

## ÖRGÜTSEL EKOLOJİ TEORİSİ ÜZERİNDEN GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİNİN GİRİŞİMCİLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Funda KILIÇ<sup>1</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı girişimcilik ekosisteminin girişimciler üzerinde yarattığı etkileri örgütsel ekoloji kuramı üzerinden ele almaktır. Girişimcilik üzerine geniş bir yazın olmasına karşın girişimcilik ekosistemini oluşturan kuluçka merkezleri, mentor ağları, açık ofis networkleri, eğitim ve seminerler, yarışmalar, jüriler gibi ana aktörlerin; girişimlerin doğması, çoğalması hatta ekosistemin belirlediği kriterlere uyum sağlayamayanların ölümü üzerine yapılan araştırmalar oldukça azdır. Bu çalışmada Türkiye'nin en yüksek talep alan ön-kuluçka merkezindeki süreçten yola çıkılarak, girişimlerin ölümü ya da devamı konusunda belirleyici olan girişimcilik ekosisteminin etkileri tartışılmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi deseniyle desteklenmiştir. Araştırmanın örneklemini, Türkiye'de faaliyet gösteren ve en yüksek talebi alan üniversite kuluçka merkezinde yer alan 3.468 adet girişim başvurusundan kabul edilen ve elemeler sonucu ilk 20'ye giren girişimler ve aynı merkezde yer alan 56 mentor oluşturmaktadır. Analiz sürecinde ikincil veri olarak röportajlardan yararlanılmıştır. Girişimlerin geçirdikleri tüm sürece bakıldığında sadece bir yıl gibi kısa bir sürede birden fazla elemeye tabi tutulmaları, bu elemeler sonucunda onların hızlı ölçeklenmesini sağlayacak yatırımcılar ve iş ağlarına ulaşmaları, elemeleri geçemedikleri takdirde bu imkanları kaybetmeleri ya da kendilerini bu elemelerdeki kriterlere göre tekrar geliştirip gelmeleri kuramı destekleyen çıktılardır.

**Anahtar Kelime:** Örgütsel ekoloji kuramı, girişimcilik, girişimcilik ekosistemi.

**JEL Sınıflaması:** M10, M13, L26

## THE IMPACT OF THE ENTREPRENEURSHIP ECOSYSTEM ON ENTREPRENEURS THROUGH ORGANIZATIONAL ECOLOGY THEORY

### Abstract

The aim of this study is to examine the effects of the entrepreneurship ecosystem on entrepreneurs through organizational ecology theory. Although there is a wide literature on entrepreneurship, research on main actors, such as incubation centers, mentor networks, open office, trainings and seminars, competitions and juries that form the entrepreneurship ecosystem, and on the emergence, proliferation and even the death of initiatives that cannot meet the criteria set by the ecosystem is scarce. In this study, after analyzing the processes in Turkey's most sought-after pre-incubation center, the identity and decision making of the environment that determine the death or growth of start-ups were discussed.

A qualitative research method, namely the content analysis was used. The sample used in the study contains data about 16 mentors and 20 start-ups that stood out among 3,468 ventures after several eliminations that took place in the most sought-after university incubation center in Turkey. Interviews were used as secondary data in the analysis process.

Considering the whole process that start-ups go through, the theory is supported by the facts that they are subjected to more than one elimination within a year, they are introduced to investors and business networks that will ensure their rapid scaling if they are successful, and they lose these opportunities or restructure themselves according to the criteria used in these eliminations if they fail.

**Keywords:** Organizational ecology theory, entrepreneurship, entrepreneurship ecosystem.

**JEL Classification:** M10, M13, L26

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Şehir Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi Girişimcilik Bölümü, [fundakilic@sehir.edu.tr](mailto:fundakilic@sehir.edu.tr), ORCID: 0000-0001-9479-2755

## 1. Giriş

Ekonominin ve üretimin temel kaynağı olarak kabul edilen işletmeler, özellikle liberal ekonomi anlayışının tüm dünyada güçlenmesiyle beraber daha fazla özerkleşme ve bağımsızlaşma yolunda ilerlemiştir. Ülkelerin iktisadi olarak büyümesindeki temel kaynaklardan biri olarak kabul edilen girişimler, zaman içinde işletme biliminin temel araştırma alanlarından biri olmuştur. Sadece işletme değil, pek çok farklı bilim dalı ve kuram “girişimcilik” kavramını ele almış ve kendi açılarından incelemiştir. 1960’lardan sonra kuluçka merkezlerinin açılması, girişimcilere stratejik ve katma değerli bir izleme ve iş danışmanlığı sunmuştur. İlk nesil kuluçka merkezleri sadece ofis imkanları sunarken, bugün, çıkarılan kanunlar, hibeler, kurumsal desteklerle çok farklı imkanların ulaşıldığı bir kaynak haline gelmiştir. Üniversite destekli teknoparkların da benzer amaçla sisteme dahil olması ve girişimcilere birçok imtiyaz sağlamaları ile girişimcilik, içinde önemli oyuncuların yer aldığı dolayısıyla rekabetin yüksek olduğu kendi ekosistemini yaratmıştır. Bu ekosistem içinde benzer rolleri üstlenen kuluçka merkezlerinin azlığı buna karşın girişimci sayısındaki artış kendi içinde bir eleme sistemi getirmiştir. Kuluçka merkezleri girişimciyi, içeri alma sürecinden kaynak bulma sürecine kadar olan süreçte çeşitli yollarla elemektedir. Dolayısıyla kapıdan kabul jürisi ile başlayıp hibelerin dağıtıldığı, potansiyel müşteri ve yatırımcıların katıldığı demo daylerle (gösteri günü) biten süreçte, girişimci verilen ödül ve hibelerin başlangıç aşamasında yaşamını kolaylaştırması, hayatta kalmasını sağlaması motivasyonu ile bir elemeyi diğerine koşturmaktadır. Bu süreçte geçirmiş olduğu her eleme onu bir sonraki adıma taşır. Bu elemeyi gerçekleştiren karar vericiler, kimi zaman kendileri gibi girişimcilik deneyimi olan, kimi zaman iş hayatı içinde belli bir tecrübe ve başarı hikayesine sahip aktörler ve girmiş oldukları kuluçka merkezlerinin yönetiminde yer alan kişilerdir. Bu karar vericilerin dahil olduğu jürilerde girişimci kendisine verilen dört dakikalık sunum süresinde geliştirmiş olduğu iş modeline ilişkin bilgileri aktarır. Diğer verilen dört dakikalık sürede de karar vericilerin sorularını yanıtlar. Her bir jüride seçilen belli bir sayıdaki girişim için jüriden olumlu yanıt almanın anlamı buldukları kuluçka merkezinde sahip oldukları imkanların devam etmesi ile beraber ileride sunulacak yeni imkanların -iş dünyasından networkler, mentorlar ve yatırımcılarla olan ilişki ağları gibi fırsatların habercisidir. Diğer taraftan alınan olumsuz yanıt girişimci için bir yol ayrımına işaret eder. Ya iş modelini geliştirmeye kuluçka merkezinden bağımsız devam edecektir ya da bu sonucu kriter olarak alıp iş modelini sonlandıracaktır.

Girişimcilerin girdikleri süreçte varmak istedikleri nokta başarılı bir iş modeli ve arkasından gelen “unicorn (tek boynuz)” olma hayalidir. Tek boynuzlar (İngilizcede ‘unicorns’), kuruluşundan bu yana on yıl veya daha az bir sürede değeri 1 milyar ABD Dolarını aşan filiz girişimler olarak tanımlanmaktadır. Unicorn kavramı ilk kez Aileen Lee tarafından kullanılmıştır (Sözür, 2017). Unicorn kavramı tekno-girişimcilik alanında faaliyet gösteren şirketler için kullanılmaktadır. Son yıllarda gelişen internet teknolojileri ile birlikte bu şirketlerin sayısı hızla artmıştır.

Unicornlar piyasa değerini sadece gelirleriyle değil katıldıkları yarışmalar sonucunda veya dahil oldukları teknoparklarla ilintili olarak aldıkları yatırımlar veya geliştirdikleri yatırım ortaklıklarıyla güçlendirmektedir. Carey (2016) ise son yıllarda işletmelerin unicorn olma sürelerindeki kısalmayı bu yatırım ortaklıklarına bağlamaktadır.

Türkiye’de unicorn tanımına uyan bir girişim henüz çıkmamasına rağmen gittikçe artan girişimci olma eğilimi, girişimcilik yarışmaları gibi girişimcilik ekosistemini popüler(!) kılan bir şekilde sokmakta, girişimci ile birlikte bu ekosistemden beslenen farklı aktörler yaratmaktadır.

Bu araştırmanın amacı girişimcilik ekosisteminde bulunan karar vericilerin buldukları konum itibarıyla girişimci hakkında aldıkları kararların girişimci hayatı üzerindeki etkisini örgütsel ekoloji kuramı üzerinden tartışmaya açmaktır. Girişimcilik üzerine geniş bir yazın olmasına karşın girişimcilik ekosistemini oluşturan kuluçka merkezleri, mentor ağları, açık ofis networkleri, eğitim ve seminerler, yarışmalar, jüriler gibi ana aktörlerin; girişimlerin doğması, çoğalması hatta ekosistemin belirlediği kriterlere uyum sağlayamayanların ölümü üzerine yapılan araştırmalar az olduğundan bu araştırma örgütsel ekoloji yazınına önemli bir katkı sağlayacaktır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Örgütsel Ekoloji Kuramı

Örgütsel ekoloji kuramı 1970’li yıllarda örgüt odaklı anlayışa eleştiri olarak ortaya çıkmış bir kuramdır. Çevre bilim yaklaşımı, tabii seleksiyon yaklaşımı, örgütsel nüfus ve popülasyon ekolojisi gibi kavramların da kullanıldığı örgütsel ekoloji kuramının öncüleri; M.Hannan, J.Freeman, H.Aldrich ve G.Carroll’dur. Biyolojik evrim kuramına dayandırılan örgütsel ekoloji Lamarck ve Darwin evrim kuramlarından beslenmiştir (Aktaran Çubukçu, 2018:85; Baum ve Singh, 1994: 379–402). Biyolojik evrim kuramına göre doğada canlı varlıklar bir çevre, ortam içerisinde var olurlar ve yaşamlarına bu çevre içerisinde devam ederler. Bu süreçte çevre içerisinde yer alan canlıların bir kısmı, bu çevrenin koşullarına bağlı olarak yaşama devam edemezken bir kısmı da çevresel koşullara göre evrim geçirerek yaşamaya devam ederler. Bu döngü canlı varlıkların çevresel koşullara karşı adaptasyon yeteneklerine ve adaptasyon süresine bağlı olarak devam eder.

Örgütsel ekolojisi yaklaşımı ise örgütleri bir grup/topluluklar olarak ele alır ve grup ile çevre arasındaki ilişkileri araştırır. Doğada nasıl bir organizmanın çevresi diğer organizmalardan oluşuyor ve onlarla etkileşim halinde hayatına devam ediyorsa kurama göre örgütlerin çevreleri de diğer örgütlerden oluşur ve örgütler ve oluşturdukları topluluklar da açık sistemler içinde birbirleriyle etkileşim halinde hayatlarına devam ederler (Çubukçu, 2018: 85). Örgütsel ekolojideki evrim, örgütlerin çevresel ayıklanma ile yeni koşullara uyum göstererek yeni örgütlerin doğması veya çoğalması ve ekosisteme uyum sağlayamayan örgütlerin ölümü ile gerçekleşebilir (Erdil, Kalkan ve Alparslan, 2010: 18). Leblebici’ye (2005:4) göre kuramın temel sorusu, örgütlerin neden bu kadar çeşitli olduğudur. Bu çeşitlilik de evrim teorisi aracılığıyla ele alınır. Çok sayıda örgütsel topluluk (tür) çeşitliliğe yol açtığından, araştırmacılar dikkatlerini bu konuya yöneltmiştir. Örgütsel ekolojinin temel savları; uyum ve ayıklama, topluluk ve çevre ilişkisi, yaş bağımlılığı ve örgüt büyüklüğüdür.

#### 2.1.1. Uyum ve Ayıklama

Örgütsel ekoloji teorisine göre, kuruluşların buldukları çevrede nasıl hayatta kalabilecekleri önemli bir araştırma konusudur.

Örgütsel ekoloji kuramının temelinde, zorlu çevresel etkenler sebebiyle, çevre ile örgütlerin ölüm ve doğumları arasındaki bağlantıların araştırılması yatmaktadır (Habiboğlu, 2013: 38).

Teoriye göre ekosistem, çevreye uyum sağlayıp adapte olabilen uygun sayıda örgütü seçmekte ve diğerlerini ayıklamaktadır. Bu uyum yaklaşımına göre örgütler rasyonel yöneticiler tarafından yönetilir. Bu yöneticiler, örgütün çevresini sürekli izler. Bu çevrede meydana gelecek değişimleri öngörebilmek için tedbirler alırlar. Örneğin rakiplerinin neler yaptıklarını ve teknolojik gelişmeleri takip ederler. Bu yaklaşımın en önemli eksikliklerinden biri, örgütlerin neden pek azının uzun süre yaşayabildiğini açıklayamamasıdır. Önder'e (2015:88) göre eğer kuruluşlar değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilseydi, faaliyete devam eden birçok yaşlı kuruluş olmalıydı. Ancak örgütlerin gençlik-yaşlılık oranlarına bakıldığında uzak geçmişte kurulup faaliyetlerine devam eden çok az örgüt bulunmaktadır. Ayıklama yaklaşımına göre ise çevrede oluşan hızlı değişimlere uyum sağlayamayan örgütler kapanır ve kapanan örgütler yerine değişen koşullara uygun yapısal özelliklerle yeni örgütler kurulur (Önder, 2015:93). Örgütsel ekoloji teorisi, çevresel değişimin ve diğer sosyal faktörlerin örgütlerin kurulma ve kapanma oranlarına etkilerini incelemektedir. Çevrenin kurumlar üzerindeki etkisinden dolayı, kurumların çevreye uyum yetenekleri yetersiz kalabilir, yani çevreye uyum her zaman mümkün olmayabilir.

### 2.1.2. Topluluk ve Çevre İlişkisi

Örgütsel ekoloji kuramında topluluk içi dinamiklerle çevre arasındaki ilişkinin etkisi de önemli bir yer tutar. Çubukçu (2018:87) örgütlerin üyelerine uyguladıkları gücün ve üyelerin örgüte katılımının örgütlerin uyumunu belirlediğini ifade ettiğini vurgulamaktadır. Güç, üyenin başka üyeyi teşvik etme kabiliyeti olarak tanımlanmıştır. Katılım yoğunluk ve yön açısından karakterize edilip yüksekliğine taahhüt, düşüklüğüne ise yabancılaşma denilmiştir (Tosi, 2009: 72-73). Kurama göre örgütlerin hızlı değişimlere karşı adaptasyon yetenekleri sınırlı olduğu için çevresel faktörlerin değişiminde engelleyici rol üstlenirler bu durumda yapısal durağanlığa sebep olur. Örgütlerin kapanmaları yalnızca demografikleri etkilemez, söz konusu örgütlerin oluşturduğu güçleri ve topluluk dinamiklerini de etkiler. Çubukçu'ya (2018: 87) göre yoğunluk bağımlılığı, popülasyonun demografik özellikleri, rekabet, ilişkisel yoğunluk unsurlarıyla örgütlerin sosyal yapı içinde düzeyini belirler. Popülasyon yoğunluğuyla meşruiyetin ve rekabetin etkilerinin artmasıyla yoğunluk kaynaklara yönelerek yeni örgütlerin girişi veya mevcutların büyümesi ile popülasyon artacaktır. Tüm bu süreçte rekabet içinde bulunan örgütlerin rekabet baskısı artacaktır. Loree'a (2008:27-28) göre rekabetin güçlü etkisi örgütlerin hayatta kalma sürelerini etkiler ve ölüm oranları artar.

### 2.1.3. Yaş Bağımlılığı

Örgütsel yaş ve büyüklük ekolojide incelenen demografik değişkenlerdir. Bu değişkenler ile kurulmuş ve ölmüş örgütler analiz edilir. Örgüt yaşı ve kapanma oranını analiz eden kuram yaş bağımlılığı kuramıdır.

Yaş bağımlılığı kuramındaki üç görüş; yenilik sıkıntısı, yaşlılık sıkıntısı ve ergenlik sıkıntısı. Yenilik sıkıntısına göre genç örgütler iç düzenlerini kuramadığı ve çevrelerindeki örgütlerle iletişim geliştiremediği için çevresel koşullara adaptasyonda zorluk çekerler.

Yaşlılık sıkıntısında üretilen argüman ise örgütte oluşan bürokratik yapı, değişime olan direniş, teknolojik gelişmelere hızlı uyum sağlayamama gibi sebeplerden dolayı örgüt ölümlerinin görülmesidir.

Örgütün yaşlılığının artmasıyla ölüm oranının azalması teorisinin aksine bir yaklaşım olarak geliştirilmiştir. Son görüşe göre ise örgüt kurucu tarafından sağlanan kaynak ile ayakta kalmayı başarır. Kaynağın azalmasıyla örgütte kapanma riski artar ancak örgüt bu süreçte edindiği deneyim ile ayakta kalmayı başarırsa kapanma oranları yaşlılıkla birlikte azalma gösterir (Önder, 2015:89). Bu teoriye ergenlik sıkıntısı denir. Literatürde yaş bağımlılığı teorisi hakkındaki en yaygın görüş ise yaşlı örgütlerin kapanma risklerinin daha az olduğudur.

#### **2.1.4. Örgüt Büyüklüğü**

Örgütsel büyüklük örgütlerin yaşam ve başarı oranlarını analiz etmede önemli bir faktördür. Blau (1970), yaptığı çalışmada örgütün büyüklüğü arttıkça, örgütün farklı seviyelerinde farklılaşmanın kademeli olarak artacağını savunmuştur. Çalışan sayısı ile örgüt büyüklüğünü belirlemektedir. Blau'nun çalışması incelendiğinde temel sav örgütün büyüme sürecinde daha komplike sistemler haline geleceği, büyüdükçe sistemlerdeki değişimin daha yavaş olacağı, bürokratik ve mekanik bir yapıya dönüşeceği (Sözen ve Basım, 2012). Mata ve Portugal (1994: 229) büyük firmaların birçok avantajının olduğunu (marka ismi, deneyim vb.), bu nedenle başarısızlık oranlarının daha düşük olduğunu ifade etmektedir. Küçük örgütler sermaye yetersizliği, kurumsallaşamama gibi nedenlerden dolayı risk altındadırlar (Erdil, Kalkan, Alparlan, 2010: 21). Literatür incelendiğinde farklı yaklaşımlar olsa da genel görüş örgütlerin yaş ve büyüklükleri ile ölümleri ters orantılı olduğudur.

#### **2.2. Girişimcilik**

Küçükaltan'ın (2009:22) Zhao'dan aktardığı üzere en dar anlamıyla girişimcilik, fikirlerin yakalanmasını ve bu fikirlerin ürünlere dönüştürülmesini ve/veya hizmetleri ve ürünleri pazara sunacak bir girişim kurulmasını içermektedir. Ancak, genel kabul görmüş bir girişimcilik tanımından söz etmek mümkün değildir. Özen ve arkadaşlarının (2008:3), Low ve MacMillan'dan (1988:139) aktardığı gibi girişimcilik tanımlamalarındaki çok çeşitliliğin ortaya çıkarmakta olduğu en büyük sorun, tanımlamaların kavramın farklı parçaları üzerine odaklanmaları ancak hiçbirinin kavramı bir bütün olarak ele alamamasıdır. Aşağıda yer alan Tablo 1'de de görüldüğü üzere girişimcilik üzerine yapılan çalışmaların geneli girişimcilik kavramına ve girişimcinin kişilik özelliklerine odaklanmaktadır. Özen ve arkadaşlarının (2008) yaptıkları literatür taraması sonucunda topladıkları girişimcilik tanımlarından oluşan tabloya bakıldığında, girişimciliğe ilgili farklı noktaların öne çıktığı görülmektedir. Yapılan tanımlarda öne çıkan ilk nokta girişimciliğin daha önce bir işletme sahibi olan veya ilk defa işletme kuran kişiler tarafından yeni bir işletmenin kurulması eylemi olarak algılandığı görülmektedir. Yine bir diğer öne çıkan nokta ise üretim araçlarını farklı şekillerde bir araya getirme becerisi olduğudur. Girişimcilik tanımlarına ilişkin diğer önemli bir husus ise tanım yapan kişilerin girişimci ile yönetici arasındaki farklar ve benzerliklerden yola çıkarak yaptıkları tanımlardır.

**Tablo 1.** Girişimci/ Girişimcilik Tanımları (Özen ve Diğerleri, 2008, s.4)

Tanım	Yazarlar
Sahiplik işlevi, firma sahibi kişi, yeni firma kuran kişi	Becker & Gordon (1966), Davis (1968), Brockhaus (1980), Davids (1963), Draheim (1972), Howell (1972), Mescon & Montanari (1981), Low ve MacMillan (1988)
Var olan araçların yeni bir bileşiminin yaratılması, yeni birleşimler ortaya koyabilmek	Schumpeter (1934), Collins & Moore (1964)
Üretim araçlarını (kaynakları) bir araya getiren, birleşiminden ortaya bir işletme çıkaran ve bu işletmenin başarı ve başarısızlığının sorumluluğunu alan kişi/kişiler	Ely & Hess (1937)
Örgüt içinde formel otoritenin kaynağı olmak	Hartman (1959)
Kar yapma riskini üstlenerek bir işletmeyi örgütleyen ve yöneten kişi (tanım, büyütme ve geliştirmek üzere satın alan /devralan kişileri de kapsamaktadır)	Hull, Bosley, Udell (1980)
Endüstride yeni bir marka üretmek üzere üretim araçlarının (kaynakların) yeni bir bileşimini kullanan kişi	Lachman (1980)

Tanım	Yazarlar
<p>Klasik girişimcilik: Yerleşik ve açıkça tanımlanmış piyasalarda işleyen, yerleşik üretim işlevlerinin kullanıldığı faaliyetlerin eşgüdümü ve sürdürülmesi</p> <p>N-Girişimcilik: Yerleşik olmayan ve açıkça tanımlanmamış piyasalarda, üretim işlevinin parçalarının tamamının bilinmediği durumlarda yeni bir işletme kurma veya süregelen bir işletmenin faaliyetlerini sürdürme.</p>	Leibenstein (1968)
Hedef ve eylem yönelimli girişimci ile hedeflere ulaşılması için politika ve prosedürleri uygulayan yönetici ayrımı	Litzenger (1965)
Bireysel gelir elde etmek üzere, kendisinin kullanabileceğinden fazlasını üretim araçları üzerinde denetim uygulayarak üreten kişi	McClelland (1961)
İşletme içinde risk değerlendirmesi yapan, risk alan ve riski azaltmak/yönetmek üzere politikalar belirleyen kişi	Palmer (1971)
İşletme kendisi girişimcidir. “the firm is the entrepreneur”	Stauss (1944)

Tanım	Yazarlar
Girişimciliği yönetim ile tanımlamaktadırlar.	Marshall (1925)
Girişimcilik var olan fırsatların algılanması ile yaratılır.	Stevenson, Roberts ve Grousbeck (1985)
Bir birey veya grubun iktisadi mal ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımını yapan kâr amaçlı bir işletme birimini başlatması, sürdürmesi ve büyümesine yönelik amaçlı bir faaliyettir.	Cole (1959)

Farklı tanımları merkeze alarak yapılan girişimcilik çalışmaları iki ana koldan ilerlemektedir. Bu çalışmalar en temelde aktör temelli çalışmalar ve çevre temelli çalışmalardır. Aktör temelli yaklaşımlardan ilki olan psikoloji temelli yaklaşımda girişimcinin belirli bir kişilik tipine sahip olduğu düşünülmektedir. (Aktaran Özen ve Diğerleri, 2008:10; Gartner, 1988). Bu yaklaşımın altında iki ayrı yaklaşım mevcuttur bunlardan ilki kişilik özellikleri yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre girişimciyi yöneticilerden ve diğer herkesten ayıran en temel fark kişiliğidir. Yine psikoloji temelli yaklaşımlardan olan davranışsal yaklaşım ise kişilik özellikleri yaklaşımına getirilen eleştiriler sonucunda ortaya çıkmıştır. Kişilik özellikleri ile davranışları birbirinden ayırt etmekte yaşanan zorluk ve ikilik arasındaki sıkı bağ nedeniyle hem kişilik özellikleri yaklaşımını hem de davranışsal yaklaşımı psikoloji temelli yaklaşımlar çatısı altında incelemek mümkündür (Özen ve diğerleri, 2008). Davranışsal yaklaşım, girişimcinin kim olduğu değil, girişimcinin ne yaptığı ve nasıl davrandığı ile ilgili sorulara odaklanma gereğini ortaya koymaktadır. Girişimcilik sürecini anlamak için sorulması gereken ilk sorunun girişimcinin ne yaptığı sorusu olduğunu vurgulamaktadır. Buna ek olarak, davranışsal yaklaşım, girişimciyi yeni organizasyonun ortaya çıkması için gerekli işlemleri yapan ve yeni bir işletme oluşturma sürecine giren kişi olarak tanımlamaktadır. Davranışsal yaklaşım benimseyen araştırmacıların, girişimciliği sadece kişilik özellikleriyle açıklamaya çalışan kişilik özellikleri yaklaşımına getirdikleri en kritik eleştiri, kişilik özellikleri yaklaşımının neden sonuç ilişkisini kurmaktan uzak sadece tanımlayıcı, betimleyici olduğu yönündedir. Bir diğer aktör temelli yaklaşım ise Stratejik Uyum Yaklaşımı'dır. Bu yaklaşıma göre, organizasyon, çevrenin beklenti ve taleplerine cevap vermeye çalışır, çevre de ihtiyaçlarını karşılama arayışı içinde olan bu organizasyon tarafından şekillendirilir. Bu karşılıklı etkileşim süreci olarak yorumlanabilir. Bu yaklaşımda ele alınan temel unsurlar örgütün kendi varlığını devam ettirmesini sağlayan asıl etkenlerdir. Bu etkenler, yeni bir örgütün çevrede hayatta kalma ihtimalini artıracak ve çevre ile uyumunu geliştirecektir. Son aktör temelli yaklaşım örneği ise kaynak temelli yaklaşımdır.



Bu yaklaşım girişimde bulunan kişinin, firmaların yaş, büyüklük vb. demografik özellikleri ile sahip olduğu çevre ve sosyal sermayeyi organizasyon için fayda üretebilecek kaynaklar olarak kabul etmektedir. Örgütleri ürünler açısından değil sahip olduğu kaynaklar yönünden analiz etmektedir. Bu yaklaşıma göre firmalar kendi varlıklarını sürdürülebilir kılmak için piyasada eşdeğeri olmayan kaynaklara sahip olmalıdır.

### 2.3. Kuluçka Merkezleri

Kuluçka Merkezi, Hackett & Dilts' e (2004) göre girişimcilere stratejik ve katma değerli bir izleme ve iş danışmanlığı sunmayı amaçlayan bir ortak ofis-çalışma alanı tesisidir. Scillitoe & Chakrabarti (2010) tanımına göre ise, sıklıkla ekonomik kalkınma ajanslarının yardımıyla kurulan ve girişimcilerin gelişimini hızlandırmak ve desteklemek amacıyla oluşturulan yeni ve popüler organizasyonel yapılardır. Bilinen ilk kuluçka merkezi 1959 yılında New York'da kurulmuştur (Özdoğan, 2016). İlk nesil kuluçka merkezleri sadece ofis imkanları sunarken bugün çıkarılan kanunlar, hibeler, kurumsal desteklerle çok farklı imkanlar sunmaktadır. Özdoğan'a (2016) göre kuluçka merkezlerinin asıl amacı, "kendi belirledikleri kriterler çerçevesinde başarılı olan, inovasyonu ve bölgesel kalkınmayı destekleyebilecek konumda olan işletmeler üretmektir".

Kuluçka merkezlerinin sahip olması beklenen dört özelliği (Aktaran Özdoğan, 2016; Bergek & Norman, 2008):

1. Kiralanan ortak ofis alanı,
2. Ortak havuz,
3. Profesyonel iş desteği ve mentorluk,
4. İş ağı (network) desteğidir.

Girişimlerin kuluçka merkezlerindeki süreci Şekil 1'de şematize edilebilir (Aktaran Özdoğan, 2016; EURP, 2010):

<b>Önkuluçka</b>	<b>Kuluçka</b>	<b>Kuluçka Sonrası</b>
İnovasyon Değerlemesi	Finansman Kaynaklarına Erişim	İnovasyon Sisteminin Tanımlaması
İş Planı Aşamalandırma	Danışmanlık ve Mentörlük	Uluslararasılaşma Desteği
İş Modeli Oluşturma	Evsahipliği ve Eğitim Desteği	Teknolojinin Ticarileşmesi
Eğitim	Ticarileştirme Çalışmaları	Kümelenme
	Gelişmiş İş Planının Oluşturulması	İş Geliştirme

**Şekil 1.** Girişimlerin kuluçka merkezi süreci

Kuluçka merkezi türleri ve işlevleri Tablo 2'de görüldüğü şekilde sınıflandırılabilir (Aernoudt, 2004:128);

**Tablo 2.** Kuluçka Merkezleri Tür ve İşlev Tablosu

	Temel İlgili Alanı	Temel Amaç	İkincil Amaç	Dahil Olan Sektörler
<b>Karma Kuluçka Merkezleri</b>	İş ve işletme sorunları	Start-Up'lar yaratmak	İstihdam yaratmak	Tüm sektörler
<b>Ekonomik Kalkınma Kuluçka Merkezleri</b>	Bölgesel veya lokal uyumsuzluklara ilişkin sorunlar	Bölgesel kalkınma	İş/işletme yaratmak	Tüm sektörler
<b>Teknoloji Kuluçka Merkezleri</b>	Girişimcilik Sorunları	Girişimciler yaratmak	İnovasyonu desteklemek, teknoloji girişimleri yaratmak	Teknoloji odaklı sektörler
<b>Sosyal Kuluçka Merkezleri</b>	Sosyal sorunlar	Sosyal kategori entegrasyonu	İstihdam yaratmak	Kar amacı gütmeyen sektörler
<b>Temel Araştırma Kuluçka Merkezleri</b>	Buluş/keşif sorunları	Araştırmaları desteklemek	Yeni araştırmalara kapı açmak	Yüksek teknoloji içeren sektörler

Dünyanın ilk Teknoparkı 1951 yılında Stanford Üniversitesi'nde kurulan ve büyüyerek bugünkü halini alan Silikon Vadisi'dir. Bugün dünyanın pek çok noktasında farklı temalarda kurulmuş binlerce teknopark bulunmaktadır. 1950'lerden beri globalde varolan Teknoparklar, 2001 yılında yapılan 4691 sayılı kanuni düzenleme ile Türkiye'nin de gündemine girmiş buna rağmen 2020 yılı itibari ile 85 adet Teknopark kurmayı başarmıştır. Türkiye'nin ilk üniversite teknoparkı, ODTÜ'de kurulmuştur (Aktaran Özdoğan, 2016; Harmanlı & Önen, 1999). 2001 yılında getirilen 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri kanunu ile girişimciler veya kuruluşlar yazılım, Ar-Ge ve tasarım faaliyetlerini Teknoloji Geliştirme Bölgesi içerisinde yaparken destek ve muafiyetten de faydalanabilir. Bu destek ve muafiyetler şöyledir;

- Firma ve Girişimcilere Gelir ve Kurumlar Vergisi Muafiyeti
- Ar-Ge Personeline Gelir Vergisi Muafiyeti
- KDV Muafiyeti
- Sigorta Prim Desteği
- Destek Personeline Gelir Vergisi Muafiyeti
- Yabancı Yatırımcıların Teşvik Edilmesi
- Yabancı Uyruklu Personel Çalıştırma Kolaylığı
- Öğretim Üyelerine Sağlanan Destekler
- Ar-Ge Yatırım Desteği
- TGB'nde Teknoloji Transfer Ofislerinin Kuruluşu
- Yatırım İstisnası Desteği
- TÜBİTAK Projelerine Sağlanan Özel Destek Uygulamaları (Çalışır, 2019)

#### 2.4. Mentor Ağları

Mentor kelimesinin TDK 'da karşılığı "yönder" bir nevi "akıl hocası" olup girişimcilik ekosisteminde mentor kelimesi, kendi deneyimlerinden, bilgi ve birikimden yola çıkarak öneride bulunan, yol gösteren, ilham veren, öğreten, model olan kişi anlamında kullanılmaktadır. Yani mentorluk bir kişinin bilgi ve deneyimini, bir diğer kişinin gelişimini destekleyecek şekilde kullanılmasını içeren bir gelişim ve paylaşım sürecidir (Allen ve arkd: 2006:567). Bugün girişimcilik ekosistemi içinde kuluçka merkezleri ne kadar önemli ise kuluçka merkezleri bünyesinde oluşturulan mentor ağları da o kadar önemlidir. Kuluçka merkezleri, bünyesine aldıkları girişimlere eğitim, seminer, açık ofis vb. imkanların yanında mentor havuzlarını açarak girişimlere çok daha hızlı ölçeklenmeleri yönünde destek vermektedirler.

Bir kuluçka merkezinde “mentor” olarak yer alabilmek belli bir deneyim, birikim ve uzmanlık alanı gerektirir. Bir kuluçka merkezinin mentor başvuru sayfasında aradığı temel yetkinlik ve becerilere örnek (<https://itucekirdek.com/mentorluk-sistemi/>):

- İş Modeli için alanında en az 10 yıl deneyimli Genel Müdür, CEO, İş Geliştirme Müdürü veya Stratejist olmak,
- Nesnelerin İnterneti, Büyük Data veya Makine Öğrenmesi gibi teknik konularda alanında en az 5 yıl deneyimli olmak,
- Hukuk danışmanlığı için alanında en az 5 yıl deneyimli olmak,
- Endüstriyel Tasarım, Kullanıcı Deneyimi ve Kullanıcı Arayüzü (UI /UX) konularında destek olmak için bu alanlarda en az 5 yıl deneyim sahibi olmak ve ileri seviye girişimler ile çalışmaya gönüllü olmak,
- Muhasebe konularında destek olmak için aynı alanda en az 5 yıl deneyim sahibi olmak ve girişimlere “uygulamalı” destek vermek istemek,
- Pazarlama için en az 10 yıllık iş deneyimine sahip olup, pazarlama alanında minimum 5 yıl iş deneyimine sahip olmak,
- Teknik Genel Sorumluların aktif olarak CTO / CIO pozisyonlarında görev yapmaları,
- Satış alanında özellikle B2B ve teknik ürünlerin satışında minimum 10 yıllık deneyime sahip olmak,
- Finans alanında özellikle girişimlerin fonlanması konularında deneyim sahibi ve potansiyel yatırımcı veya VC olmak,
- Operasyon konusunda Tedarik Zinciri veya Operasyon Yöneticisi olmak.

### 3. Metodoloji

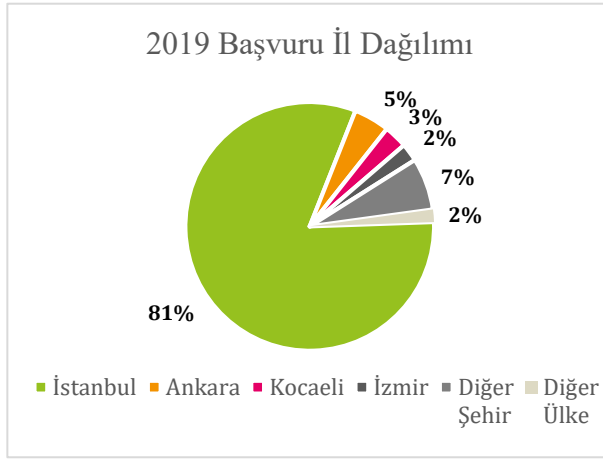
#### 3.1. Araştırma Tasarımı ve Çerçevesi

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi deseni kullanılmıştır. Holsti'ye (1969) göre içerik analizi “bir metinde özelleştirilmiş karakteristiklerin nesnel ve dizgeli olarak kimlikleştirilmesinden çıkarımlarda bulunma” olarak tanımlanmaktadır. Gerbner (1958:88) de içerik analizinin amacını “görünürde açık olmayan bir şey hakkında olanaklı, görünür çıkarımlar yapmaktır” olarak ifade etmiştir (Güngör, Binark, 1993:126). Türkiye’de en fazla girişimci başvurusu alan kuluçka merkezinde bir yıl süre ile seçme/eleme sürecine giren girişimciler ve bu girişimcilerin mentorları nitel araştırmanın veri çerçevesini oluşturmuştur. Kuluçka merkezi içinde bir yıllık süreyi tüm elemelerden geçerek tamamlayan en başarılı ilk 20 girişim ve onlara bu süreç boyunca mentorluk veren 56 mentor ile nitel araştırma yöntemlerinden biri olan derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak açık uçlu görüşmeler yapılmıştır. Bir yıllık süreçte ilk 20 girişimin hangi girişimler olacağına ilişkin kuluçka merkezi eleme süreçleri gene nitel araştırma yöntemlerinin önemli bir veri toplama aracı olan gözlem yöntemi ile elde edilmiştir. Ek olarak mentor-girişimci geri bildirim metinleri de içerik analizine dahil edilmiş olup verilerin içerik analizi tekniklerinden frekans analizi tekniği ile nicel olarak (yüzdesel ve oransal) görünme sıklığı ortaya konmuştur.

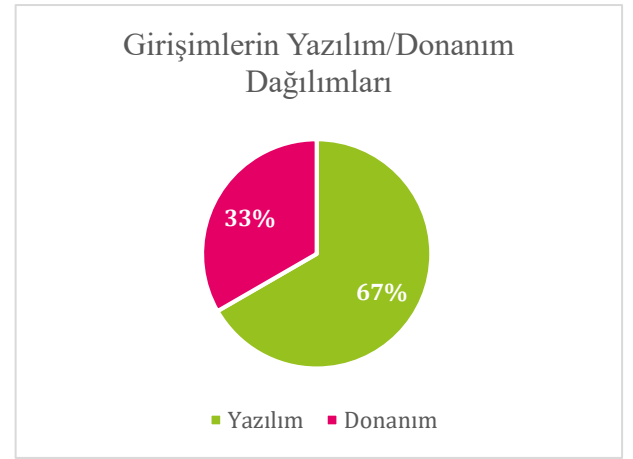
#### 4. Bulgular

Araştırmanın sorunsal çerçevesinde girişimcilerin tabi olduğu eleme süreci ve bu süreci oluşturan değişkenler incelenmiştir. Eleme sürecine dahil olan eğitime katılım, mentorluk desteği alıp almama, gelişim gösterip gösterilmediğine ilişkin pre-post değerlendirme alt başlıkları araştırılmıştır. Bu araştırma, Türkiye girişimcilik ekosistemi içinde etkili şekilde yer alan kuluçka merkezinin takibinde yer alan 3.468 adet girişim başvurusundan ve aynı merkezde yer alan 325 adet mentordan ilk 20'ye kalan girişimlere mentorluk vermiş 56 mentorun yaptığı yazılı yorumlardan yola çıkarak oluşturulan süreci kapsamaktadır.

Bu girişimlerin il bazında dağılımlarına bakıldığında %81 oranı ile İstanbul ilk sırada yer almaktadır. Ayrıca Türkiye dışında 31 farklı ülkeden de girişim başvurusu yapılmıştır. Girişimlerin %67 si donanım faaliyet alanına tabi iken %33'ü yazılım ağırlıklıdır.

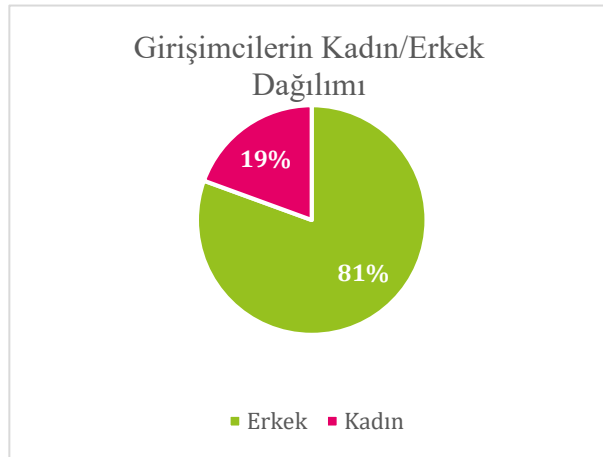


Şekil 2. İl bazında başvuru dağılımı

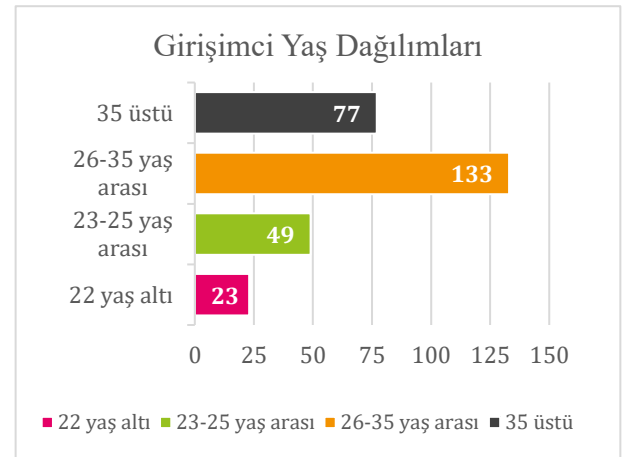


Şekil 3. Faaliyet alanı dağılımı

Girişimcilerin %81'i erkek olup yaş dağılımlarına bakıldığında yaş ortalaması 34'tür.

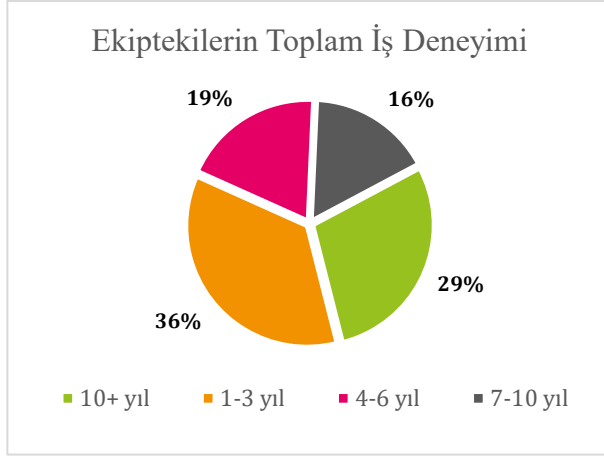


Şekil 4. Cinsiyet dağılımı



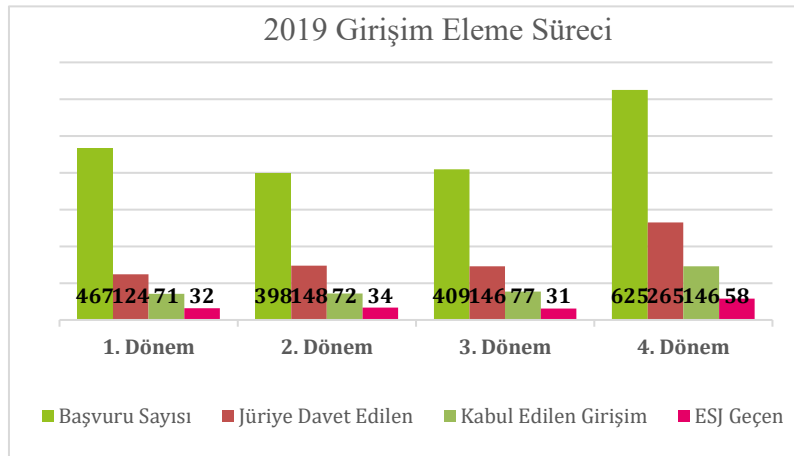
Şekil 5. Yaş dağılımı

Girişimlerin toplam iş deneyimine bakıldığında %36'sı üç yıla kadar deneyimli iken, %29'u 10 yıl ve üzeri deneyim süresine sahipler.



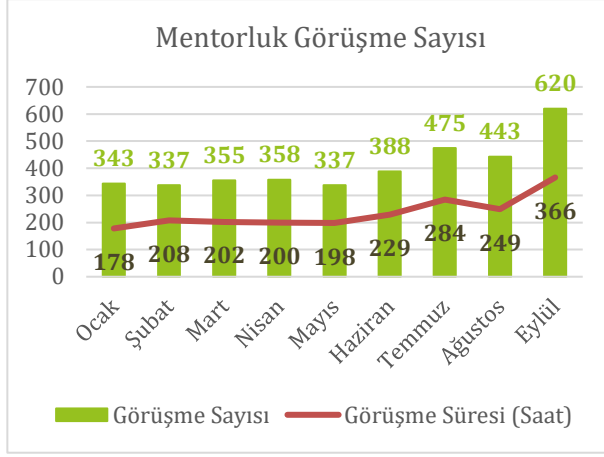
Şekil 6. Girişimlerin toplam iş deneyimi

Girişimlerin kuluçka merkezinde geçirdikleri sürece bakıldığında Şekil 7. de görüleceği üzere kuluçka merkezine girmeden önce bir ön eleme ve giriş eğitimi ve mentorluk sürecini tamamladıktan sonra ikinci bir eleme sistemi mevcuttur. Girişimci kuluçka merkezine başvurmakta, merkez gelen başvuruyu belirlediği kriterler üzerinden değerlendirip uygun gördüklerini jüriye davet etmektedir. Jüri üyeleri, kuluçka merkezinin belirlemiş olduğu kriterler üzerinden seçilmektedir. Bu kriterler çoğunlukla dinleyecekleri iş modelini değerlendirme yetkinliklerine sahip, iş hayatında belli bir başarı hikayesi olan iş insanları olmakla birlikte kuluçka merkezinin yönetim grubuna dahil olan kişileri de içermektedir. Jüri davet ettiği girişimcileri aynı gün içinde dörder dakikalık sunum süresi vererek dinlemekte diğer dört dakikayı da soru cevap bölümü ile tamamlayarak her girişimin o kuluçka merkezine kabul ya da reddine toplam sekiz dakikada karar vermektedir. Bu aşamada kabul edilen girişimler artık kuluçka merkezi imkanlarından yararlanmaktadır. Bu imkanlar açık ofis kullanımı, iş modelini geliştirmeye yönelik eğitimlere, seminerlere katılım ve mentorluk ağıdır. Bu süreci 7 hafta tamamlayan girişim tekrar jüri karşısına çıkarak aynı süreler kapsamında (4+4 dakika) iş modeli sunumunu yapıp eğitim sonu jürisi kararına göre olumlu görülürse iş modelini hızlandırabileceği yatırımcı görüşmelerine geçebilmektedir. Şekil 7. İncelendiğinde 1 yıl içinde başvuran toplam 3.468 adet girişimin yalnızca 366'sı, yani %10'u, kabul edilmiş olup bu girişimlere açık ofis, mentorluk ve eğitim desteği verilmiş, tekrar yapılan ikinci jüri değerlendirmesi sonucu 155'i, yani %4,4'ü yatırımcı karşısına çıkarılmaya uygun görülmüş, kalan girişimlerin iş modellerini geliştirmeye devam etmeleri önerilmiştir.



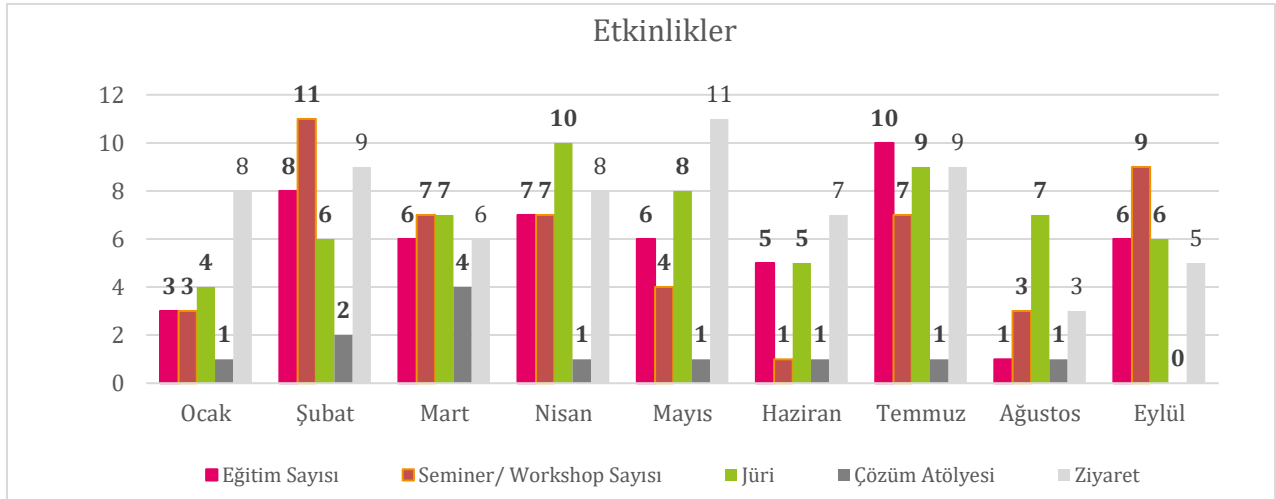
Şekil 7. Girişim eleme süreci

Kuluçka merkezine ilk jüri değerlendirme sonucu kabul edilen girişimlerin mentorluk sürecine bakıldığında 3.656 adet mentorluk görüşmesi verildiği, yıl içinde mentorlar tarafından toplam 2.114 saat ayrıldığı saptanmıştır (Şekil 8.).



Şekil 8. Mentorluk Görüşme Sayısı

Şekil 9. da verilen etkinlikler dağılımında yıl boyunca girişimlere verilen eğitimler, sunulan çözüm atölyelerinin yanı sıra toplam 52 seminer düzenlenerek girişimlerin aldıkları eğitimlere paralel iş dünyasından ilgili konu ile ilişkilendirilen kişiler davet edilmiş, girişimlerin pratikte örnekler üzerinden ilerlemeleri sağlanmıştır.



Şekil 9. Etkinlikler Dağılımı

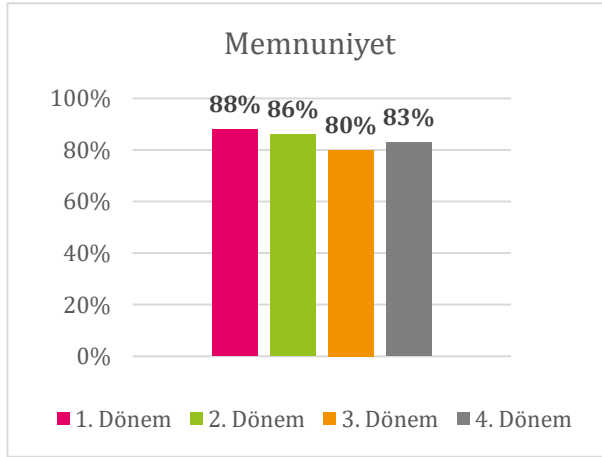
Girişimcilerin süreç boyunca gelişimlerinde kritik rol oynayan mentorlarla yapılan açık uçlu görüşmelerde girişimlerin gelişimini değerlendirirken ele aldıkları kriterler sorulmuş ve girişimcilerle yaptıkları görüşmelerin ardından yazdıkları gelişim raporları incelendiğinde belli anahtar sözcüklerin öne çıktığı saptanmıştır.

Öncelikle mentorların girişimcilere yaptıkları mentorluk sürecinde girişimcinin en fazla görüş aldığı konu Tablo 3. de görüleceği üzere ekip yönetimi olup iş modeli içinde yer alan müşteri segmentasyonu, pazara giriş stratejisi, fiyatlandırma gibi direkt işi etkileyen unsurlar daha alt sıralarda yer almaktadır.

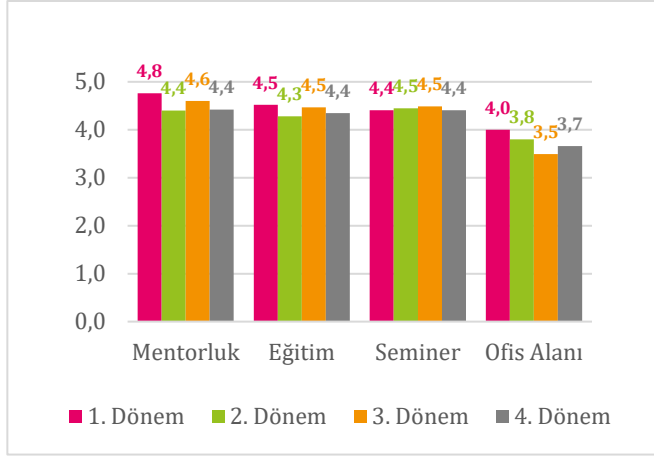
**Tablo 3.** Mentorların Girişimci Geri Bildirim Raporlarında Öne Çıkan Unsurlar

Mentorların Geri Bildirimleri	Söylem Sayısı
Ekip yönetimi	43
İş modelini anlatma	38
Müşteri segmentasyonu	24
Rakipler	18
Fiyatlama	16
Pazara giriş stratejisi	8

Tüm bu sürece yönelik girişimlere kuluçka merkezi memnuniyet anketi yapıldığında dört dönemde de katılan girişimlerin memnuniyet yüzdesi %80 ve üzeri olup (Şekil 10.) verilen hizmetler içinde sırasıyla en yüksek memnuniyeti mentorluk ve eğitim oluştururken en düşük memnuniyet oranı ofis alanı kriteridir.



Şekil 10. Kuluçka Merkezini diğer girişimlere tavsiye eder misiniz? (1-10 arası puan)



Şekil 11. Verilen hizmetlerin değerlendirilmesi

## 5. Sonuç ve Tartışma

Hijalager'e göre (2000: 272) çevre sadece örgütlerin hayatlarını sürdürdükleri bir yer değil, örgütleri etkileyen ve hatta örgütsel değişimlerinde temelini oluşturan ana sebeptir. Çevrenin pek çok faktöre bağlı olarak sürekli değişen ve yenilenen şartları bu çevrede var olan varlıklar için de bir meydan okumaya neden olmaktadır. Bununla birlikte, doğada olduğu gibi örgütsel çevrede de örgütlerin ve oluşturdukları toplulukların hepsi çevrenin bu değişim ihtiyacına cevap verememektedir. Örgütsel çevre de örgütlerin ve oluşturdukları toplulukların doğal seçiminde olduğu gibi bünyesinde bulunan örgütlerden bir kısmının hayatına son vermekte, bir kısmını da seçerek yaşamlarını devam ettirmeleri için fırsat vermektedir. Örgütsel teoriye göre, çevre kendine en uygun örgütsel özelliklere sahip organizasyonu seçer. Çevresel değişime cevap veremeyen, uyum sağlayamayan örgütler yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalırlar ve genelde bir süre sonra yok olurlar. Örgütler çevreye uyum sürecini kolaylaştırmak için birçok stratejiye başvurur ve bununla birlikte bu süreci kolaylaştırmak amacıyla faaliyet gösteren pek çok örgüt veya topluluk da bulunmaktadır. Örgütsel ekoloji kuramı literatüründe örgütün çevresiyle ilişkisi üzerine farklı bakış açıları vardır. Sargut ve Özen'e (2007) göre bazı kuramsal varsayımlar örgütün çevreye uyum sağladığını öne sürerken, bazıları ise çevrenin örgütü belirlediğini öne sürüyor. Baron'a (2004:32) göre ise kuruluşların çevreye uyum sağlama çabası göstermesi bile mümkün değildir. Çevre tek belirleyicidir. Örgütsel ekoloji teorisyenlerinin kuruluşların neredeyse sadece hayatta kalma ve ölüm oranlarını analiz ettikleri söylenebilirken son yıllarda örgütlerin müşteriler, çalışanlar ve diğer paydaşlar tarafından olumlu algılanabilen kimlikler inşa edebildikleri ölçüde hayatta kalma şanslarını artırabilecekleri konusundaki örgütsel kimlik tartışmaları çerçevesinde, örgütsel ekolojide iradeci bakış açısına bir alan açılmaya çalışıldığı da gözlemlenmektedir (Önder, 2015:97). Thompson'un (1967) yaptığı teorik çalışmada, bir hedef doğrultusunda kurulan örgütün yaşadığı süreçte karşılaştığı engellerden bahsetmektedir. Thompson'a (1967) göre örgüt ve çevre birbirine bağımlıdır ancak birbirleri üzerindeki etki oranı farklıdır. Mikro düzeyde bir yapı olan örgütün çevreye etkisi daha kısıtlıdır (Aktaran Önder, 2015; Sözen ve Basım, 2012: 97).



Doğada canlı varlıklarda olduğu gibi genç örgütler de risklere karşı daha az deneyim sahibi ve adaptasyon süreçleri daha yavaştır.

Görece daha yaşlı örgütler geçmişten gelen deneyim ile çevrede oluşan değişikliklere karşı daha çok direnç gösterebilirler. Ayrıca süreç içinde personel bilgi ve becerileri arttırmış, diğer örgütlerle iletişimini/ bağlarını güçlendirmiş olarak meşruiyet elde edecektir. Ancak Lin ve Chen (2007:1220) farklı bir bakış açısıyla genç örgütlerin daha esnek, risk almaya açık süreçte daha kolay uyum sağlayabildiğini öne sürmektedir. Örgütsel ekoloji kuramında makro yaklaşıma göre örgütlerin üzerinde kurumsal sistemlerin de önemli bir etkisi vardır. Örnek vermek gerekirse örgütler üzerinde sadece teknik çevreleri değil devlet, finansal sistem, eğitim sistemi gibi büyük kurumsal sistemlerde etkilidir. Yine bu kurama göre bir ülkedeki mevcut otorite yapısının meşru kıldığı yapıdaki örgütsel formların kaynaklara ulaşma ve böylece yaşamlarını idame ettirme konusunda şansları daha yüksektir (Özen ve diğerleri, 2008:14).

Teknoparklar, kuluçka merkezleri yeni kurulan işletmeleri bir öğrenme süreci yaşamalarına imkan sağlayarak çevresel etkilere karşı deneyim kazanmalarına yardımcı olmaktadır. Bu merkezlere giren şirketler devletin ve kurumların sağladığı birçok destekten ve ayrıcalıktan faydalanmaktadır. Öte yandan girişimcinin bu örgütsel topluluk içinde varlığını sürdürebilmesi, topluluğun belirlediği karar vericilerden oluşan bir jüri ile mümkündür. Karar vericilerin değerlendirmeleri sonucunda girişimin örgütsel topluluk içindeki gelişimi olumlu ya da olumsuz olarak sonuçlanır yani bir nevi girişimin topluluk içindeki dinamikler ve çevreye uyumu, onu topluluktan ayıran ya da topluluk içinde kalmasını sağlayan önemli bir etkidir.

Araştırmamıza konu girişimciler kuluçka merkezine başvuru aşamasında ve kabul edildikten sonra eğitim sonu jürisi, çeyrek final, yarı final olmak üzere en az üç jüri değerlendirmesinden geçmiştir. Bulgular da görüldüğü gibi süreç içinde 3.500'e yakın girişim, karar vericiler tarafından elenip belli bir sayıya ulaştırılarak belli hibe ve yatırımların yapıldığı demo daye (gösteri günü) davet edilmektedir. Girişimci ve yatırımcının bulunduğu bu demo day'lerde girişimcinin aradığı kaynağa ulaşması, iş modelini hızla ölçeklendirmesine yani hayatta kalmanın ötesinde çevreye hızla uyumuna ve pazarda rekabet edebilir bir oyuncu hale gelmesine sebep olmaktadır. Kaynağa erişememesi durumunda ise iş modelini geliştirmesi ve pazar içinde aktif oyuncuların biri olarak yer alması mümkün olmamakta ya farklı bir kaynak arayışına girmekte ya da girişiminden vazgeçmektedir. Örgütsel ekoloji kuramında topluluk içi dinamiklerle çevre arasındaki ilişkinin etkisi önemli bir yer tutar. Çubukçu (2018:87) gücü üyenin başka üyeyi teşvik etme kabiliyeti olarak tanımlayıp, örgüte katılımının örgütlerin uyumunu belirlediğini ifade ettiğini vurgulamaktadır. Kurama göre girişimlerin dahil oldukları örgütsel topluluğun hızlı değişimlerine karşı adaptasyon yetenekleri önemli olmakla birlikte bu adaptasyondaki zayıflık onları yapısal durağanlığa iter. Ayıklama yaklaşımına göre çevrede oluşan hızlı değişimlere uyum sağlayamayan örgütler kapanır ve kapanan örgütler yerine değişen koşullara uygun yapısal özelliklerle yeni örgütler kurulur (Önder, 2015). Girişimlerin geçirdikleri tüm sürece bakıldığında sadece bir yıl gibi kısa bir sürede birden fazla elemeye tabi tutulmaları, bu elemeler sonucunda onların hızlı ölçeklenmesini sağlayacak yatırımcılar ve iş ağlarına ulaşmaları, elemeleri geçemedikleri takdirde bu imkanları kaybetmeleri ya da kendilerini bu elemelerdeki kriterlere göre tekrar geliştirip gelmeleri kuramı destekleyen çıktılardır.

Araştırmanın yöntemi olarak seçilen nitel araştırma yönteminin, örneklemin sürekli değişen bir sürece tabi tutulması nedeni ile nicel araştırma ile desteklenememesi ve tek kuluçka merkezi yerine farklı kuluçka merkezlerindeki verilerin araştırmaya katılamaması araştırmanın kısıtları arasında yer almaktadır. İleriye yönelik olarak bu araştırmadan yola çıkılarak, girişimlerin eleme öncesi – sonrası yaşam döngüleri incelenerek, örgütsel ekoloji kuramının ayıklanma, uyum yaklaşımlarına katkı sağlanabilir.

## Kaynakça

- Aernoudt R., (2004) Incubators: tool for entrepreneurship?, *Small Business Economics*, 23 (6), 127-135.
- Aldrich HE, Pfeffer J. (1976) Environments of organizations, *Annual Review of Sociology*, 2, 79-105.
- Allen TD, Eby LT, Lentz E. (2006) Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*. 91(3), 567–578.
- Baron, J. N. (2004). Employing Identities in Organizational Ecology. *Industrial and Corporate Change*, 13(1), 3-32.
- Baum J., Singh J. (1994). *Evolutionary Dynamics of Organizations*. Oxford University Press.
- Blau, P. M. (1970). A formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, (35), 201-218.
- Becker S., Gordon G. (1966) An Entrepreneurial Theory of Formal Organizations Part I: Patterns of Formal Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 11(3), 315-344.
- Bergek, A. & Norman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28 (1-2), 20-28.
- Brockhaus, R.H. (1980) Risk taking propensity of entrepreneurs, *Academy of Management Journal*, 23 (3): 509-520.
- Carey, S. (2016). What is a techunicorn? Here's how the tech startup landscape is changing and why you should care, <http://www.techworld.com/startups/what-is-tech-uni-corn-3638723> , Erişim tarihi: 17.10.2019
- Cole, A.H. (1959). *Business Enterprise in its Social Setting*. Cambridge. Harvard University Press.
- Collins, O.F., Moore, D.G., UnWalla, D.B. (1964). *The Enterprising Man*. East Lansing, Michigan State University Business Studies.
- Çalışır, T. S. (2019). İnovasyon, teknoparkların teknoloji geliştirmedeki önemi ve Türkiye örneği. KTO Karatay Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Çubukcu, M. (2018). Örgüt yapısını etkileyen unsurların örgütsel ekoloji kuramı çerçevesinde değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (57), 84-91.
- Dauids, L.E. (1963) Characteristics of Small Business Founders in Texas and Georgia. Washington, D.C. Bureau of Business Research, University of Georgia.
- Davis, S.M. (1968) Entrepreneurial Succession. *Administrative Science Quarterly*, 13, 402-416.
- Draheim, K.P. (1972) Factors Influencing the Rate of Formation of Technical Companies. In A.C. Cooper ve J.L.Komives (eds.) *Technical Entrepreneurship. A Symposium*. Milwaukee. *Center for Venture Management*, 3-27.
- Ely, R.T. ve Hess, R.H. (1937). *Outlines of Economics* (L Med.). New York. MacMillan.

- Erdil, O., Kalkan, A., & Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel ekoloji kuramından stratejik yönetim anlayışına. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 17-31.
- Gartner W., “Who is an entrepreneur?” is the wrong question. University of Baltimore Educational Foundation.
- Gerbner G., On Content Analysis and Critical Research in Mass Communication, *Audio Visual Communication Review*, 6 (2), 85-108.
- Güngör N., Binark M. (1993). “Televizyonda ve basında haberler: Karşılaştırmalı içerik çözümlemesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, 26 (3), 125-152.
- Habiboğlu, Oğuz S. (2013). Örgütsel Çevrebilim ve Örgütsel Kopuşlar. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 12 (2), 37-61.
- Hackett, S., & Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *Journal of Technology Transfer*, 23 (3), 12-22.
- Harmancı M., Önen O. (1999) *Dünyada ve Türkiye’de Teknopark ve Teknokent Uygulamaları*, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, Ankara.
- Hartman, H. (1959) Managers and Entrepreneurs: A Useful distinction? *Administrative Science Quarterly*, 3, 429-457.
- Hjalager, A. M. (2000). Organizational ecology in the Danish restaurant sector. *Tourism Management*, 21(3), 271-280.
- Holsti, O. R., Content Analysis for the Social Sciences and Humanities, Addison-Wesley Publishing, USA, 1969.
- Howell, R.P. (1972) Comparative Profiles: Entrepreneurs versus the hired executive: San Francisco peninsula semiconductor industry. In A.C. Cooper & J.L. Komives (eds.), *Technical entrepreneurship: A Symposium*. Milwaukee: Center for Venture Management, 47-62.
- Hull, D.L., Bosley, J.J. ve Udell, G.G. (1980). Reviewing the Heffalump: Identifying potential entrepreneurs by personality characteristics. *Journal of Small Business Management*, 18, 11-18.
- Küçükaltan, D. (2009). Genel bir yaklaşımla girişimcilik. Erişim Tarihi: 15.10.2019  
<http://girisim.comu.edu.tr/dergi/1/4in1/kucukaltan.pdf>.
- Lachman, R. (1980) Toward Measurement of Entrepreneurial Tendencies. *Management International Review*, 20(2), 108-116.
- Lavington, F. (1922) *Trade Cycle: An account of the causes producing rhythmical changes in the activity of business* (3). London. P.S. King.
- Leblebici, D.N., (2005). Küresel değişim baskısına karşı Türk bürokrasisindeki yapısal uyum çabalarının yapısal atalet kavramı açısından değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 1-14.
- Leibenstein, H. (1968) Entrepreneurship and Development. *American Economic Review*, 63, 72-83.
- Lin, C.Y., & Chen, M.Y. (2007). Does Innovation Lead to Performance? An Empirical Study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), 115-132.
- Litzenger, W.D. (1965) The Motel entrepreneur and the Motel Manager. *Academy of Management Journal*, 8, 268-281.
- Loree, D. (2008). Density-Dependent Strategic Actions: Outcomes of Market Commitment in the Global Integrated Circuit Industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25, 23-57.
- Low, M.B. ve MacMillan, I.C. (1988) Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges, *Journal of Management*, 14 (2), 139-161.
- Mata, J., & Portugal, P., (1994). Life duration of new firms, *Journal of Industrial Economics*. 42, 227-246.

- Mccelland, D. (1961) *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Marshall, A. (1925) *Principles of Economics*. London. Mac-millan.
- Mescon, T., Montanari, J. (1981) The personalities of independent and franchise entrepreneurs: An empirical analysis of concepts. *Journal of Enterprise Management*, 3(2), 149-159.
- Önder, Ç. Taşçı, D., & Erdemir, E (Ed.) (2015), *Örgüt Kuramı*,s. 86-103. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özdoğan, B. (2016) Girişimciliğin Desteği Olarak Üniversite Kuluçka Merkezleri, Türkiye Perspektifi. Conference: ICEB'16 International Congress on Economics and Business, At Sarajevo.
- Özen, Ş., Sargut, S., Varoğlu, A. K., Sözen, H. C., & Gönül, Ö. Ö. (2008). Türkiye'deki büyük girişimci profilindeki değişim. TÜBİTAK SBB Proje 107K042, 1-132.
- Palmer, M. (1971) The Application of Psychological Testing to Entrepreneurial Potential, *California Management Review*, 13(3), 32-39.
- Sargut, A. S., & Özen, Ş. (2007). *Örgüt kuramlarına genel bakış: Karşılaştırmalı bir çözümleme*. İmge Kitabevi Yayınları.
- Schumpeter, J.A. (1934) *Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Scillitoe, J. L., & Chakrabarti, A. K. (2010). The Role of Incubator Interactions in Assisting New Ventures. *Technovation*
- Stauss, J.H. (1944). The Entrepreneur: The Firm. *Journal of Political Economy*, 52(2), 112-127.
- Stevenson H.H., Roberts, M.J. ve Grousbeck, H.I., (1985). *New Business Ventures & The Entrepreneur*. Homewwod, IL, Irwin.
- Sözüer A. (2017). Tekboynuzlar Örgütsel Topluluk Oluşturur mu? Demografik Özellikler Açısından Bir Değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 11-17.
- Sözen C., Basım N. (2012). *Örgüt Kuramları*. Beta Yayınları.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Tosi, H., L. (2009). *Theories of Organization*, California: Sage Publication.
- Wainer, H.A. ve Rubin, I.M. (1969) Motivation of R&D Entrepreneurs: Determinants of Company success. *Journal of Applied Psychology*, 53(3), 178-184.