehitleri Cd.No:341/1Telefonu: 222 226 61 61

Adana İŞGEM Fiziki Yapılanma

İŞGEM Adı	Adana İŞGEM
Kurulduğu Proje	ÖSDP 1
İŞGEM Hizmet Sağlayıcı	Adana Sanayici ve İşadamları Derneği (ADSIAD)
İŞGEM İşletici Şirket Bilgileri	Adana İş Geliştirme Merkezi A.Ş
Kuruluş Yılı ve Ayı	2004 Ekim
Toplan Kapalı Alan (m²)	5000
Yönetim için Ayrılan Alan (m²)	90
Ortak Kullanım Alanı (m²)	1958
İşlik Sayısı	42
İletişim Adresi	Adresi: Kocavezir mah. Kocavezir İş Merkezi K: 1/ 23 Telefonu: 0322 365 41 00 (pbx) Seyhan / ADANA

Mersin İŞGEM Fiziki Yapılanma

İŞGEM Adı	Mersin İŞGEM
Kurulduğu Proje	ÖSDP 1
İŞGEM Hizmet Sağlayıcı	Mersin Sanayicileri ve İşadamları Derneği (MESİAD)
İŞGEM İşletici Şirket Bilgileri	Migem Ltd.Şti.
Kuruluş Yılı ve Ayı	2004 Kasım
Toplan Kapalı Alan (m²)	3600
Yönetim için Ayrılan Alan (m²)	180
Ortak Kullanım Alanı (m²)	120
İşlik Sayısı	19
İletişim Adresi	Tırmıl Küçük Sanayi Sitesi, 63186 Sk.No:2 Tel:0324 235 22 61Mersin

Van İŞGEM Fiziki Yapılanma

İŞGEM Adı	Van İŞGEM
Kurulduğu Proje	ÖSDP 1
İŞGEM Hizmet Sağlayıcı	Van Sanayici ve İşadamları Derneği (VANSİAD)
İŞGEM İşletici Şirket Bilgileri	Van Teknoloji İş Geliştirme ve Girişim Hizmetleri Ltd.Şti.
Kuruluş Yılı ve Ayı	2004 Ocak
Toplan Kapalı Alan (m²)	11870
Yönetim için Ayrılan Alan (m²)	350
Ortak Kullanım Alanı (m²)	1100
İşlik Sayısı	30
İletişim Adresi	Süphan Mah. Eski Kundura Fabrikası Telefonu: 432 2173191 - 2179747 VAN

Nevşehir Avanos İŞGEM Fiziki Yapılanma

İŞGEM Adı	Avanos İŞGEM
Kurulduğu Proje	ÖSDP 2
İŞGEM Hizmet Sağlayıcı	İlke Eğitim ve Sağlık Vakfı
İŞGEM İşletici Şirket Bilgileri	İlke Eğitim Sağlık Vakfı
Kuruluş Yılı ve Ayı	2006 Eylül
Toplan Kapalı Alan (m²)	4005
Yönetim için Ayrılan Alan (m²)	-
Ortak Kullanım Alanı (m²)	1906
İşlik Sayısı	32
İletişim Adresi	Kapandı.

Samsun İŞGEM Fiziki Yapılanma

İŞGEM Adı	Samsun İŞGEM
Kurulduğu Proje	ÖSDP 2
İŞGEM Hizmet Sağlayıcı	Samsun Bölgesel Ekonomik Kalkınma A.Ş. (SABEK)
İŞGEM İşletici Şirket Bilgileri	SABEK A.Ş
Kuruluş Yılı ve Ayı	2006 Aralık
Toplan Kapalı Alan (m²)	7046
Yönetim için Ayrılan Alan (m²)	406
Ortak Kullanım Alanı (m²)	406
İşlik Sayısı	26
İletişim Adresi	Merkez Dereleler Köyü Mevkii İş Geliştirme Merkezi Telefonu: 03622751146 - 2751151 Samsun

Elazığ İŞGEM Fiziki Yapılanma

İŞGEM Adı	Elazığ İŞGEM
Kurulduğu Proje	ÖSDP 2
İŞGEM Hizmet Sağlayıcı	Elazığ Sanayici ve İşadamları Derneği (ELSİAD)
İŞGEM İşletici Şirket Bilgileri	Elazığ İŞGEM Ltd.Şti.
Kuruluş Yılı ve Ayı	2006 Kasım
Toplan Kapalı Alan (m²)	5499
Yönetim için Ayrılan Alan (m²)	300
Ortak Kullanım Alanı (m²)	300
İşlik Sayısı	25
İletişim Adresi	Malatya Yolu 8 Km. No:1 Telefonu: 0424 248 35 10 ELAZIĞ

Yozgat İŞGEM Fiziki Yapılanma

İŞGEM Adı	Yozgat İŞGEM
Kurulduğu Proje	ÖSDP 2
İŞGEM Hizmet Sağlayıcı	Yozgat Sanayi ve Ticaret Odası
İŞGEM İşletici Şirket Bilgileri	Yozgat Yatırım A.Ş
Kuruluş Yılı ve Ayı	2007 Nisan
Toplan Kapalı Alan (m²)	3500
Yönetim için Ayrılan Alan (m²)	150
Ortak Kullanım Alanı (m²)	250
İşlik Sayısı	27
İletişim Adresi	Şeyh Osman Mah.Eski Pazar Yeri Mevkii İşgem Hizmet Binası Telefonu: 0354 212 49 29 YOZGAT

Diyarbakır İŞGEM Fiziki Yapılanma

İŞGEM Adı	Diyarbakır İŞGEM
Kurulduğu Proje	ÖSDP 2
İŞGEM Hizmet Sağlayıcı	Diyarbakır Sanayici ve İşadamları Derneği (DİSİAD)
İŞGEM İşletici Şirket Bilgileri	Diyarbakır İŞGEM Diyarbakır İş Geliştirme ve Girişimcilik Hizmetleri Ltd.Şti.
Kuruluş Yılı ve Ayı	2007 Mayıs
Toplan Kapalı Alan (m²)	1639.65
Yönetim için Ayrılan Alan (m²)	50
Ortak Kullanım Alanı (m²)	135
İşlik Sayısı	15
İletişim Adresi	Şehitlik Mah. Köşkler Mevkii Eski Köy Hizmetleri Sosyal Tesisleri DİYARBAKIR

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı : Onur SUNGUR

Doğum Yeri : İzmir

Doğum Yılı : 17.05.1983

Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu:

Lise	: Şehit Teğmen Ali Rıza Akıncı Lisesi, İzmir,	1997-2000
Lisans	: Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, İktisat,	2000-2004
Yüksek Lisans	: Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, İktisat,	2004-2007
Doktora	: Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, İktisat,	2007-2011

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi:

1. İngilizce : İleri (ÜDS: 90)

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:

-Kitaplar ve Kitaplarda Bölüm Yazarlığı

DULUPÇU, Murat Ali, OKÇU, Murat, ÇARIKÇI, İlker Hüseyin, ÖZKUL, Gökhan, SUNGUR, Onur ve SEZGİN, Aykut, Bölgesel ve Sektörel Teşvik Kapsamında Isparta İli Üzerine Bir Değerlendirme, Stratejik Ön Çerçeve Raporu, ITSO, Ekim 2007, Isparta, 59 sayfa.

DULUPÇU, Murat Ali, SUNGUR, Onur, DEMİRGİL, Hakan, ŞENTÜRK, Canan, ÖZKUL, Gökhan ve SEZGİN, Aykut, Yenilik, İşbirliği ve Girişimcilik: Batı Akdeniz Bölgesi (Antalya-Burdur-Isparta, İBBS TR61) KOBİ'lerinin Tutumlarının Değerlendirilmesi, (Editörler: Murat Ali DULUPÇU ve Onur SUNGUR, TOBB Yayınları, Kasım 2007, Ankara, 86 sayfa.

ALBAYRAK, Ali Sait ve diğerleri (SUNGUR, Onur), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (Editör: Yrd.Doç.Dr. Şeref KALAYCI), Asil Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ağustos-2005, Ankara, 426 sayfa.

ALBENİ, Mesut ve diğerleri (SUNGUR, Onur), SPK Lisanslama Sınavlarına Hazırlık, Temel Düzey - İleri Düzey, (Editör: Yrd.Doç.Dr. Şeref KALAYCI), Asil Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Mart-2005, Ankara, 884 sayfa.

-Makaleler

SUNGUR, Onur, "Bir Başarı Örneği Olarak Finlandiya Ulusal İnovasyon Sisteminin Analizi: Aktörler, Roller, Güçlü ve Zayıf Yönler", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2 Sayı: 4, Güz 2006, s. 120-145.

SUNGUR, Onur ve Hidayet KESKİN, "Coğrafi Yakınlık 'Hala' Önemli mi ? Mekansal İnovasyon Modellerinden Çok-Yerelli Bilgi Dinamiklerine Dönüşüm", Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, 2009, ss. 107-131.s. 12-17.

DULUPÇU, Murat Ali ve SUNGUR, Onur, "Dünya'da Değişen Kalkınma Ajansları Anlayışı ve Türkiye'deki Tartışmalar: Gecikmiş Bir Uygulama Nasıl Etkinleştirilebilir?", Yerel Siyaset Dergisi, Yıl: 2 Sayı: 16, Nisan 2007, s. 12-17.

KESKİN, Hidayet ve SUNGUR, Onur, "Bölgesel Politika Ekseninde Yaşanan Dönüşüm: Türkiye'de Kalkınma Planlarında Bölgesel Politikaların Değişimi", SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 21, Mayıs 2010, ss. 271-293.

-Ulusal Bildiriler

DULUPÇU, Murat Ali, ÇARIKÇI, İlker Hüseyin ve SUNGUR, Onur, "Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ Politikası ve Bölgesel Politika İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme", 2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi: AB KOBİ'leri ile İşbirliği, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2-3 Aralık 2005, İstanbul, Kongre Kitabı s. 540-550.

DULUPÇU, Murat Ali, SUNGUR, Onur, ÖZKUL, Gökhan ve SEZGİN, Aykut, "Yenilik Sistemleri İçerisinde Temel Aktörler Arasındaki İlişkiler: Isparta İli İmalat Sanayisinde Faaliyet Gösteren Firmaların Üniversite-Sanayi İşbirliğine Bakış Açıları", 2. Türk Bilim ve Teknoloji Tarihi Kongresi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 30-31 Ekim 2006, Isparta.

SEZGİN, Aykut, ÖZKUL, Gökhan, SUNGUR, Onur ve DULUPÇU, Murat Ali, "Sistem Yaklaşımı Açısından Üniversite-Sanayi İşbirliğindeki Fırsatlar ve Engeller: Süleyman Demirel Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerine Bir İnceleme", 6. Anadolu İşletmecilik Kongresi "Değişen Dünya ve İşletmecilikte Yeni Dinamikler", 31 Mayıs-2 Haziran 2007, Kırıkkale, s. 443-454.

DULUPÇU, Murat Ali, SUNGUR, Onur ve DEMİREL, Onur, "Bölgesel Kalkınmada Bilgi Ağbağları ve Yenilikçi İşbirliği: Antalya, Isparta ve Burdur İllerindeki (İBBS Düzey 2 TR61) Yenilikçi Firmalar Üzerine Bir Araştırma", 12. Ulusal Bölge Bilimi / Bölge Planlama Kongresi, İstanbul Teknik Üniversitesi, 25-26 Ekim 2007, İstanbul, ss. 355-366.

DULUPÇU, Murat Ali, SUNGUR, Onur, KESKİN, Hidayet, SEZGİN, Aykut ve Onur DEMİREL, "Bölgesel Kalkınmada Yeni Bir Kavram Olarak Bilgi Dinamiklerinin Rolü", 6. Ulusal Coğrafya Sempozyumu, Ankara Üniversitesi

Türkiye Coğrafyası Araştırma ve Uygulama Merkezi (TÜCAUM), 3-5 Kasım 2010, Ankara.

DULUPÇU, Murat Ali, SUNGUR, Onur ve Hidayet KESKİN, "Bölgesel Kalkınmada Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kalkınma Planlarına Yansımaları: Kalkınma Planlarının Yeni Teoriler Açısından Değerlendirilmesi", 6. Ulusal Coğrafya Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Türkiye Coğrafyası Araştırma ve Uygulama Merkezi (TÜCAUM), 3-5 Kasım 2010, Ankara.

ULUPÇU, Murat Ali, KESKİN, Hidayet, DEMİREL, Onur, SUNGUR, Onur ve Aykut SEZGİN, "Bilgi Dinamikleri: Mekansal İnovasyon Modellerini Aşmak", Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Şehir ve Bölge Planlama Bölümü, Kent ve Bölge Araştırmaları Merkezi, I. Arama Konferansı, 20-21 Eylül 2010, Ankara.

-Uluslararası Bildiriler

DULUPÇU, Murat Ali and SUNGUR, Onur, "Adaptation Problem of Turkey to the Regional Policies Within the Process of the EU Membership: Dilemmas and Opportunities (Türkiye'nin AB'ye Üyelik Sürecinde Bölgesel Politikalara Uyum Sorunu: Açmazlar ve Fırsatlar) Uluslararası AB Müzakere Sürecinde Türkiye'nin Sosyo-Ekonomik ve Siyasi Yapısındaki Değişim ve Dönüşümler Sempozyumu, Dumlupınar Üniversitesi, 16-18 Mart 2006, Kütahya, Kongre Kitabı s. 297-316.

SUNGUR, Onur, Şentürk CANAN and DULUPÇU, Murat Ali, "The Role of Networking and Collaboration in the Process of Innovation: The Reality and the Myth in the TR61 NUTS 2 Level Region", 2nd International Conference on the Dynamics of Science and Technology Policies, İzmir Economy University, 25th-26th May 2007, İzmir, s. 273-295.

SUNGUR, Onur, "Antalya'da Faaliyet Gösteren İhracatçı Firmaların AR-GE, Teknoloji Geliştirme ve İnovasyon Faaliyetleri", Uluslararası Davraz Kongresi: "Küresel Diyalog", Süleyman Demirel Üniversitesi, 24-27 Eylül 2009, Isparta, ss. 938-953.

SUNGUR, Onur, KESKİN, Hidayet, ŞENTÜRK, Canan ve KİRİŞ, Hakan, "Bölgesel Kalkınmada Yakınlığa Dayalı İnovasyon Modelleri ve Yeni Bir Açılım Olarak Uzak Networkler", Uluslararası Davraz Kongresi: "Küresel Diyalog", Süleyman Demirel Üniversitesi, 24-27 Eylül 2009, Isparta, ss. 954-969.

KİRİŞ, Hakan Mehmet, ŞENTÜRK, Canan, KESKİN, Hidayet ve SUNGUR, Onur, "Comparative Analysis of Bosnia Herzegovina to the Other Former Yugoslav Federation Countries in the Context of Political and Economic Perspectives", International Symposium on Sustainable Development - ISSD, June 8-9, 2010, Sarajevo, pp. 302-311.

KESKİN, Hidayet, ŞENTÜRK, Canan, SUNGUR, Onur ve KİRİŞ, Hakan Mehmet, "The Importance of SMEs in Developing Countries", International Symposium on Sustainable Development - ISSD, June 8-9, 2010, Sarajevo, pp. 183-192.

- SUNGUR, Onur, KESKİN, Hidayet ve DULUPÇU, Murat Ali, "Transformation in Regional Policies in Turkey and the Impact of EU: Some Critical Events and Possible Effects of EU Membership", Turkey and the EU: Opportunities and Challenges in the Accession Process, TUNAECS-UACES-IKV, 16-18 June 2010, Yeditepe University, Istanbul.
- DULUPÇU, Murat Ali, DEMİREL, Onur ve SUNGUR, Onur, "Is it too difficult to have symbolic knowledge in tourism sector for regional development: Some firm level empirical results from Antalya Region", 2010 RSA Annual Conference "Regional Responses to Global Shifts", 24-26 Mayıs 2010, Pecs, Macaristan.
- DULUPÇU, Murat Ali, SEZGİN, Aykut, DEMİREL, Onur, SUNGUR, Onur ve Hidayet KESKİN, "How to Capture Mobile Knowledge in Tourism Sector? Co-(R)evolution of Russian Tourists and Highly Individual Places (HIP) in Antalya", Regional Studies Association Annual International Conference "Regional Development and Policy - Challenges, Choices and Recipients", 17-20 April 2011, Newcastle, UK
- SUNGUR, Onur ve Hidayet KESKİN, "Yenilikte Sistem Yaklaşımı ve Bölgesel Yenilik Sistemleri: Kavramlar, Kuramlar, Politikalar", I. Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı, Fırat Kalkınma Ajansı, 22-23 Eylül 2011, Malatya, ss. 161-168.
- DEMİRGİL, Hakan, KARAÖZ, Murat, BAPTISTA, Rui ve Onur SUNGUR, "Networking Activities and Growth of Newly Founded Firms Under Incubation", International Conference on Global Entrepreneurship: The Latest Research on Business Creation, George Washington University, Washington DC, USA, 6-8 Ekim 2011.

-Görev Aldığı Projeler

- Avrupa Birliği, "Regional Trajectories to the Knowledge Economy: A Dynamic Model", Altıncı Çerçeve Programı (FP6) EURODITE, Priority 7 Theme 1.1.2., Integrated Project (Proposal/Contract No: 006187), Ortak Olarak Katılım (Partner), 2005-2009.
- Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri, "Bölgesel Ölçekte İnovasyon: NUTS2 TR61 (Antalya-Isparta-Burdur) Düzeyi KOBİ'lerinin Rekabet Güçlerini Artırmak Amacıyla Bölgesel Bilgi Ağbağlaşma Düzeyi ile İnovasyon Süreçlerinin Analizi", Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi No: 1351-M-06, Proje Yürütücüsü: Doç.Dr. Murat Ali DULUPÇU, Isparta, 2006-2007.
- TÜBİTAK, "İş Kuluçkalarında Yeni Kurulan Girişimlerin Hayatta Kalma ve Büyüme Performansını Etkileyen Faktörler: KOSGEB İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) Üzerine Bir Araştırma", TÜBİTAK Projesi No: 109K139, Proje Yürütücüsü: Doç.Dr. Murat KARAÖZ, 2009-2011.