

# STRATEJİK PROJE PLANLAMASI VE PAZARLAMA: ÜNİVERSİTE-SANAYİ İŞBİRLİĞİ PROJELERİ İÇİN BİR ARAŞTIRMA

Çimen KARATAŞ ÇETİN<sup>1</sup>  
Gül DENKTAŞ ŞAKAR<sup>2</sup>  
A. Güldem CERİT<sup>3</sup>

## Özet

Bu çalışma ile üniversite-sanayi işbirliği projelerinin hazırlanması, planlanması ve yönetilmesi süreçlerinde stratejik yönetim ve pazarlama faaliyetlerinin yerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, araştırma hipotezleriyle, üniversite-sanayi işbirliği projelerinde stratejik yönetim ve pazarlama değişkenlerinin ulusal proje tiplerine (SAN-TEZ - TÜBİTAK), proje alanlarına (mühendislik, sağlık bilimleri, vb.) ve projenin finansal kaynaklarına (ulusal-uluslararası) göre farklılık gösterip göstermediği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Proje yönetimi ve proje pazarlaması yazınında göz ardı edilen üniversite-sanayi işbirliği projelerine odaklanılması çalışmanın özgün lüğü olarak nitelendirilebilir. Türkiye’de gerçekleştirilen üniversite-sanayi işbirliği projelerinin hazırlanması ve yürütülmesinde “stratejik yönetim ve planlama” ve “stratejik pazarlama yönetimi” alanlarının ne derece dikkate alındığına ilişkin ipuçları vermesi ve kişisel bir saha araştırması yardımı ile 2013 yılında TÜBİTAK 1505 ve SAN-TEZ projelerini yapmaya hak kazanmış akademisyenlerin değerlendirmelerine başvurularak çıkarımlarda bulunulması, üniversitelerdeki proje yürütücüleri ve proje ortağı olan sanayi kuruluşları için çalışmanın katkıları arasında yer almaktadır. Çalışma sonucunda, örneklem kapsamındaki üniversite-sanayi işbirliği projelerinde stratejik yönetim, planlama ve pazarlama değişkenlerinin önemli olarak değerlendirilmediği saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Proje Yönetimi, Proje Planlaması, Stratejik Proje Pazarlaması, Üniversite-Sanayi İşbirliği.

**JEL Sınıflaması:** M10, M31

## STRATEGIC PROJECT PLANNING AND MARKETING: A RESEARCH ON UNIVERSITY-INDUSTRY COOPERATION PROJECTS

### Abstract

This study aims to indicate the application of strategic management, planning and marketing activities during the university-industry cooperation projects' preparation, planning and management processes. Besides, by the research hypothesis it is intended to reveal whether strategic management and marketing issues differ with regards to the project type (SAN-TEZ - TÜBİTAK), project area (engineering, health sciences, etc.) and financial sources used (national-international) during university-industry cooperation projects. The originality of the study lies in its context that focuses on an understudied project type “university-industry cooperation projects” by the project management and project marketing literature. By clarifying the consideration and inclusion of “strategic management and planning” and “strategic marketing management” concepts during the preparation and implementation phases of university-industry cooperation projects in Turkey and by providing implications with the help of an exploratory research based on the evaluations of the academicians who were granted to maintain TUBITAK 1505 ve SAN-TEZ projects in 2013, this study contributes both theoretically to the project managers in universities and practically to the industry project partners. The major finding is that within the scope of the projects in the sample; strategic management, planning and strategic marketing have not been regarded as important attributes.

**Key Words:** Strategic Project Management, Project Planning, Strategic Project Marketing, University-Industry Cooperation.

**JEL Classification:** M10, M31

<sup>1</sup> Yrd.Doç.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, Tınaztepe Yerleşkesi, Buca, İzmir, cimen.karatas@deu.edu.tr

<sup>2</sup> Doç.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Lojistik Yönetimi Bölümü, Tınaztepe Yerleşkesi, Buca, İzmir, gul.denktas@deu.edu.tr

<sup>3</sup> Prof.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, Tınaztepe Yerleşkesi, Buca, İzmir, gcerit@deu.edu.tr

## **GİRİŞ**

Türkiye’de üniversite-sanayi işbirliği sağlayan mekanizmalar; proje odaklı, kamu destekli işbirliği programları (TÜBİTAK, TEYDEB, TTGV, SAN-TEZ, İŞBAP), kamu programlarınca biçimlenen kurumsal işbirliği yapıları (Teknoloji Geliştirme Bölgeleri-TGB), üniversitelerce yürütülen eğitim programları ve sözleşme bazlı projeler (Sürekli Eğitim Merkezleri), üniversitelerdeki işbirliği amaçlı hizmet merkezleri (Teknoloji Transfer Ofisleri) ve enformel işbirliği ağları olarak sınıflandırılmaktadır (Kiper, 2010). Çalışma kapsamında, kamu destekli işbirliği programları içerisinde yer alan ve Ar-Ge, kamu Ar-Ge ve bilimsel ve teknolojik projeler için destek programları sunan TÜBİTAK projeleri ve sanayi tezleri destekleme programı sunan SAN-TEZ projelerine odaklanılmaktadır. Üniversitelerde, sanayi ile işbirliği içinde yürütülen projelerin oluşturulması, planlanması ve yönetilmesi süreçlerinde gerçekleştirilen faaliyetlerin stratejik yönetim ve pazarlama bakış açılarından incelenmesi çalışmanın amaçlarını oluşturmaktadır. Çalışma keşifsel nitelikli olup saha araştırması uygulanmıştır. 2013 yılı itibariyle bahsedilen TÜBİTAK ve SAN-TEZ “üniversite-sanayi işbirliği projeleri”ni yapmaya hak kazanmış akademisyenler örnekleme dahil edilmiştir.

Çalışmanın çıkış noktasını, son yıllarda Türkiye’de üniversite ve özel sektör işbirliğini arttırıcı ve teşvik edici önlemlerin alınması konusunda girişimlerin arttırılması ve akademisyenleri de kapsayan Ar-Ge faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinin teşvik edilmesi oluşturmaktadır. Bu anlamda çalışmaya; stratejik proje yönetimi ve pazarlama süreçlerinde dünya genelinde geline nokta olan proje vizyonu, misyonu ve stratejisi oluşturulması, değer ve rekabetçi üstünlük yaratma ve proje yönetiminde pazarlamanın odak noktasında olması ve pazarlamacıların da projelere dahil edilmesi gibi uygulamaların örneklem kapsamında gerçekleştirilen projelerde dikkate alınıp alınmadığını keşfetme niyeti ile yola çıkılmıştır. SAN-TEZ ve TÜBİTAK 1505 projeleri başvuru koşulları ve kılavuzlarında “pazar araştırması” ve “pazar analizi” gibi başlıkların geçmesi de araştırma sorularının ortaya çıkmasını destekler niteliktedir.

## **I. PROJE KAVRAMI**

Yönetim, stratejik yönetim ve pazarlama disiplinlerine ait yazın incelendiğinde proje tanımlarının daha çok işletmelerde gerçekleştirilen projeleri kapsadığı görülmektedir. “Proje” kavramı geleneksel proje yönetimi bakış açısına göre *“zaman, bütçe ve kaynak kısıtları gözetilerek belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için oluşturulan geçici bir süreç”* olarak tanımlanırken (Shenhar, 2004: 570), stratejik yönetim bakış açısına göre proje, *“örgüt stratejilerini uygulamak, amaçlara ulaşmak ve misyonu gerçekleştirmek için yapılan kaynak tüketen faaliyetlerdir”* (Cleland-Ireland, 2002: 68). Project Management Institute/PMI (2013), proje kavramını *“örgütlerin stratejik planlarındaki amaçları gerçekleştirmek için yararlandığı araçlar”* olarak tanımlamaktadır. Pazarlama bakış açısına göre ise proje, *“belli bir süre boyunca alıcıya fayda sağlayacak sermaye varlıkları yaratmak için tasarlanmış ürünler, hizmetler ve işler paketini içeren karmaşık bir işlemdir”* (Cova-Ghauri vd., 2002: 3). Devlet destekli üniversite-sanayi işbirliği projeleri ise; üniversite-sanayi ilişkisini ve ağ yapıları geliştirmek; teknoloji transferini ve araştırmaların ticarileşme hızını arttırmak; sanayinin araştırmaya daha çok kaynak aktarmasını sağlamak; küçük firmaların araştırma kapasitelerini geliştirmek; üniversite araştırma programlarını sanayi ve pazar ihtiyaçlarına yöneltmek gibi amaçlarla gerçekleştirilen projelerdir (Kiper, 2010: 44).

## II. PROJE YÖNETİMİ VE STRATEJİK PROJE YÖNETİMİ

Son yıllarda geleneksel proje yönetiminden stratejik proje yönetimine eğilim mevcut olup stratejik proje yönetimi konusunda yapılan bilimsel çalışmaların (Grundy-Brown, 2002; Wessels, 2007; DeReyes, 2008; Naughton-Green, 2006) sayısında artış görülmektedir. Proje yönetimi; “proje ihtiyaçlarını karşılamak için proje faaliyetlerinde bilgi, beceri, araç ve tekniklerin kullanılması” olarak tanımlanmaktadır (PMI, 2013: 4). Yönetimsel bakış açısıyla proje yönetimi, “belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için oluşturulan nispeten kısa dönemli bir amaç için işletme kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve kontrol edilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Kerzner, 2009: 4).

“Stratejik proje yönetimi, işletme stratejisini uygulamak ve örgütsel atılımlar sağlamak için işletme stratejisi ve proje yönetim tekniklerini birleştirerek karmaşık projeleri yönetme sürecidir” (Grundy-Brown, 2002: x). Stratejik proje yönetiminin temel özellikleri; stratejik planlama, amaç belirleme gibi temel işletme süreçlerinin uyumunu sağlaması, kaynakların etkili kullanımını sağlaması, işletme amaçları ve projelerin birbirleriyle uyumunu sağlaması, proje yatırımlarının stratejik yönetimini ve işletme planları ile proje yönetiminin birleştirilmesini sağlamasıdır (Wessels, 2007).

### II.I. Stratejik Proje Yönetimi ve Rekabet

Günümüzde başarılı proje yönetimi bir rekabetçi üstünlük kaynağı olarak görülmekte (Naughton-Green, 2006; DeReyes, 2008; Killen-Jugdev, 2012) ve birçok işletme stratejik proje yönetimini rekabet stratejisi olarak değerlendirmektedir (Jugdev-Mathur, 2006). Proje yönetimi stratejik bir varlık olarak değerlendirilirken proje portföy yönetimi ise dinamik yetenek olarak rekabetçi üstünlüğe etki etmektedir (Killen-Jugdev, 2012). Rekabetçi üstünlük açısından stratejik proje yönetimi; “örgütün sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğüne katkı sağlayan yetenek ve yetkinlikleri geliştirecek şekilde projelerin yönetilmesi” (Green, 2014: 2) olarak tanımlanmaktadır. Rekabetçi üstünlük yaratmak için işletmelerde, bireysel proje yönetiminden örgütsel proje yönetimine geçilmekte ve üst yönetim proje yönetiminin stratejik önemi ve faydalarına ilişkin bilgilendirilmektedir (Naughton-Green, 2006).

### II.II. Stratejik Proje Yönetim Süreci

Stratejik proje yönetim süreci; (a) projenin kapsamının tanımlanması, (b) proje stratejisinin geliştirilmesi, (c) detaylı proje planlamasının yapılması, (d) projenin yürütülmesi, (e) projenin sonlandırılması ve kontrolü aşamalarından oluşmaktadır (Kerzner, 2001; Grundy-Brown, 2002). Bu aşamalar aşağıda detaylı olarak sunulmaktadır.

#### a. Proje kapsamının tanımlanması

Proje seçim sürecinin ilk aşamasında işletmeye ait ve teknik amaçların saptanmasını da içeren proje tanımı yapılmakta, dış çevre faktörleri ve rekabetçi durum analiz edilip pazar fizibilitesi yapılarak ve proje için fırsat ve tehditler değerlendirilerek “ne yapılmak istendiği” belirlenmektedir. Proje kaynak ve yeteneklerinin tespiti ile güçlü ve zayıf yanlar ortaya çıkarılarak “ne yapılabileceği” tespit edilmektedir. Sonrasında daha önce yapılan projeler de dikkate alınarak mevcut projenin özellikleri ayrıntılandırılmaktadır. Proje etki ve risk analizleri sonucunda da proje kararı verilmektedir (Kerzner, 2001).

Projeler genellikle pazar talebi, stratejik fırsat ve işletme ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, çevresel konular, müşteri istekleri, teknolojik gelişmeler ve yasal gereklilikler gibi stratejik konular sebebiyle ortaya çıkmaktadır (PMI, 2013: 9).

## **b. Proje stratejisinin geliştirilmesi ve stratejik proje portföy yönetimi**

Proje stratejisi, “*proje çıktısından en iyi değeri ve en yüksek rekabetçi üstünlüğü elde etmek için nelerin yapılması ve nasıl yapılması gerektiğini içeren proje perspektifi, durumu ve kulavuzudur*” (Shenhar, 2004: 572). Proje yönetim stratejisi, takım oluşturma stratejisi, projelerin esnekliği ve sözleşme stratejisi, işbirlikleri gibi risk yönetimi stratejilerini kapsayabilir (Naaranoja-Haapalainen vd., 2007). İşletmelerin projeleri üzerinde kontrolü ele almaları için en önemli stratejik öneri; stratejik portföy yönetiminin sağlanması ve kurum stratejileri ve stratejik hedeflerle bütünleştirilmesidir (Brown, 2014). Proje portföy yönetimi; projelerin seçilmesi, dengelenmesi ve önceliklendirilmesini, proje gruplarının yönetilmesini; işletmenin proje portföyünün, işletme amaç ve hedefleriyle uyumunu arttırmak için uygun proje yönetimi bilgi, beceri, araç ve tekniklerin kullanılmasını içerir (Shenhar, 2004; Brown, 2014). Proje portföy yönetiminin üç temel amacı; işletmenin tüm projelerini işletme stratejisi ile ilişkilendirmek, işletmenin yürüttüğü tüm proje portföyünü dengelemek ve portföyün değerini arttırmaktır (Callahan-Brooks, 2004: 179).

## **c. Stratejik proje planlaması**

Kerzner (2001: 16), proje yönetiminde stratejik planlamayı, “proje yönetimi için standart bir metodoloji geliştirilmesi” olarak tanımlamaktadır. Proje planlaması; ne yapılmalı? nasıl yapılmalı? kim yapacak? ne zaman yapılmalı? maliyeti nedir? ne kadar iyi olmalı? gibi sorulara yanıt verebilmek bir başka ifadeyle projeyi yapmaya hazır olmaktır (Lewis, 1995). Stratejik proje planlama sürecinde, demografik (işletme büyüklüğü, coğrafi dağılım, proje türü), ekonomik (sermaye maliyeti, ileri fiyatlandırma oranları, maliyet tahminlerinin kalitesi), politik ve yasal (yasa değişiklikleri, etik kurallar), sosyo-kültürel (kullanıcı gereksinimleri, sağlık/emniyet konuları) ve teknolojik (teknoloji tedariki, açığı ve yenilik yaratma) faktörler analiz edilmektedir (Kerzner, 2001: 26). Stratejik proje planlama süreci, birincil süreçleri içeren proje kapsam planlaması, iş analiz planı, görev ve faaliyet planları, kaynak planları, iş programları ve maliyet planları ve ikincil süreçleri içeren; tedarik, iletişim, risk ve kalite planlarından oluşmaktadır (Callahan-Brooks, 2004: 179).

Stratejik proje planlamasının temel elemanları; proje misyonu, projenin ruhu ve vizyonu, amaç ve hedefleri, proje stratejileri, proje ekibi ve rolleri, proje kaynakları, projenin yapısı ve sistemi ve proje süreçleri (iletişim ve enformasyon, proje görüntüleme, planlama ve kontrol, karar verme) ve proje araçlarıdır (planlama, iş planı yapma, bütçeleme, örgütlenme, kalite ölçme ile ilgili proje araçları) (Cleland-Ireland, 2002; Shenhar, 2004).

## **d. Projenin yürütülmesi ve değerlendirilmesi**

*Projenin yürütülmesi*; bilgilerin alınması ve yayılması, proje yürütücüsü ve kullanıcıları arasındaki iletişimin sağlanması, sözleşmelerin gerçekleştirilmesi ve idaresi, proje ekibinin geliştirilmesi ve kalitenin sağlanmasını içermektedir (Callahan-Brooks, 2004).

*Projelerin başarısı*; çıktı kalitesi, zamanında tamamlanması, bütçeye uygunluğu ve kullanıcı memnuniyeti (PMI, 2013), finansal başarı, teknik performans (verimlilik, yenilikçilik, kalite), müşteri algıları veya pazarın tepkisi (müşteri memnuniyeti, pazar payı, satış hacmi) ve projeyi gerçekleştiren esas işletmeye sağladığı fayda ile ölçülebilmektedir (Griffin-Page, 1996; Cooper, 2001). Proje risklerinin büyüklüğü, yeterli kaynakların varlığı ve amaçlara ulaşıp ulaşılamayacağı proje değerlendirmede dikkate alınmaktadır (Kerzner, 2009: 460).

### III. PROJE PAZARLAMASI

“Proje pazarlaması” kavramı ve bu konudaki ilk çalışmalar (Bansard-Cova vd., 1993; Cova-Holstius, 1993; Hadjikhani, 1996) ağırlıklı olarak 1990’lı yıllarda ortaya çıkmıştır. 1990-1998 yılları arasında International Journal of Project Management (IJPM) ve Project Management Journal’da (PMJ) yayınlanan çalışmalara yönelik yapılan incelemede, projelerin pazarlama ve satışına ilişkin konuları inceleyen çalışma sayısının oldukça az olduğu görülmüştür (IJPM’de %0, JPM’de %2) (Thesmistocleous-Wearne, 2000). Farklı endüstriyel alanlarda projelerin giderek artmasıyla birlikte, işletmelerin projeleri satabilme ve pazarlayabilme yetenekleri giderek önem kazanmaya başlamış ve küreselleşme, dış kaynak kullanımı ve bütünleşik çözümlere yönelik olan ilginin artması ile birlikte proje pazarlaması kavramı ön plana çıkmıştır (Jalkala-Cova vd. 2010: 125).

Proje pazarlaması; “*araştırma, hazırlık, teklif verme, müzakere, uygulama ve projenin transferi gibi değer yaratma sürecini içeren ve aynı zamanda belirli bir proje içindeki veya farklı projeler arasındaki iş ilişkilerinin/ağların ve alıcı-satıcı arasındaki etkileşimin çok disiplinli bir süreç olarak yönetimi*” olarak tanımlanmaktadır (Jalkala-Cova vd. 2010: 125). Proje pazarlaması sürecinin temel aşamaları; (1) proje başlangıcından önce proje kullanıcılarında konuya ilişkin bir ilgi ve merak oluşturma süreci (2) ihale öncesi süreç (potansiyel müşterilerin bilgilendirilmesi, eğitilmesi ve satın alma merkezlerinin anlaşılması) (3) ihale hazırlığı süreci (projeye yönelik destek hizmetlerin sunulması) (Cova-Ghauri vd. 2002) ve (4) sözleşme sonrası süreçtir (Lethimaki-Simula vd. 2009).

Proje pazarlaması sürecini geliştirmek için gerekli görülen stratejik pazarlama aşaması temel olarak bazı kararlardan oluşmaktadır. Bunlar: (1) hedef pazar bölümleri (2) proje yürütücüsü ve ortağının proje bünyesinde neler sunabileceğinin içeriğidir (Cova-Salle, 2007: 140). Özellikle 1990’lı yılların sonlarından itibaren ilişki boyutunun giderek daha da önem kazandığı görülmektedir (Cova-Mazet vd. 1996; Skaates-Tikkanen, 2003; Huemer, 2004; Lethimaki-Simula vd. 2009).

#### III.I. Proje Pazarlamasının Özellikleri ve İlişki Boyutu

Pazarlama yaklaşımı müşterilerin projelerini belirlemek ve olası bir projenin oluşmasından çok önce paydaşlarla ilişkilerin oluşturulması ve korunmasını içermektedir. Proje pazarlamasında “çevre” sadece müşterileri ve tedarikçileri değil, aynı zamanda aşağıdaki tarafları da içermektedir (Cova-Salle, 2005: 357):

- *İş dünyasındaki aktörler:* danışmanlar, mali destekçiler, acenteler, mühendislik şirketleri, alt yükleniciler,
- *İş dünyası dışındaki aktörler:* hükümetler, sendikalar, konsorsiyumlar, lobiler, baskı grupları, aktivistler.

Projelerdeki en önemli noktalardan birisi projenin tamamlanmasının ardından iş ilişkilerinin nasıl yönetileceğidir. İlişkilerin süresizliği döneminde proje tedarikçisi ile projeyi satın alan taraf arasındaki iletişim öne çıkmaktadır (Hadjikhani, 1996: 320). Projelere yönelik belirlenen üç ana özellik, proje tedarikçisi ve müşteri arasındaki ekonomik ilişkilerin süresizliği, orijinallik ve karmaşıklığıdır (DUC-Discontinuity-Uniqueness-Complexity) (Cova-Hoskins, 1997: 546). Bunun dışında proje pazarlamasında lobicilik faaliyetleri de önemli bir yer tutmaktadır.

Proje alanındaki işletmelerin faaliyetlerinde başarı elde etmeleri için belirleyici ve yapılandırıcı ağ ilişkileri oluşturmaları gerekmektedir (Cova-Hoskins, 1997:547). Proje pazarlaması gerçekleştiren bir işletmenin pazarlama stratejilerinde çoklu projelerin ve çoklu ilişkilerin yönetiminin nasıl olabileceğine yönelik kavramsal bir model geliştiren Tikkanen-Kujala vd. (2007: 195) dört ana portföy üzerinden ilişkileri incelemiştir. İlk aşamada *müşterilerle olan ilişkilerin yönetilmesi*, ardından daha geniş bir çerçevede proje pazarlama faaliyetlerinin çevresine yönelik *ağ ilişkilerinin dikkate alınması* gerekmektedir. Bu ilişkilerin oluşturulmasını takiben

*projenin satışı ve teslimi ve onun ardından da müşteriler için yeni teklifler geliştirmeye yönelik portföy oluşumu* aşaması değerlendirilmektedir.

### **III.II. Proje Pazarlaması ve Rekabet**

Proje pazarlaması faaliyetlerinde başta proje tedarikçisi işletmeler olmak üzere çeşitli aktörler rekabetçi stratejiler geliştirmek durumundadırlar. Proje tedarikçisi işletmelerin uluslararası alanda rekabette öne geçmek için dikkate aldığı unsurlar; proje pazarlaması alanında çalışanların girişimcilik yeteneklerinin bulunması, yenilikçi ve girişimci özelliklerin işletme içerisinde desteklenmesi, işletmelerin pazarlama bölümlerinin proje faaliyetleri için hazır olması, uluslararası alanda ve pazarlama faaliyetlerinde çalışmaya uygun personelin bulunması, projeler için özel finansal anlaşmaların gerçekleştirilmesi, projeleri değerlendirmeye ve risklerini belirlemeye yönelik becerilerin var olması, işletmelerin müşterilerden gelen karşı taleplere cevap verebilmesidir (Cova-Holstius, 1993:113). Bununla birlikte Cova ve Holstius (1993:116) gerçekleştirdikleri vaka çalışmaları sonucunda proje pazarlamasında rekabetçi üstünlük elde etmede önemli rol oynayan altı ana değişkeni belirlemişlerdir. Bunlar: (1) işletmenin kendisine, kullandığı teknolojiye ve diğer projelerde yaşadığı deneyime yönelik tutundurma faaliyetleri, (2) projeyi satın alan taraf ile oluşturulan örgütler arası ve kişilerarası ilişkiler, (3) gerek uluslararası alanda gerekse de yerel acenteler bünyesindeki satış gücünün durumu, (4) işletmeler arası gerçekleştirilecek anlaşmalarda endüstriyel ve finansal bağlar oluşturma durumu, (5) ödeme koşulları ve fiyat konularının belirlenmesi ve (6) teklifin özelliği (kullanılan teknoloji, tasarım, teslim süresi, kurallar, sunulan garantiler ve lojistik faaliyetler). Cova-Mazet vd. (1996) ise uluslararası alanda proje pazarlaması gerçekleştiren proje yürütücülerinin, bütünlük bir pazarlama yaklaşımı sunmakta bir takım zorluklarla karşılaşabildiklerini ve bunun ana nedeninin de proje pazarlaması konusunda eğitilmemeleri olduğunu belirtmişlerdir.

## **IV. AMAÇ**

Bu çalışmanın amacı üniversite-sanayi işbirliği projelerinin oluşturulmasında stratejik yönetim, planlama ve pazarlama değişkenlerinin ne derece dikkate alındığını keşifsel nitelikte bir araştırma ile belirlemektir. Yazın taramasında saptanan araştırma soruları değerlendirildiğinde, çalışma aşağıdaki sorulara cevap bulmayı amaçlamaktadır:

1. Üniversite-sanayi işbirliği projelerinin oluşturulmasında stratejik yönetim, planlama ve pazarlama değişkenleri ulusal projelerin tiplerine (SAN-TEZ - TÜBİTAK) göre değişiklik gösterir mi?
2. Üniversite-sanayi işbirliği projelerinin oluşturulmasında stratejik yönetim, planlama ve pazarlama değişkenleri projelerin finansal kaynaklarının ulusal veya uluslararası olmasına göre değişiklik gösterir mi?
3. Üniversite-sanayi işbirliği projelerinin oluşturulmasında stratejik yönetim, planlama ve pazarlama değişkenleri projelerin alanlarına (mühendislik, sağlık bilimleri, tarım, ormancılık ve veterinerlik, vb.) göre değişiklik gösterir mi?

## V. ARAŞTIRMA MODELİ

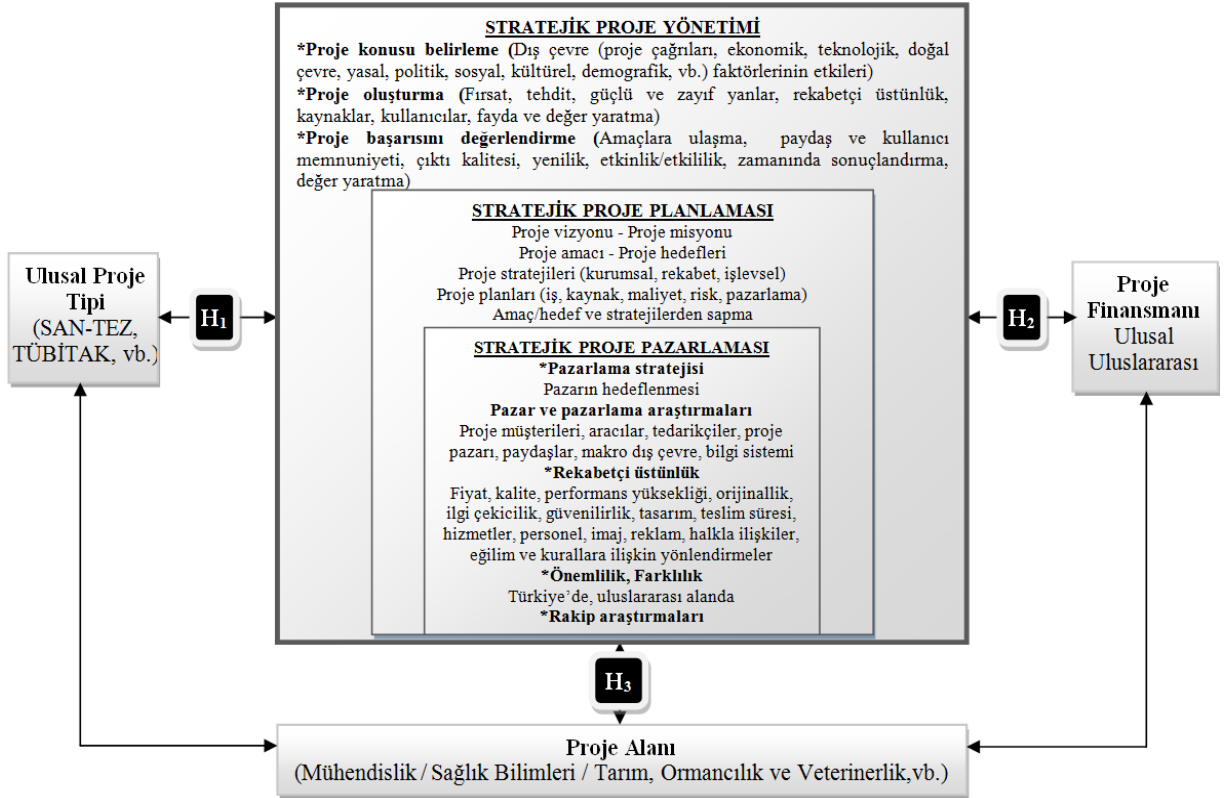
Çalışmanın sorularına yanıt bulabilmek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>** Üniversite-sanayi işbirliği projelerinin oluşturulmasında stratejik yönetim, planlama ve pazarlama değişkenleri **ulusal proje tipleri**yle ilişkisine göre farklılık gösterir.

**H<sub>2</sub>** Üniversite-sanayi işbirliği projelerinin oluşturulmasında stratejik yönetim, planlama ve pazarlama değişkenleri **projelerin finansal kaynaklarının ulusal veya uluslararası** olmasına göre farklılık gösterir.

**H<sub>3</sub>** Üniversite-sanayi işbirliği projelerinin oluşturulmasında stratejik yönetim, planlama ve pazarlama değişkenleri **projelerin alanlarına** göre (sağlık bilimleri, mühendislik, tarım-ormancılık-veterinerlik, vb.) farklılık gösterir.

Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1’de verilmektedir. Buna göre proje yönetimi stratejik planlama, stratejik yönetim ve stratejik pazarlama yönetimi değişkenlerinin ulusal proje tipleri (**H<sub>1</sub>**), projelerin ulusal veya uluslararası finansal kaynakları (**H<sub>2</sub>**) ve projelerin alanları (**H<sub>3</sub>**) temelinde karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi hedeflenmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri

## VI. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışma literatür taraması sonucunda elde edilen değişkenleri kapsayacak şekilde oluşturulan bir veri toplama aracı yardımıyla nicel bir araştırma olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma keşifsel niteliktedir.

### VI.I. Veri Toplama Aracının Oluşturulması

Veri toplama aracı beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel ve kurumsal profil soruları ile katılımcıların proje portföyüne ilişkin sorulardan oluşan toplam 15 soru yer almaktadır. İkinci bölümde projelerin konularının belirlenmesi ve oluşturulması aşamasındaki dış çevre faktörleri, stratejik kararlar ve değerlendirme kriterlerinin önem derecelerini içeren **proje yönetimine** ilişkin toplam 33 soru bulunmaktadır.

Bu bölümde önem dereceleri 3'lü ölçek ile (Çok Önemlidir-Önemlidir-Önemsizdir) ölçülmüştür. Üçüncü Bölümde **stratejik proje planlamasına** ilişkin 15 ifade yer almakta olup 5'li Likert tipi ölçek ile (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) ölçme yapılması hedeflenmektedir. Dördüncü bölümde **proje pazarlamasına** ilişkin birimlerin, sorumluların, fonksiyonların ve araçların bilgilerini içeren nominal ölçekli 4 soru ile proje pazarının hedeflenmesindeki etkenlerin önem derecesini 3'lü aralıklı ölçek ile ölçen (Çok Önemlidir-Önemlidir-Önemsizdir) 1 soru olmak üzere toplam 5 soru yer almaktadır. Beşinci bölümde ise **proje pazarlaması ve rekabet koşullarına** ilişkin 29 ifade yer almakta olup 5'li Likert tipi ölçek ile (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) ölçme yapılması hedeflenmiştir.

#### a. Veri toplama aracındaki değişkenlerin belirlenmesi

Proje yönetimi kapsamındaki **proje konularının belirlenmesi** alanındaki değişkenlerin seçiminde PMI/Project Management Institute (2013), Asrilhant-Dyson vd. (2007) ile Cleland-Ireland (2002)'in çalışmalarından yararlanılmıştır.

**Projelerin oluşturulması aşamasındaki unsurlara** ilişkin değişkenlerin seçiminde ise Grundy (1998), Brown (2007), Anderson-Merna (2003), Asrilhant-Dyson vd. (2007), Cleland-Ireland (2002), Naughton-Green (2006), Shenhar (2004) ve Artto-Martinsuo vd. (2008) çalışmalarından yararlanılmıştır.

**Projelerin başarısının değerlendirilmesi** kapsamındaki değişkenler ise Dey (2006), Blomquist-Wilson (2007), Cova-Salle (2005), Jalkala-Cova vd. (2010), Mandjak-Veres (1998), Tikkanen-Kujala vd. (2007), Shenhar (2004), Artto-Martinsuo vd. (2008), Project Management Institute (2013), Cooper (2001), Griffin-Page (1996), Shenhar-Dvir vd. (2001), Shenhar (2004), Asrilhant-Dyson vd. (2007), Brown (2007), Naughton-Green (2006), Callahan-Brooks (2004) ve Grundy (1998) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

**Stratejik proje planlamasına** ilişkin değişkenlerin belirlenmesinde Shenhar (2004), Brown (2007), Cleland-Ireland (2002), Asrilhant-Dyson vd. (2007), Dey (2006), Blomquist-Wilson (2007), Shenhar (2004), Anderson-Merna (2003), Grundy (1998), Naughton-Green (2006), Project Management Institute (2013), Tikkanen-Kujala vd. (2007), Jalkala-Cova vd. (2010) ile Cova-Holstius (1993) çalışmalarından yararlanılmıştır.

Proje önerilerinin sunulduğu kişi ve kurumlarla **ilişkilerin** sıklığını araştıran soru için Bansard-Cova vd. (1993:126) çalışmasından yararlanılmıştır. Proje pazarlaması kapsamındaki **fonksiyonlara** ilişkin değişkenlerin saptanmasında Cova-Holstius (1993), Mandjak-Veres (1998), Hadjikhani (1996), Lehtimäki-Simula vd. (2009) çalışmalarından ve T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2013) metinlerinden yararlanılmıştır. Faaliyet gösterilecek **pazarın hedeflenmesi** kapsamındaki değişkenler için Tikkanen-Kujala vd. (2007), Cova-Salle (2007), Dey (2006), Jalkala-Cova vd. (2010) ve Cerit (2002) kaynaklarından yararlanılmıştır. Proje



faaliyetlerinde **aracıların** varlığına ilişkin sorular Jalkala-Cova vd. (2010) ve Cerit (2002) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

**Proje pazarlaması ve rekabet koşullarına** ilişkin soruların oluşturulmasında dış çevre, pazar ve pazarlama araştırmalarına ilişkin ifadeler için Bansard-Cova vd. (1993), Cova-Holstius (1993), Athaide-Meyers vd. (1996), Jalkala-Cova vd. (2010), Tikkanen-Kujala vd. (2007), Blomquist-Wilson (2007), Cova-Salle (2005), Dey (2006) ve Cerit (2002) çalışmaları ile T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2013) metinlerinden yararlanılmıştır. Projelerin ve proje ekibinin rekabetçi üstünlüğü konusundaki ifadeler, Mandjak-Veres (1998), Jalkala-Cova vd. (2010), Lehtimäki-Simula vd. (2009), Cova-Hoskins (1997), Tikkanen (1998), Alajoutsijäri-Mainela vd. (2007), Cova-Mazet vd. (1996), Cova-Salle (2007), Cova-Holstius (1993), Hadjikhani (1996), Huemer (2004) ve Cerit (2002) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

### **b. Veri toplama aracının geçerliliği**

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının araştırma amaçlarına ve araştırma yöntemine uygunluğunun ve geçerliliği; içerik geçerliliği, yüzeysel geçerlilik ve ölçek geçerliliği açısından değerlendirilmiştir. İçerik geçerliliği için araştırmacının, konuda uzman ve bilgi sahibi kişilerin görüşlerine başvurması ve konu ile ilgili geniş bir yazın taraması yaparak mümkün olduğunca ölçme aracını ilgili kavramın bütün yönlerini yansıtacak şekilde tasarlaması gerekmektedir (Gürer-Dolu, 2009). İçerik geçerliliğini sağlamak için mühendislik, tıp, iktisat, yönetim ve organizasyon ile pazarlama alanlarının her birinden profesör unvanına sahip ve üniversite-sanayi işbirliği projeleri yürütmüş olan toplam 5 kişi 5-11 Mart 2014 tarihleri arasında anket formunu değerlendirerek öneri ve eleştirilerini iletmiştir. Bu öneri ve eleştiriler ışığında anket formu yeniden düzenlenmiştir. Bir testin/ölçeğin araştırılan yapıyı ölçüp ölçmediğine ilişkin olarak araştırmacının (a) kendisinin, (b) yakın çevresindeki arkadaşlarının ve (c) araştırılan konu hakkında uzman olmayan diğer kişilerin görüşlerinin toplanmasıyla belirlenen yüzeysel geçerliliği (Şencan, 2005: 743) sağlamak amacıyla veri toplama aracındaki soru ve ifadeler konuyla ilişkili olmayan kişiler tarafından da değerlendirilmiş ve öneriler doğrultusunda soru sayısı azaltılarak dil sadeleştirilmiştir. Yapısal geçerlilik ise iç tutarlılık analizi (güvenilirlik analizi) ile test edilmiştir.

## **VI.II. Örneklem**

Çalışmanın örneklemini Türkiye’de 2013 yılında Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu-TÜBİTAK ve T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’na desteklenmeye hak kazanan “üniversite-sanayi işbirliği” projelerini hazırlayan üniversitelerde kadrolu profesör unvanlı öğretim üyeleri arasından yargısal örnekleme yönteminin kullanılmasıyla oluşturulmuştur.

SAN-TEZ programı “.....üniversite-sanayi işbirliğinin kurumsallaştırılması.....”nı amaçlarken (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2014), TÜBİTAK 1505 Üniversite-Sanayi İşbirliği Destek Programı “Üniversite/Kamu Araştırma Merkez ve Enstitülerindeki bilgi birikimi ve teknolojinin, .....ürüne ya da sürece dönüştürülerek sanayiye aktarılması...”nı hedeflemektedir (TÜBİTAK 1505 Üniversite-Sanayi İşbirliği Destek Programı, 2014). Her iki projenin de özel sektör kurumları ile ortaklık içinde hazırlanması zorunluluğu bulunmaktadır.

SAN-TEZ projelerinde başvuru koşulları arasında stratejik yönetim ve pazarlama açılarından aşağıdaki noktalar yer almaktadır (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2014):

*“Proje Sonucu Ortaya Çıkacak Ürüne Yönelik Pazar Araştırması Sonuçları ve Firmanın Projeden Beklentileri: Projede hedeflenen çıktı ile ilgili olarak yurt içi ve yurt dışı pazar araştırması, proje sonucunda ortaya çıkacak ürünün pazarlama hedefi, hedeflenen çıktının proje ortağı firmaya herhangi bir rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı, bu proje çıktısının firmaya katkısı, projede hedeflenen çıktının iç ve dış pazarlar açısından ülkeye ne gibi olanaklar sağlayacağıının açıklanması gerekmektedir.”*

TÜBİTAK 1505 Üniversite-Sanayi İşbirliği Destek Programı kapsamında proje hazırlarken ise “pazar analizi”nin aşağıdaki başlıkları kapsamaması beklenmektedir:

*“Proje sonucunda müşteri kuruluşun ürünleri veya hizmetleri için hedeflediği pazar ve bu pazardaki talep potansiyelinin değerlendirilmesi, proje sonucunda oluşabilecek pazar değişimi hakkında ayrıntılı bilgi verilmesi, proje çıktısının ticarileşme potansiyelinin değerlendirilmesi, hedeflenen pazardaki rekabet durumunun ve rekabet gücünün değerlendirilmesi.”*

SAN-TEZ projeleri 2011 yılında desteklenmeye başlanmış olup, internet sayfalarında ilan edildiği şekliyle 2013 yılında toplam 214 proje desteklenmeye hak kazanmıştır (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2014). Örneklem oluşturmak amacıyla bu projeler üniversiteler bazında gruplandırılmış ve her üniversiteden tek bir proje seçilmiştir. Seçilen bu projeler arasından yalnızca profesör unvanına sahip proje yürütücüleri arasından her bir proje için tek bir kişi seçildiğinde SAN-TEZ projeleri için 33 kişilik bir örneklem ulaşılmış, bir proje yürütücüsünün vefat etmiş olması nedeniyle örneklem 32 kişiye inmiştir.

TÜBİTAK 1505 Üniversite-Sanayi İşbirliği Destek Programı 2013 yılında yürürlüğe girmiş olup, 2013 yılında desteklenen projelere ilişkin bilgiler TÜBİTAK TEYDEB yetkilileri ile iletişim kurularak kendilerinden elektronik posta ortamında temin edilmiştir. Her üniversiteden bir projenin seçilmesi ve yalnızca profesör unvanlı proje yürütücülerinin dâhil edilmesi ile örneklem sayısı 14 olarak oluşmuştur. TEYDEB yetkililerinden gelen bilgiler öncesinde TÜBİTAK veri merkezinin internet sitesinde alınan bilgilerle temas kurulan 2013 yılında TÜBİTAK projesi almış olan 3 profesör araştırmacı da TÜBİTAK örnekleme dâhil edilmiştir.

Özetle araştırmanın örnekleme; üniversite-sanayi işbirliği projelerinin değerlendirilmesi amacıyla yola çıkıldığından SAN-TEZ ve TÜBİTAK 1505 Üniversite-Sanayi İşbirliği Destek Programı kapsamında gerçekleştirilen ve 2013 yılı itibariyle sonlandırılan projeler içerisinde her bir üniversiteden proje yürütücüleri profesör unvanına sahip bir proje seçilerek yargısal örnekleme yöntemiyle oluşturulmuştur. Bunun yanında konuya farklı açılardan yaklaşımı sağlayabilmek için örnekleme, farklı bilim alanlarında gerçekleştirilen projelerin dâhil edilmesine özen gösterilmiş ve böylece çok disiplinli bir örnekleme ulaşılmaya çalışılmıştır.

### **VI.III. Veri Toplama Süreci**

Örnekleme oluşturan araştırmacılara 14 Mart-31 Mart 2014 döneminde telefon ve elektronik posta aracılığıyla en fazla 3 kez olmak üzere ulaşılmış ve anket formu kendilerine iletilerek yanıtları talep edilmiştir. Buna göre 32 kişiden oluşan SAN-TEZ projeleri örneklem grubundan 19 adet geri dönüş olmuş ancak 3 adet anket formunun kullanılabilir nitelikte olmaması nedeniyle 16 adet anket formu ile geri dönüş oranı %50 olarak oluşmuştur. 14 kişiden oluşan TÜBİTAK projeleri örneklem grubundan ise 9 adet geri dönüş olmuş, tümü kullanılabilir olan bu anket formları ile %64,3 geri dönüş oranına ulaşılmıştır. Daha önceden elde edilen 3 adet anket formunun da TÜBİTAK örnekleme dâhil edilmesi ile bu grupta toplam 12 adet forma ulaşılmıştır.

### **VI.IV Güvenilirlik Analizi**

Ölçeğin ve örneklemin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde alfa değerleri saptanmıştır. Proje konularının belirlenmesine etki eden değişkenler ölçeği için Cronbach alfa değeri 0,84, proje oluşturmasında önemli olan değişkenler ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,75, proje performans değerlendirme ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,78, stratejik proje planlaması ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,78 ve proje pazarlaması ve rekabet ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,94 olarak belirlenmiştir.

### **VI.V. Verilerin Analizi**

Veri toplama aşaması sonrasında veriler elektronik ortama aktarılmış ve SPSS 16 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Kişisel ve kurumsal profil soruları ile katılımcıların proje portföyüne ilişkin soruların frekans dağılımı belirlenmiştir. Stratejik proje yönetimi, proje

planlaması ve proje pazarlamasına ilişkin sorulara verilen yanıtlar ölçek türüne göre frekans dağılımları veya ortalama ve standart sapmalar alınarak analiz edilmiştir.

Hipotez testlerinin gerçekleştirilmesi ve karşılaştırmalı analizlerin yapılması amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Mann-Whitney U testi, t-testi'nin yaptığını yani iki grup arasındaki farklılığı inceler (Gegez, 2010: 298) ve iki bağımsız grubun medyanlarını karşılaştırır (Pallant, 2005: 291). Mann-Whitney U test sonuçlarının anlamlı olması için z değerinin 1,96'nın (- veya +) üstünde ve p değerinin 0,05'in altında olması gerekmektedir (Field, 2009: 543). Araştırmada, her iki örneklem grubunun 30'u aşmaması nedeniyle t-testi yerine Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

## **VII. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

### **VII.I. Profil Bilgileri**

Katılımcıların kişisel ve kurumsal profil bilgileri ile proje portföylerine ilişkin bulgulara göre; katılımcıların 1'i 30-39 yaş grubunda yer alırken, 12'ser katılımcı (%42,9) 40-49 ve 50-59 yaş gruplarında, 3 katılımcı ise (%10,7) 60'ın üstü grupta bulunmaktadır. Doktora mezuniyetinde, Türkiye %53,6, ABD %25 ve İngiltere %14,3 olarak saptanmaktadır. Doktora alanı olarak ise Mühendislik %71,4, Tıp-Sağlık %14,3 ve Tarım %7,1 olarak görülmektedir. Kadronun bulunduğu üniversiteler açısından ise, 22 proje katılımcısı devlet üniversitelerinde, 6 proje katılımcısı ise vakıf üniversitelerinde kadroludur. Katılımcıların diğer üniversitelerde görev almaları %28,6 ile, üniversite dışı kurumlarda görev almaları ise %21,4 ile sınırlıdır.

Görev alınan projelerde %92,9 ile TÜBİTAK önde olup, BAP Projeleri %75, SAN-TEZ projeleri %64,3, AB projeleri %39 olarak saptanmaktadır. Projelere “yönetici” olarak katılım %100, “araştırmacı” olarak katılım %82 oranındadır. Katılımcıların anket formundaki seçimlerine göre proje alanları %61 ile Mühendislik, %18'er ile sağlık bilimleri ile tarım-ormancılık-veterinerlik olarak saptanmıştır. Proje portföylerine ilişkin verilen cevaplarda alanların sayısal tekrarı analiz edildiğinde enerji 6, malzeme 5, genetik 4, makine 3, gıda 3, bitki 3, hayvancılık 3, kanser 2 ve yazılım 2 kez ifade edilmiştir.

Katılımcıların yer aldığı projelerde ulusal katılımcılar ve ulusal finansman kaynakları %100 oranında iken, uluslararası katılımcılar ve uluslararası finansman kaynakları %68 oranına ulaşmaktadır. Projelerin sunulduğu taraflarda %64,3 oranı ile kamu üniversiteleri ve kamu kurumları ön sırada yer almakta, %35,7 ile Avrupa Birliği, %21,4 ile ulusal özel sektör sıralamaya girmektedir. Proje hazırlama sıklığı %44,5 ile “sürekli” olarak seçilirken, %29,6 ile “araştırmacının isteğine göre” olarak belirtilmektedir.

Katılımcılar %25'i oranında kurumlarında proje pazarlama biriminin olduğunu ifade ederken, %100 oranında ekiplerinde proje pazarlama sorumlusunun yer almadığı belirten seçeneği işaretlemişlerdir. Proje pazarlaması kapsamında ağırlıklı konferans/sempozyum/panel vb. etkinliklere katılım (%43), proje gereksiniminin saptanması (%25), web siteleri aracılığıyla tanıtım (%18) ve reklam, broşürler, tanıtım materyali hazırlığı (%14,3) işlevleri gerçekleştirilmektedir. Proje pazarlama araçlarından yararlanan katılımcı sayısı 2'dir (%7,4) ve katılımcılar bu araçları “medya, hekimler, özel laboratuvarlar” olarak tanımlamışlardır.

### **VII.II. Stratejik Proje Yönetimi ve Proje Planlaması Veri Analizi**

Araştırma sonuçlarına göre proje yönetimi sürecinde proje konularının belirlenmesinde en etkili olan faktörler; Türkiye'deki proje çağruları ve teknoloji olarak ortaya çıkarken bu belirleyicileri stratejik fırsatlar, sektörel çağrılar ile uluslararası proje çağruları izlemektedir. En düşük değerleri alan değişkenler ise; kültür ve politik gelişmeler olarak belirtilmiştir. Özellikle TÜBİTAK proje konularının belirlenmesi sürecinde “teknolojik gelişmelerin” önemli yer tuttuğu

anlaşmıştır. Projelerin oluşturulması aşamasında ise daha önem verilen unsurları; “projenin, proje ekibinin güçlü olduğu bir alanı kapsamaması”, “alanındaki bir eksikliği gideriyor olması” ve “bir yenilik yaratabilmesi” olarak ortaya çıkmıştır. “Finansal fayda sağlama” amacı TÜBİTAK projelerinde daha öne çıkmaktadır. Projelerin başarılarının değerlendirilmesinde dikkate alınan unsurlar ise; verilen önem derecesine göre “proje amaçlarına ulaşılması”, “proje çıktılarının kalitesi”, “çıktıların değer yaratması” ve “paydaşların memnuniyeti”dir.

Katılımcıların stratejik proje planlamasına ilişkin değişkenleri içeren ifadelere verdikleri yanıtların analizi ise Tablo 1’de yer almaktadır. Katılımcıların sayıları, yanıtların ortalamaları ve standart sapmalar (1) SAN-TEZ, (2) TÜBİTAK 1505 vb. projelerde görev alma durumlarına göre ayrıştırılarak verilmiştir.

Tablo 1’de yer aldığı şekliyle stratejik proje planlamasına ilişkin olarak 5’li Likert tipi aralıklı ölçekle ölçülen (1: kesinlikle katılmıyorum, 5:kesinlikle katılıyorum) 15 ifade arasında “projenin amacı net ve kesin olarak belirlenmektedir” ifadesi en yüksek ortalama değeri almıştır. Ancak bu ifadede SAN-TEZ (4,6) ile TÜBİTAK (5,0) arasında ortalama belirgin bir farklılık görülmektedir. Ortalamanın yüksekliğinde ikinci sırada “projenin hedefleri net ve kesin olarak belirlenmektedir” ifadesi, üçüncü sırada ise “projenin vizyonu açıkça belirlenmektedir” ifadesi en yüksek değeri almıştır. Stratejik proje planlamasında en düşük ortalama değerini alan değişkenler “pazarlama planları yapılmaktadır” ve “ayrıntılı rekabet stratejileri oluşturulmaktadır” şeklindedir.

**Tablo 1. Stratejik Proje Yönetimi ve Proje Planlaması Değişkenleri**

İFADELER	n <sup>1</sup>	Ort. <sup>2</sup>	SS <sup>3</sup>
<b>STRATEJİK PROJE PLANLAMASI<sup>4</sup></b>			
1. Projenin vizyonu açıkça belirlenmektedir	1. 15 2. 12	4,467 4,750	,915 ,452
2. Projenin misyonu açıkça belirlenmektedir	1. 15 2. 12	4,467 4,667	1,060 ,492
3. Projenin amacı (objectives) net ve kesin olarak belirlenmektedir	1. 15 2. 12	4,600 5,000	,828 ,000
4. Projenin hedefleri (goals) net ve kesin olarak belirlenmektedir	1. 14 2. 12	4,357 5,000	1,082 ,000
5. Projenin stratejileri net ve kesin olarak belirlenmektedir	1. 15 2. 12	4,267 4,333	,884 ,778
6. Ayrıntılı kurumsal stratejiler oluşturulmaktadır	1. 14 2. 11	3,214 3,364	1,051 1,027
7. Ayrıntılı rekabet stratejileri oluşturulmaktadır	1. 14 2. 12	2,929 3,083	,997 1,084
8. Ayrıntılı işlevsel stratejiler (operasyonel, pazarlama, finans, vb.) oluşturulmaktadır	1. 15 2. 12	3,400 3,333	1,242 1,073
9. Ayrıntılı iş planları oluşturulmaktadır	1. 16 2. 12	3,938 4,583	,998 ,515
10. Kaynak planlaması yapılmaktadır	1. 16 2. 12	4,063 4,333	,998 ,651
11. Bütçe ve maliyet planlaması yapılmaktadır	1. 14 2. 12	4,286 4,417	,611 ,669
12. Risk planları yapılmaktadır	1. 15 2. 12	3,733 4,250	1,033 ,866
13. Pazarlama planları yapılmaktadır	1. 15 2. 12	3,000 2,917	1,195 1,165
14. Başlangıçta belirlenen amaç ve hedeflerden sapmalar olabilmektedir	1. 15 2. 12	3,600 3,333	,828 1,231
15. Başlangıçta oluşturulan stratejilerden sapmalar olabilmektedir	1. 16 2. 12	3,438 3,417	,814 1,240

<sup>1</sup>Yanıtlayanların adedi, 1:SAN-TEZ, 2: TÜBİTAK 1505 ve diğer <sup>2</sup>Ortalama <sup>3</sup>Standart sapma <sup>4</sup>5’li Likert tipi aralıklı ölçek, 1: Kesinlikle katılmıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum

### VII.III. Stratejik Proje Pazarlaması Veri Analizi

Proje pazarının hedeflenmesine ilişkin en yüksek etki derecesine sahip olan değişken “proje kullanıcılarının başvurusu” olurken, en düşük ortalama “proje pazarını amaçlara göre

bölümlendirip hedef pazarın seçimi” ifadesinde yer almıştır. SAN-TEZ ile TÜBİTAK projeleri arasında ortalamada belirgin farklılık pazarın saptanmasında etkili olan faktörün “kamu kuruluşlarının Türk proje ekiplerini tercihi” ifadesinde oluşmuştur.

Katılımcıların stratejik proje pazarlaması ve rekabet koşullarına ilişkin değişkenleri içeren ifadelerle verdikleri yanıtların analizi Tablo 2’de yer almaktadır. Katılımcıların sayıları, yanıtların ortalamaları ve standart sapmalar (1) SAN-TEZ, (2) TÜBİTAK 1505 vb. projelerde görev alma durumlarına göre sıralanarak verilmiştir.

**Tablo 2. Stratejik Proje Pazarlaması Değişkenleri**

İFADELER	n <sup>1</sup>	Ort. <sup>2</sup>	SS <sup>3</sup>
<b>PROJE PAZARLAMASI VE REKABET<sup>4</sup></b>			
1. Projelerimizi sunduğumuz kişi ve kurumlarla ilgili düzenli ve sürekli araştırmalar yapmaktayız	1. 14 2. 12	2,643 3,333	1,447 1,155
2. Proje aracılık kuruluşları ile ilgili düzenli ve sürekli araştırmalar yapmaktayız	1. 14 2. 12	2,286 2,000	1,326 1,044
3. Tedarik kuruluşları ile ilgili düzenli ve sürekli araştırmalar yapmaktayız	1. 14 2. 12	2,429 2,417	1,284 ,996
4. Proje pazarı ile ilgili düzenli ve sürekli araştırmalar yapmaktayız	1. 14 2. 12	2,357 2,500	1,151 1,314
5. Paydaşlarımız ile ilgili düzenli ve sürekli araştırmalar yapmaktayız	1. 14 2. 11	3,071 3,273	1,207 1,104
6. Ekonomik, politik/yasal, sosyal/kültürel, teknolojik, doğal çevre faktörleri ile ilgili düzenli ve sürekli araştırmalar yapmaktayız	1. 12 2. 12	2,583 3,000	1,165 1,279
7. İşletmemizin finansman, pazarlama, organizasyon, üretim fonksiyonlarına ilişkin bilgi sistemi mevcuttur	1. 14 2. 12	2,214 2,917	1,122 1,084
8. Fiyat proje ekibimizin rakiplere karşı üstünlüğünde önemli bir unsurdur	1. 14 2. 12	2,857 2,667	1,231 ,985
9. Kalite proje ekibimizin rakiplere karşı üstünlüğünde önemli bir unsurdur	1. 14 2. 11	3,429 4,364	1,342 ,674
10. Gerçekleştirdiğimiz projelerin performans yüksekliği proje ekibimizin rakiplere karşı üstünlüğünde önemli bir unsurdur	1. 14 2. 12	3,500 4,333	1,557 ,651
11. Gerçekleştirdiğimiz projelerin orijinalliği ve ilgi çekici olması proje ekibimizin rakiplere karşı üstünlüğünde önemli bir unsurdur	1. 13 2. 12	4,000 4,667	1,155 ,492
12. Gerçekleştirdiğimiz projelerin güvenilirliği proje ekibimizin rakiplere karşı üstünlüğünde önemli bir unsurdur	1. 13 2. 12	4,000 4,583	1,291 ,669
13. Gerçekleştirdiğimiz projelerin tasarımı proje ekibimizin rakiplere karşı üstünlüğünde önemli bir unsurdur	1. 13 2. 12	3,769 4,583	1,363 ,515
14. Projeleri teslim süremiz proje ekibimizin rakiplere karşı üstünlüğünde önemli bir unsurdur	1. 13 2. 12	3,615 4,000	1,193 1,279
15. Proje teslimi sonrası hizmetlerimiz proje ekibimizin rakiplere karşı üstünlüğünde önemli bir unsurdur	1. 12 2. 12	3,333 3,750	1,155 1,138
16. Personelimizin niteliği proje ekibimizin rakiplere karşı üstünlüğünde önemli bir unsurdur	1. 13 2. 12	4,077 4,500	1,115 ,674
17. Proje ekibimizin imajı rakiplere karşı üstünlüğünde önemli bir unsurdur	1. 13 2. 12	3,769 4,083	,927 ,900
18. Reklam/halkla ilişkiler proje ekibimizin rakiplere karşı üstünlüğünde önemli bir unsurdur	1. 13 2. 12	3,077 2,833	1,382 1,267
19. Proje ekibimiz Türkiye proje pazarında önemli bir konuma sahiptir	1. 13 2. 12	3,231 3,917	,927 ,996
20. Proje ekibimiz ülkemizin uluslararası proje pazarlamasında önemli bir konuma sahiptir	1. 13 2. 12	2,846 3,000	1,345 ,603
21. Proje ekibimiz Türkiye proje pazarında farklı bir konuma sahiptir	1. 13 2. 12	3,308 3,667	1,251 ,888
22. Proje ekibimiz ülkemizin uluslararası proje pazarlamasında farklı bir konuma sahiptir	1. 13 2. 12	2,846 3,083	1,068 ,996
23. Proje ekibimizin farklılığı taklit edilemez düzeydedir	1. 12 2. 11	3,154 3,667	1,144 ,778
24. Proje ekibimize yönelen siparişlerde müşterilerimize ulusal ve uluslararası eğilim ve kurallara ilişkin yönlendirmeler yapılmaktadır	1. 13 2. 12	2,500 2,364	1,243 1,027
25. Rakiplerimizle ilgili düzenli ve sürekli araştırmalar yapmaktayız	1. 12 2. 11	3,200 3,200	1,304 1,643

26. Rakiplerimizle ilgili araştırmalarda rakibin uzun dönemli amaçlarına yöneliriz	1.5 2.5	3,200 3,200	1,304 1,643
27. Rakiplerimizle ilgili araştırmalarda rakibin pazara ilişkin amaçlarına yöneliriz	1.5 2.5	3,200 2,800	1,304 1,304
28. Rakiplerimizle ilgili araştırmalarda rakibin kuvvetli ve zayıf yönlerini saptamayı hedefleriz	1.5 2.5	3,200 3,200	1,304 1,483
29. Rakiplerimizle ilgili araştırmalarda rakibin işletmemizin faaliyetlerine muhtemel tepkilerini saptamayı hedefleriz	1.9 2.6	2,778 2,833	1,394 1,169

<sup>1</sup>Yanıtlayanların adedi, 1:SAN-TEZ, 2: TÜBİTAK 1505 ve diğer <sup>2</sup>Ortalama <sup>3</sup>Standart sapma <sup>4</sup>5’li Likert tipi aralıklı ölçek, 1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Tablo 2’de yer alan proje pazarlaması ve rekabete ilişkin 5’li Likert tipi aralıklı ölçekle ölçülen (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) 29 ifadeye verilen yanıtlarda en yüksek ortalamalar sırasıyla “gerçekleştirdiğimiz projelerin orijinalliği ve ilgi çekici olması proje ekibimizin rakiplere karşı üstünlüğünde önemli bir unsurdur” (SAN-TEZ:4,000 ve TÜBİTAK:4,667), “gerçekleştirdiğimiz projelerin güvenilirliği proje ekibimizin rakiplere karşı üstünlüğünde önemli bir unsurdur” ve “personelimizin niteliği proje ekibimizin rakiplere karşı üstünlüğünde önemli bir unsurdur”, ifadelerinde oluşmuştur. En düşük ortalama ise “proje aracılık kuruluşları ile ilgili düzenli ve sürekli araştırmalar yapmaktayız” (SAN-TEZ:2,286 ve TÜBİTAK:2,000) ifadesinde gerçekleşmiştir. SAN-TEZ ve TÜBİTAK gruplarının ortalamaları açasından en belirgin farklılıklar “gerçekleştirdiğimiz projelerin performans yüksekliği proje ekibimizin rakiplere karşı üstünlüğünde önemli bir unsurdur” (SAN-TEZ:3,500 ve TÜBİTAK:4,333) ile “kalite proje ekibimizin rakiplere karşı üstünlüğünde önemli bir unsurdur” (SAN-TEZ:3,429 ve TÜBİTAK:4,364) ifadelerinde gerçekleşmiştir.

#### **VII.IV. Hipotez Testi Sonuçları**

“Stratejik proje yönetimi ve planlama” ve “proje pazarının hedeflenmesi, proje pazarlaması ve rekabet” konularına ilişkin hipotezler Mann-Whitney U testi ile analiz edilmiştir.

**H<sub>1</sub>**’in test edilmesi amacıyla proje tiplerine göre SAN-TEZ ve TÜBİTAK 1505 vb. projelerin katılımcılarının yanıtları karşılaştırılmalı olarak analiz edilmiştir. Stratejik proje planlaması kapsamında “projenin hedefleri (goals) net ve kesin olarak belirlenmektedir” (U:48,000, Z:-2,523, p:0,012; SAN-TEZ: n:14 Ort:4,36 Std.Sapma:1,082; TÜBİTAK 1505 vb.: n:12 Ort: 5,000 Std.Sapma: 0,000; 5’li Likert tipi ölçek) ve “ayrıntılı iş planları oluşturulmaktadır” (U:56,500, Z:-2,031, p:0,042; SAN-TEZ: n:16 Ort:3,94 Std. Sapma:0,998; TÜBİTAK 1505 vb.: n:12 Ort:4,583 Std.Sapma:0,515; 5’li Likert tipi ölçek) değişkenlerinin SAN-TEZ ve TÜBİTAK 1505 vb. projelerinin katılımcıları tarafından farklı değerlendirildiği saptanmış, diğer alt hipotezler desteklenmemiştir.

**H<sub>1</sub>**’in pazarın hedeflenmesindeki etki ve stratejik proje pazarlaması kapsamında test edilmesinde ise “kamu kuruluşlarının Türk proje ekiplerini tercihi” (U:36,000, Z:-2,339, p:0,019; SAN-TEZ: n:13 Ort:2,31 Std. Sapma:0,480; TÜBİTAK 1505 vb.: n:10 Ort:1,80 Std.Sapma:0,422; 3’lü ölçek, 1:çok etkili 2:etkili 3:etkisiz) değişkeninin SAN-TEZ ve TÜBİTAK 1505 vb. projelerinin katılımcıları tarafından farklı değerlendirildiği saptanmış, diğer alt hipotezler desteklenmemiştir.

**H<sub>2</sub>**’nin test edilmesi amacıyla projelerin finansal kaynaklarına göre ulusal veya uluslararası finansal kaynaklı projeler gerçekleştiren katılımcıların yanıtları karşılaştırılmalı olarak analiz edilmiştir. Proje yönetimindeki etkiler kapsamında “ekonomi” değişkeni (U:23,000, Z:-2,306, p:0,021; Uluslararası finansman: n:18 Ort:2,39 Std.Sapma:0,608; Ulusal finansman: n:6 Ort: 1,67 Std.Sapma:0,516; 3’lü ölçek, 1:çok etkili 2:etkili 3:etkisiz), projelerin oluşturulmasındaki önem kapsamında “rakiplerine karşı üstünlükler” (U:20,000, Z:-2,926, p:0,003; Uluslararası finansman: n:18 Ort: 2,44 Std.Sapma:0,511; Ulusal finansman: n:7 Ort:1,57 Std.Sapma:0,535; 3’lü ölçek) ve “tatmin edici bir finansal fayda sağlayabilmek” (U:35,500, Z:-2,194, p:0,028; Uluslararası finansman: n:18 Ort:2,06 Std.Sapma:0,725; Ulusal finansman: n:8 Ort:1,38 Std. Sapma:0,518; 3’lü ölçek) ile stratejik proje planlaması kapsamında “ayrıntılı iş planları

oluşturulmaktadır” (U:46,500, Z:-2,125, p:0,034; Uluslararası finansman: n:18 Ort: 2,06 Std.Sapma:0,725; Ulusal finansman: n:8 Ort: 1,38 Std.Sapma:0,518; 3’lü ölçek) değişkenlerinin ulusal veya uluslararası finansal kaynaklı projeler gerçekleştiren katılımcılar tarafından farklı değerlendirildiği saptanmış, diğer alt hipotezler desteklenmemiştir.

**H<sub>2</sub>**’nin test edilmesi amacıyla “proje pazarlaması ve rekabet” kapsamındaki ifadelerin tamamına ilişkin alt hipotezler desteklenmemiştir.

**H<sub>3</sub>**’ün test edilmesi amacıyla katılımcıların gerçekleştirmekte oldukları projelerin alanları kapsamında karşılaştırmalı analizler yapılması hedeflenmiş ve aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuştur:

**H<sub>3.1</sub>** Üniversite-sanayi işbirliği projelerinin oluşturulmasında stratejik yönetim, planlama ve pazarlama değişkenleri projelerin “Sağlık Bilimleri” alanında yapılıp yapılmamasına göre değişiklik gösterir.

**H<sub>3.2</sub>** Üniversite-sanayi işbirliği projelerinin oluşturulmasında stratejik yönetim, planlama ve pazarlama değişkenleri projelerin “Mühendislik” alanında yapılıp yapılmamasına göre değişiklik gösterir.

**H<sub>3.3</sub>** Üniversite-sanayi işbirliği projelerinin oluşturulmasında stratejik yönetim, planlama ve pazarlama değişkenleri projelerin “Tarım, Ormancılık ve Veterinerlik” alanında yapılıp yapılmamasına göre değişiklik gösterir.

Gerçekleştirilen analizlerde sağlık bilimleri alanı ve sağlık alanı dışındaki tüm alanların karşılaştırmalı testinde **H<sub>3.1</sub>** ve tüm alt hipotezler desteklenmemiştir.

**H<sub>3.2</sub>**’nin test edilmesi amacıyla mühendislik alanı ve mühendislik dışındaki proje alanlarının karşılaştırmalı analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz çerçevesinde proje yönetiminde etki kapsamındaki değişkenlerden “demografi” (U:36,000, Z:-2,517, p:0,012; Mühendislik alanı: n:15 Ort:2,80 Std.Sapma: 0,414; Mühendislik dışı: n:10 Ort:2,20 Std.Sapma:0,632; 3’lü ölçek); projelerin oluşturulmasındaki önem kapsamında “rakiplerine karşı üstünlükler” (U:35,500, Z:-2,463, p:0,014; Mühendislik alanı: n:15 Ort:2,47 Std.Sapma:0,516; Mühendislik dışı: n:10 Ort:1,80 Std.Sapma:0,632; 3’lü ölçek); performans değerlendirmede önem kapsamında “proje kullanıcılarının memnuniyeti” (U:46,500, Z:-2,013, p:0,044; Mühendislik alanı: n:16 Ort:1,31 Std.Sapma:0,479; Mühendislik dışı: n:10 Ort:1,80 Std.Sapma:0,632; 3’lü ölçek) değişkenlerine ilişkin alt hipotezler desteklenmiştir.

**H<sub>3.3</sub>**’ün test edilmesi amacıyla tarım, ormancılık ve veterinerlik (TOV) alanı ve TOV alanı dışındaki proje alanlarının karşılaştırmalı analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz çerçevesinde performans değerlendirmede önem kapsamında “paydaşların memnuniyeti” (U:17,500, Z:-2,635, p:0,008; TOV alanı: n:5 Ort:2,00 Std.Sapma:0,000; TOV dışı: n:21 Ort:1,33 Std.Sapma:0,483; 3’lü ölçek), pazarın hedeflenmesindeki etki kapsamında “proje kullanıcılarının başvurusu” (U:25,000, Z:-2,043, p:0,041; TOV alanı: n:5 Ort:1,00 Std.Sapma: 0,000; TOV dışı: n:21 Ort:1,62 Std.Sapma:0,669; 3’lü ölçek), proje pazarlaması ve rekabet kapsamında “fiyat proje ekibimizin rakiplere karşı üstünlüğünde önemli bir unsurdur” (U:19,000, Z:-2,258, p:0,024; TOV alanı: n:5 Ort: 3,80 Std.Sapma:0,837; TOV dışı: n:21 Ort:2,52 Std.Sapma:1,030; 5’li Likert tipi ölçek); “proje ekibimize yönelen siparişlerde müşterilerimize ulusal ve uluslararası eğilim ve kurallara ilişkin yönlendirmeler yapılmaktadır” (U:22,500, Z:-2,079, p:0,038; TOV alanı: n:5 Ort:3,60 Std.Sapma:0,548; TOV dışı: n:20 Ort:2,70 Std.Sapma:0,979; 5’li Likert tipi ölçek), “rakiplerimizle ilgili araştırmalarda rakibin kuvvetli ve zayıf yönlerini saptamayı hedefleriz” (U:2,000, Z:-2,032, p:0,042; TOV alanı: n:3 Ort:4,33 Std.Sapma:0,577; TOV dışı: n: 7 Ort: 2,71 Std.Sapma:1,254; 5’li Likert tipi ölçek) değişkenlerine ilişkin alt hipotezler desteklenmiştir.

## **VIII. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Araştırma bulguları, “stratejik proje yönetimi ve planlaması” ve “stratejik proje pazarlaması” olmak üzere iki farklı açıdan değerlendirilmektedir. Stratejik proje yönetiminin üç temel bileşeni olan zaman, fiyat, kalite ve performans unsurlarından (Callahan-Brooks, 2004; Kerzner, 2009) “proje ekibinin kalitesi” ve “proje performans yüksekliği”nin daha çok TÜBİTAK projelerinde dikkate alındığı ortaya çıkmış, proje teslim süreleri veya projenin zamanında sonuçlanması gibi zamana ilişkin konulara yeterince önem verilmediği görülmüştür.

Stratejik yönetim alanında proje konularının belirlenmesinde dikkate alınan unsurların daha çok “ulusal proje çağrıları” ve “teknoloji” olduğu görülmekle birlikte hipotez testi sonuçlarında “ekonomik” değişkenlerin ulusal kaynaklar tarafından finanse edilen projelerde daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Beklenildiği üzere “demografik” değişkenler mühendislik projelerinde, diğer proje alanlarına kıyasla çok da etkili değildir.

İlgili birçok çalışmada (Green, 2014; Naughton-Green, 2006; Killen-Jugdev vd. 2012) da üzerinde durulduğu gibi “rekabetçi üstünlük” ve “finansal fayda sağlamak”, projelerin oluşturulması aşamasında özellikle ulusal kaynaklar tarafından finanse edilen projelerde daha çok önem verilen değişkenleri oluşturmaktadır. Bu anlamda ekonomik değişkenlerin etkisi ve finansal getiri sağlama gibi maliyetlere ilişkin unsurlarda ulusal finansman kullanan projelerin daha hassas olduğu ortaya çıkmaktadır. “Tatmin edici bir finansal fayda sağlayabilmek”, aynı zamanda TÜBİTAK projelerinde de daha çok dikkate alınan bir unsurdur.

Hipotez testleri değerlendirildiğinde, “Tarım, Ormancılık ve Veterinerlik” alanındaki projelerin performanslarının değerlendirilmesinde “paydaşların memnuniyeti” bu alan dışında yapılan projelere göre daha önemsiz görülmektedir. Mühendislik alanında yapılan projelerde “müşteri memnuniyeti”nin diğer alanlardaki projelerle kıyasla daha önemli bir performans ölçütü olduğu görülmekte ancak “rakiplerine karşı üstünlükler” proje oluşturma sürecinde yine diğer proje alanlarına kıyasla daha az dikkate alınmaktadır. Buradan, mühendislik alanında yapılan projelerde “rakiplerden çok proje kullanıcılarına odaklanıldığı” sonucuna varmak mümkün görünmektedir.

Stratejik proje planlaması yazınında (Callahan-Brooks, 2004; Cleland-Ireland, 2002; Shenhar, 2004) sıklıkla belirtildiği gibi, araştırma kapsamında stratejik planlama sürecinde öncelikli olarak “proje amaç, hedef ve vizyonunun açıkça belirlendiği” görülmektedir. Stratejik proje planlamasına ilişkin hipotez testleri incelendiğinde ise, “proje hedeflerinin net ve kesin olarak belirlenmesi” ve “ayrıntılı iş planları oluşturulması” konularında TÜBİTAK projelerinin daha öne çıktığı tespit edilmiştir. Buna karşılık tüm örneklem kapsamında; “pazarlama planları yapılması” ve “ayrıntılı rekabet stratejileri oluşturulması” konularına gereken önemin verilmemesi, üniversite-sanayi işbirliği projelerinde “strateji” ve “pazarlama” alanlarındaki eksikliği göstermektedir.

Araştırma sonuçları proje pazarlaması açısından değerlendirildiğinde yazında, “proje sunulan kişi ve kurumlara yönelik olarak düzenli ve sürekli araştırmalar gerçekleştirmek” (Bansard-Cova vd. 1993; Cova-Holstius, 1993) sıklıkla ifade edilen bir değişken olarak görülse de, çalışmanın örnekleme kapsamında, SAN-TEZ ve TÜBİTAK projelerinde yer alan proje yürütücüleri tarafından çok önem verilen bir değişken olarak görülmemektedir. Aynı şekilde proje pazarı, tedarikçi kuruluşlar ve paydaşlara yönelik gerçekleştirilen araştırmalar da katılımcılar tarafından çok önem verilen değişkenler olarak görülmemektedir. Proje pazarlaması alanındaki “proje sunulan kişi ve kurumlar”, “proje pazarı”, “tedarikçi kuruluş”, “proje aracılık kuruluşları” ve “paydaşlar” ilgili yazında oldukça sıklıkla belirtilen değişkenler olmasına rağmen çalışmadaki katılımcılar tarafından projelerinde yaptıkları ön araştırma unsurları olarak değerlendirilmemektedir. Bununla birlikte, her ne kadar TÜBİTAK ve SAN-TEZ projelerinin başvuru koşullarında hedef pazar, pazardaki talebin durumu ve proje ortağı işletmeye yönelik bilgilerin incelenmesi değişkenleri yer alsada da, çalışmadaki katılımcıların bu değişkenler çerçevesinde belirtilen koşullara yeterince önem vermedikleri görülmektedir. Proje pazarlaması yazınında projelerde yer alan taraflar (ağlar) arasındaki ilişkilerin yönetilmesi (Tikkanen-Kujala vd. 2007) başlı başına bir çalışma konusu olmuştur. Bu kapsamda gerçekleştirilen TÜBİTAK ve SAN-



TEZ projelerindeki ilgili tarafların ilişki yönetimi ve pazarlaması boyutuna yeterince önem vermedikleri ifade edilebilir.

Proje pazarlaması yazınında projelerin pazarlanması aşamasında ön plana çıkan değişkenler olan “projelerin orijinalliği ve ilgi çekici olması”, “projelerin güvenilirliği”, “personelin niteliği”, “projelerin tasarımı” ve “proje ekibinin imajı”nın (Cova-Holstius, 1993; Cova-Mazet vd. 1996; Cova-Hoskins, 1997; Huemer, 2004) çalışmadaki bulgularla benzerlik gösterdiği ve katılımcıların da belirtilen değişkenlere oldukça fazla önem verdikleri anlaşılmaktadır. Bu noktadan hareketle, çalışmadaki katılımcıların proje pazarlama faaliyetlerinde “projenin içeriği” ve “projede yer alan personelin niteliği” olarak iki ana kavrama özellikle önem verdiği ve odaklandığı gözlemlenmektedir.

Proje pazarlamasında rekabetin önemli bir unsuru olan rakiplere yönelik bilgilerin elde edilmesi de proje yürütücülerinin ilgili stratejileri izlemesinde önemlidir. Çalışmada katılımcılar; rakiplere yönelik araştırmaların yapılması, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi vb. gibi değişkenleri proje pazarlaması faaliyetlerinde yoğun olarak kullanmadıklarını belirtmişlerdir. SAN-TEZ ile TÜBİTAK projelerindeki katılımcı cevaplarının ortalamalarının birbirine benzerlik göstermesi de, projelerde rakiplerin belirlenmesinden ziyade projenin içeriği ve proje ekibinin özelliklerinin daha ön planda olduğunu göstermektedir.

Hipotez testleri açısından değerlendirildiğinde, stratejik proje pazarlaması alanındaki “fiyat proje ekibimizin rakiplere karşı üstünlüğünde önemli bir unsurdur”, “proje ekibimize yönelen siparişlerde müşterilerimize ulusal ve uluslararası eğilim ve kurallara ilişkin yönlendirmeler yapılmaktadır” ve “rakiplerimizle ilgili araştırmalarda rakibin kuvvetli ve zayıf yönlerini saptamayı hedefleriz” değişkenlerinin projelerde “Tarım, Ormancılık ve Veterinerlik” alanında yapıлып yapılmamasına göre değişiklik gösterdiği görülmektedir.

## SONUÇ

Üniversitelerde, sanayi ile işbirliği içinde yürütülen projelerin başlatılma ve planlama aşamasında; proje vizyonu, amaç ve hedeflerinin açık olarak belirlenip proje kapsamının ve stratejilerinin oluşturulması ve proje önceliklerinin belirlenerek ayrıntılı planlamanın yapılması stratejik öneme sahip olmasına rağmen araştırma sonuçlarında özellikle “proje stratejileri oluşturma” üzerinde durulmadığı görülmüştür. Stratejik proje yönetimi sürecinde daha pazarlanabilir veya değer yaratabilir projelerin seçilmesi ve oluşturulması rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Buna karşılık rakip projelere karşı üstünlükler ve güçlü tarafların öne çıkarılması gibi rekabete ilişkin konuların yeteri kadar dikkate alınmadığı görülmektedir. Ancak proje yürütücüleri tarafından, proje çıktılarının değer yaratması bir performans ölçütü olarak göz önünde bulundurulmaktadır.

Pazarlama faaliyetlerinde daha çok projenin içeriği ve proje ekibinin özelliklerine önem verilirken rakip projelere, proje kullanıcıları ve diğer paydaşlarla ilişkilere yoğunlaşmadığı ve paydaşlara ilişkin araştırmalara zaman ayrılmadığı ortaya çıkmıştır. Bu anlamda özetle, araştırma kapsamındaki üniversite-sanayi işbirliği projelerinde “strateji” ve “pazarlama” konularındaki eksiklik dikkati çekmektedir. Bir katılımcının anket formunu iletirken elektronik posta mesajı olarak eklediği “temel bilimciler araştırmayı esasen konuyu ‘merak’ ettikleri için yaparlar” ifadesi bu anlamda değerli ve dikkat çekicidir. İşbirliği yapılacak kapsamın çalışılan alana ilişkin üniversite çevreleri ve endüstriyel kuruluşlar ile sınırlı kalması, stratejik yönetim ve pazarlama alanlarındaki uzmanlarla işbirliğinin gereken ilgiyi görmemesi projelerin performansı ve ulusal ve uluslararası hedeflere katkıları açısından değerlendirilmesi gereken bir olgudur.

Çalışma, daha önce ayrıntılarıyla ortaya konmayan bir konu olan “üniversite-sanayi işbirliği projelerinde stratejik yönetim ve pazarlama unsurlarını incelemesi” nedeniyle keşifsel bir araştırma olarak özgün olarak kabul edilebilmektedir. Bu anlamda çalışmanın kuramsal katkısı; projelerin

yürütülmesi sürecinde stratejik planlama ve pazarlama faaliyetlerinin önemine odaklanılarak bu alanda gerçekleştirilen ilk çalışmalardan biri olması olarak ifade edilebilir. Odağında üniversite-sanayi işbirliği olması sebebiyle çalışmanın pratikte katkıları da bulunmaktadır. Üniversite-sanayi işbirliği projelerinde, stratejik planlama sürecinde ve pazarlama faaliyetlerinde eksikliğin bulunduğu ve işbirliği ihtiyacının doğduğu görülmektedir. Proje ekibinde pazarlama konusunda uzman kişilere yer verilmesi veya pazarlama konusunda destek alınması projenin stratejik değerini ve rekabetçi üstünlüğünü arttıracaktır.

Çalışmanın kısıtları; örneklem sayısının azlığı ve sadece 2013 yılında desteklenen projeleri içermesi olarak sıralanabilir. Araştırmanın keşifsel nitelikte olması daha kısıtlı bir örnekleme çalışmayı mümkün kılmıştır. Bir diğer kısıt ise SAN-TEZ projelerinin henüz 2011 yılında desteklenmeye başlanması ve nispeten yeni bir üniversite-sanayi işbirliği programı sunmasıdır. TÜBİTAK kapsamındaki projelerde genel olarak stratejik yönetim ve pazarlama konularına verilen önemin daha yüksek çıkmış olmasında tarihsel birikimin etkili olabileceği düşünülmektedir. Çalışmanın kısıtlarına paralel olarak gelecek araştırmalarda örneklem sayısı ve zaman aralığı artırılarak araştırmalar gerçekleştirilebilir. Bunun yanında, araştırma kapsamında sadece stratejik yönetim veya sadece stratejik pazarlama konularına odaklanılarak daha ayrıntılı analizler yapılabilir.

## **KAYNAKÇA**

- Alajoutsijari, K., Mainela, T., Salminen, R.T. & Ulkuniemi, P. *Ambiguous Nature of Project Business – How the Project Business Companies Try to Deal with Project Business Characteristics*, 2007, Conference Proceedings of the 23rd IMP Conference, Manchester Business School, Manchester, UK.
- Anderson, D. & Merna, T. (2003). Project Management Strategy: Project Management Respresented as a Process Based Set of Management Domains and the Consequences for Project Management Strategy, *International Journal of Project Management*, 21, 387-393.
- Artto, K., Martinsuo, M., Dietrich, P. & Kujala, J. (2008). Project Strategy: Strategy Types and Their Contents in Innovation Projects, *International Journal of Managimg Projects in Business*, 1(1), 49-70.
- Asrilhant, B., Dyson, R.G. & Meadows, M. (2007). On the Strategic Project Management Process in the UK Upstream Oil and Gas Sector, *Omega: The International Journal of Management Science*, 35, 89-103.
- Athaide, G. A., Meyers, P.W. & Wilemon, D.L. (1996). Seller–Buyer Interactions during the Commercialization of Technological Process Innovations, *Journal of Product Innovation Management*, 13(5), 406-421.
- Bansard, D., Cova, B. & Salle, R. (1993). Project Marketing: Beyond Competitive Bidding Strategies, *International Business Review*, 2(2), 125-141.
- Blomquist, T. & Wilson, T. (2007). Project Marketing in Multi-project Organizations: A Comparison of IS/IT and Engineering Firms, *Industrial Marketing Management*, 36(2), 206-218.
- Brown, E. (2007). Strategic Project Management, <http://ericbrown.com/docs/StrategicProjectManagement.pdf>, Erişim Tarihi (20.02.2014).
- Callahan, K. & Brooks, L. (2004). *Essentials of Strategic Project Management*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Cerit, A.G. (2002). Market Orientation Measures of the U.S. and Turkish Shipbuilding Industries: A Comparative Study, *Journal of Ship Production*, 18(1), 19-32.
- Cleland, D. & Ireland, L. (2002). *Project Management: Strategic Design and Implementation*, 4. baskı, USA: McGraw-Hill.
- Cooper, R.G. (2001). *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, 3. Baskı, Cambridge, MA: Perseus Publishing.

- Cova, B., Ghauri, P. & Salle, R. (2002). *Project Marketing — Beyond Competitive Bidding*. Chichester John Wiley & Sons.
- Cova, B., Mazet, F. & Salle, R. (1996). Milieu as a Pertinent Analysis in Project Marketing, *International Business Review*, 5(6), 647-664.
- Cova, B. & Holstius, K. (1993). How to Create Competitive Advantage in Project Business, *Journal of Marketing Management*, 9(2), 105-121.
- Cova, B. & Hoskins, S. (1997). A Twin-track Networking Approach to Project Marketing, *European Management Journal*, 15(5), 546-556.
- Cova, B. & Salle, R. (2005). Six Key Points to Merge Project Marketing into Project Management, *International Journal of Project Management*, 23(5), 354-359.
- Cova, B. & Salle, R. (2007). Introduction to the IMM Special Issue on 'Project Marketing and the Marketing of solutions' A Comprehensive Approach to Project Marketing and the Marketing of Solutions, *Industrial Marketing Management*, 36(2), 138-146.
- Dereyes, J. (2008). *Strategic Project Management: Aligning Strategic Business Objectives with Project Management Strategy*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, University of Oregon, Applied Information Management Programme, ABD.
- Dey, P.K. (2006). Integrated Project Evaluation and Selection Using Multiple-attribute Decision-Making Technique, *International Journal of Production Economics*, 103(1), 90-103.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. Londra: Sage Publications.
- Gegez, A.E. (2010). *Pazarlama Araştırmaları*. Geliştirilmiş 3. Baskı. İstanbul: Beta.
- Green, S., Strategic Project Management: From Maturity Model to Star Project Leadership, <http://www.projectscenter.com/projectmanagementsoftware/documents/strategicprojectmanagement.pdf>, Erişim Tarihi (07.04.2014).
- Griffin, A. & Page, A.L. (1996). The PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure, *Journal of Product Innovation Management*, 13(4), 478-496.
- Grundy, T. (1998). Strategy Implementation and Project Management, *International Journal of Project Management*, 16(1), 43-50.
- Grundy, T. & Brown, L. (2002). *Strategic Project Management: Creating Organizational Breakthroughs*, UK: Thomson Learning.
- Gürer, C., Dolu, O., Demir, S. & Köksal, T. (2009). 3. Bölüm: Kavram Oluşturma ve Ölçüm. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Der: Kaan Böke. İstanbul: Alfa, s.61-102.
- Hadjikhani, A. (1996). Project Marketing and the Management of Discontinuity, *International Business Review*, 5(3), 319-336.
- Huemer, L. (2004). Activating Trust: The Redefinition of Roles and Relationships in an International Construction Project, *International Marketing Review*, 21(2), 187-201.
- Jalkala, A., Cova, B., Salle, R. & Salminen, R. (2010). Changing Project Business Orientations: Towards a New Logic of Project Marketing, *European Management Journal*, 28(2), 124-138.
- Jugdev, K. & Mathur, G. (2006). Project Management Elements as Strategic Assets: Preliminary Findings, *Management Research News*, 29(10), 604-617.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management: Using a Project Management Maturity Model*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 10.baskı, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Killen, C.P., Jugdev, K., Drouin, N. & Petit, Y. (2012). Advancing Project and Portfolio Management Research: Applying Strategic Management Theories, *International Journal of Project Management*, 30(5), 525-538.
- Kiper, M. (2010). *Dünyada ve Türkiye'de Üniversite-Sanayi İşbirliği*, Ankara: İşkur Matbaacılık.

- Lehtimäki, T., Simula, H. & Salo, J. (2009). Applying Knowledge Management to Project Marketing in a Demanding Technology Transfer Project: Convincing the Industrial Customer over the Knowledge Gap, *Industrial Marketing Management*, 38(2), 228-236.
- Lewis, J.P. (1995). *The Project Manager's Desk Reference*, New York: McGraw-Hill.
- Mandjak, T. & Veres, Z. (1998). *The D-U-C Model and the Stages of the Project Marketing Process*, 14<sup>th</sup> IMP Annual Conference Proceedings, Turku School of Economics and Business Administration, 3, 471-490.
- Naaranoja, M., Haapalainen, P. & Lonka, H. (2007). Strategic Management Tools in Projects Case Construction Project, *International Journal of Project Management*, 25(7), 659-665.
- Naughton, E. & Green, S. (2006). *Strategic Project Management-A Competitive Advantage*. <http://www.webpronews.com/strategic-project-management-a-competitive-advantage-2006-05>, Erişim Tarihi (18.02.2014).
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual*. Sidney: Allen & Unwin.
- PMI/Project Management Institute (2013). *A guide to the project management body of knowledge*, 5. baskı, USA:PMI.
- Shenhar, A.J. (2004). Strategic Project Leadership: Toward a Strategic Approach to Project Management, *R&D Management*, 34(5), 569-578.
- Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O. & Maltz, A.C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept, *Long Range Planning*, 34(6), 699-725.
- Skaates, M. A. & Tikkanen, H. (2003). International Project Marketing as An Area of Study. A Literature Review with Suggestions for Research and Practice, *International Journal of Project Management*, 21(1), 503-510.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi Tezleri Programı, <http://sagm.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=108>, Erişim Tarihi (30.03.2014).
- T.C. Resmi Gazete, Sayı: 28699 (Mükerrer), <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/07/20130706M1.pdf>, Erişim Tarihi (06.07.2013).
- Thesmiocleous, G. & Wearne, S.H. (2000). Project Management Top Coverage in Journals, *International Journal of Project Management*, 18(1), 7-11.
- Tikkanen, H. (1998). *Research on International Project Marketing, A Review and Implications*, Marketing and International Business, Der: H.Tikkanen, Turku School of Economics and Business Administration, s.261-285.
- Tikkanen, H., Kujala, J. & Artto, K. (2007). The Marketing Strategy of a Project-based Firm: The Four Portfolios Framework, *Industrial Marketing Management*, 36(2), 194-205.
- TÜBİTAK, 1505 Üniversite Sanayi İşbirliği Destek Programı, <http://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destek-programlari/icerik-1505-universite-sanayi-isbirligi-destek-programi>, Erişim Tarihi: (30.03.2014).
- TÜBİTAK, Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik İstatistikleri <http://www.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/icerik-bty-istatistikleri>, Erişim Tarihi: (30.03.2014).
- Wessels, D. (2007). *The Emergence of Strategic Project Management*. Annual North American Meeting of the Project Management Institute, Atlanta.