

**İNKÜBASYON, MENTORLUK, YATIRIM VE EĞİTİMİN YENİ KURULAN FİRMALAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ****Dr. Kezban TALAK**

İstanbul Medeniyet Üniversitesi

ktalak@gmail.com

ORCID: 0000-0002-7837-5852

**Öz**

Bu çalışmada literatür araştırması ile, inkübasyon, yatırım, eğitim ve mentorluğun işletme üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan bazı çalışmalar değerlendirilmiştir. Tüm bu alanlarda, genellikle veri eksikliği, mevcut verilerin güvenilirliği, kalitesi, yüksek düzeyde heterojenlik ve çalışmalar arasındaki karşılaştırılabilirlik konularıyla ilişkili olarak etkinin ölçülmesinde ciddi zorlukların olduğu gözlenmiştir. Çalışmada öncelikle; işletme inkübasyonu kavramsal ve kuramsal çerçevede ele alınmıştır. Daha sonra, yatırım, işletme eğitimi ve mentorluk hakkında bilgi verilmiştir. İşletme inkübasyonu, mentorluk, yatırım ve eğitimin yeni kurulan şirketler üzerindeki etkisine ilişkin mevcut bulgular, nicel ve nitel bir bakış açısıyla etki değerlendirmeleri, bu alanlardaki etkinin ölçülmesinin zorlukları tartışıldı ve literatür taramasından elde edilen bulgular sunulmuştur.

**Anahtar kelimeler:** İşletme İnkübasyonu, İşletme Eğitimi, Mentor, Mentee

**JEL Kodları:** J20, J53, J24

**THE EFFECT OF INCUBATION, MENTORING, INVESTMENT AND TRAINING ON NEW ESTABLISHED COMPANIES****Abstract**

In this study, some studies conducted to measure the impact of incubation, investment, education and mentoring on the business are evaluated with the literature research. In all these areas, serious difficulties were observed in measuring the impact, often associated with the issues of lack of data, reliability and quality of available data, high levels of heterogeneity, and comparability between studies. First of all, in the study; business incubation was discussed in a conceptual and theoretical framework. Later, information was given about investment, business education and mentoring. Existing findings on the impact of business incubation, mentoring, investment and training on startups, impact assessments from a quantitative and qualitative

perspective, the difficulties of measuring impact in these areas were discussed, and findings from the literature review were presented.

**Keywords:** Business Incubation, Business Education, Mentor, Mentee

**JEL Codes:** J20, J53, J24

## GİRİŞ

İşletmeler, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, girişimciliğin merkezinde kritik bir rol oynayan ekonomik büyümenin motoru olarak görülmektedir. Kurumsal kalkınma, yeni istihdam ve üretken yatırımların kaynağı ve büyüme ve yoksulluğun azaltılmasının temeli olarak kabul edilmektedir. Ancak muazzam potansiyellerine rağmen işletmeler, büyüme potansiyellerini sınırlayan kaynaklara, finansmanlara ve hizmetlere erişim ile ilgili çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır. İşletmelerin başlangıç ve büyüme aşamalarında desteklenmesi hükümetler, Sivil Toplum Kuruluşları (STK), mikro finans kuruluşları ve iş merkezleri tarafından sağlanmaktadır. Bu hizmetler yaygın olmakla birlikte, iş geliştirmenin, yatırımının, eğitiminin ve mentorluğunun etkisinin ölçülmesi, büyük ölçüde bunu yapmaktan kaynaklanan zorluklar nedeniyle sınırlı olmaktadır.

Özellikle iş geliştirme araştırması için farklı başarı kriterleri kullanılmıştır. İş inkübasyonu / inkübatörleri ile ilgili ilk çalışmalar, öncelikle bireysel veya çoklu vaka çalışmalarına odaklanarak iş inkübatörlerinin fiziksel tesislerini tanımlamış ve endüstride en iyi uygulamayı oluşturmuştur (UKBI, 2009; Dee vd., 2011; Lewis vd., 2011). Bununla birlikte, bu çalışmaların çoğunda büyük eksiklik vardır. Bunlardan en önemlisi, belirli bir dereceye kadar iş inkübasyon sonuçlarını belirleyen yerel faktörlerle başarı derecesini belirlemek olarak tespit edilmiştir (UKBI, 2009; Dee v., 2011). Ayrıca, bu çalışmaların küçük ölçekli doğası nedeniyle elde edilen bulgular topluma genellenememektedir. Dolayısıyla, bu çalışmalar sektöre ilham verici ve motive edici olsa da bilgi ve içgörü açısından değerleri tam olarak ifade edilememektedir.

Literatürde inkübasyon ile ilgili çeşitli tanımlamalar mevcuttur: Hughes, Ireland and Morgan'a (2007: 155) 'göre: "Bir iş inkübatörü, portföy veya müşteri veya kiracı şirketleri izleme ve iş yardımı için stratejik katma değer sağlayan bir müdahale sistemi (yani iş geliştirme) sağlamayı amaçlayan ortak bir ofis alanı tesisidir." Eshun'a(2009: 156)'göre: "Bir iş inkübatörü rekabetçi işlere hızla çözüm sağlayacak gelişmelere yardımcı olmak için genç ve küçük firmaları barındıran bir tesisdir" şeklinde tanımlamıştır.

American National Business Incubation Association (NBIA, 2010:1)'a göre: "Bir iş geliştirme merkezi, girişimcilere bir dizi hedefli kaynak ve hizmet sağlayarak yeni kurulan ve yeni başlayan şirketlerin başarılı gelişimini hızlandıran bir iş destek sürecidir. Bu hizmetler genellikle inkübatör yönetimi tarafından geliştirilir veya düzenlenir ve hem iş inkübatöründe hem de iletişim ağı aracılığıyla sunulur. Bir iş inkübatörünün ana hedefi, programı finansal olarak uygulanabilir ve bağımsız bırakacak başarılı şirketler üretmektir. Bu merkezin uzmanları iş yaratma, mahalleleri canlandırma, yeni teknolojileri ticarileştirme ve hem yerel hem de ulusal ekonomileri güçlendirme potansiyeline sahiptir.

Bu bağlamda öncelikle iş inkübasyonunu kavramının büyük, küçük ve orta ölçekte işletme dünyasındaki karşılığının belirlenmesi gerekmektedir. Bunun yanında yatırım eğitimi ve mentorluk etkenlerinin inkübasyonla ilişkisi, özellikle yeni işletmelerde başarı ve verimlilik üzerine etkileri araştırılmalı, literatürde bu alandaki boşluk doldurulmalıdır.

İnkübatör firmaların başarılı olmalarını (ayakta kalmalarını ve büyümelerini) ve birbirleriyle kombinasyon halinde iyi çalışmalarını gerektirdiğinden anahtar başarı faktörleri gereklidir. Son yıllarda araştırmacılar dikkatlerini iş inkübasyonundaki temel başarı faktörlerini belirlemeye odaklanmaktadır.

Bu kapsamda mevcut çalışma, işletme inkübasyonu, yatırım, eğitim ve mentorluğun etkisi hakkındaki mevcut literatürü gözden geçirmekte, bu alanlardaki etkinin ölçülmesinin zorluklarını tartışmakta ve bulgularını sunmaktadır. İşletme inkübasyonunun ekonomik gelişme açısından önemi ve hangi yönde ve nasıl kullanılabileceğine yönelik olarak literatür taramasından elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler sunulacaktır.

## 1. Metodoloji

İşletme inkübasyonu, mentorluk, yatırım ve eğitimin yeni kurulan şirketler üzerindeki etkisine ilişkin mevcut bulgular, nicel ve nitel bir bakış açısıyla bu konulara bakan çeşitli program değerlendirmeleri ve etki değerlendirmeleri dâhil olmak üzere araştırmada tartışılmıştır.

## 2. İşletme İnkübasyonu

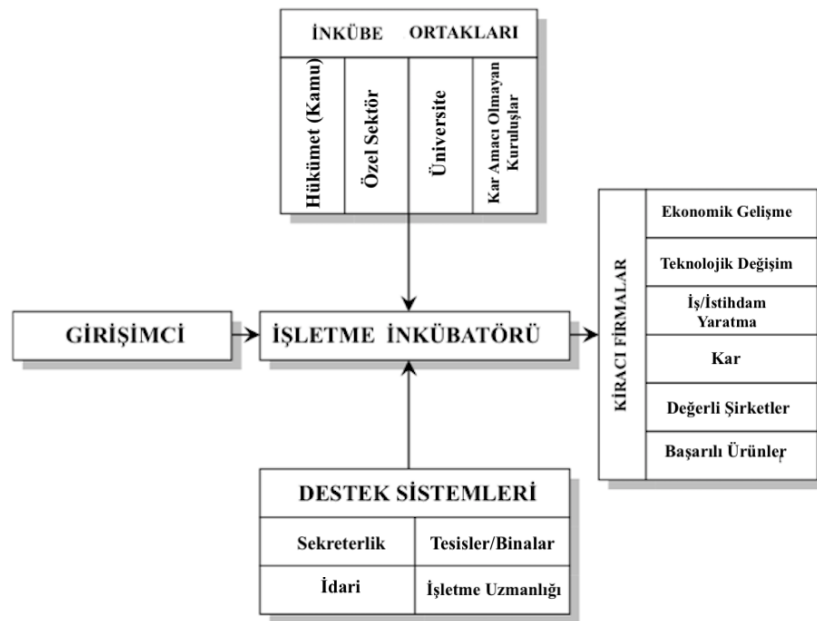
İşletme inkübasyon (business incubation) kavramı, girişimsel kabiliyeti güçlendirmek, yeni firma gelişimini artırmak ve bu sayede teknolojiye faydalanmayı ivmelendirmek için teknoloji, sermaye ve teknik bilgi birikimini birleştirmenin etkin bir yolu olarak görülmektedir (Grimaldi ve Grandi, 2005: 111). Bu kavram, genç firmalara fiziksel çalışma alanı, yönetim desteği, finansman erişimi, teknik ve diğer destekleyici hizmetlerin sunulduğu ve onların başlangıç aşamaları boyunca ayakta kalmaları ve büyümeleri için yardımcı olan kurumları ifade eden geniş bir kavramdır (Suk ve Mooweon, 2006: 30). İşletme inkübatörlerine odaklanan ilk çalışmaların büyük bir çoğunluğu inkübatör gelişimi, inkübatörün kuruluşu ve etkisi gibi konulara odaklanmıştır. Zamanla inkübatör uygulamalarının yaygınlaşması ve inkübatör uygulamalarının farklılaşmasıyla birlikte, “inkübatör” ifadesi heterojen bir kurumlar topluluğunu tanımlamak için kullanılan bir şemsiye kavram haline almıştır (Aernoudt, 2004: 128). İşletme inkübatörü kavramı, girişimcilere fikirlerinin başlangıç aşamasından yeni girişimin kuruluşuna kadar olan süreçte yardımcı olan kuruluşları kapsayan geniş bir tanım olarak da kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu geniş tanım, bir tarafta teknokentleri ve bilim parklarını, diğer tarafta da fiziksel lokasyonu bulunmayan ve bunun yerine girişim destek hizmetleri ağbağı sunan yapıları kapsamaktadır (Adegbite, 2001:158).

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

Khalil ve Olafsen (2009) İşletme inkübasyonunu “büyümeye yönelik, erken aşamalı işletmelerin gelişimini ve ölçeklendirilmesini destekleme süreci” olarak tanımlamışlardır.

Araştırmacılara göre süreç, girişimcilere başlangıç aşamasında uygun bir ortam sağlamakta, bir girişimin başlatılmasına ilişkin maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olmakta, girişimin güvenliğini artırmakta, onları işletmelerini ölçeklendirmek için gerekli kaynaklara ve ağlara bağlamaya yardımcı olmaktadır. Başka bir deyişle, işletme inkübasyonu daha fazla sosyal ve ekonomik faydalar sağlamakta, kurumsal büyümeyi hızlandırmakta, zamandan ve paradan tasarruf sağlamaktadır.

Şekil 1.'de İnkübatör sisteminin genel yapısı görülmektedir. Brooks (1986: 24) işletme inkübatorlerini “*pahalı olmayan ofis alanlarını esnek kiralama imkânı, genel yönetim giderlerini azaltmak amacıyla paylaşılan destekleyici hizmetler havuzu, bir takım profesyonel ve yönetsel asistanlık ve çekirdek sermayeye ulaşılmasında asistanlık veya erişim sunan çok kiracılı tesisler*” olarak tanımlamaktadır.



Şekil 1: İnkübatör Sisteminin Genel Yapısı (Verma, 2004).

İnkübe performansını ölçmek için standart bir metodoloji bulunmadığından çalışmalar arasındaki karşılaştırma zorlaşmaktadır (Dee vd., 2011). İşletme inkübatorleri üzerine yapılan akademik çalışmalar, doğrudan bir soruya cevap vermenin zorluğunu ortaya koymaktadır. İşletme inkübasyonunun etkisini ölçmek için çeşitli nedenlerle açıklanabilecek sınırlı veri bulunmaktadır. İnkübasyonun değerlendirilmesi, sonuçların bir işletmenin pazarını geliştirmesi ve üretimini ölçeklendirmesi için geçen sürenin gerçekleşmesi yıllar alabileceğinden değerlendirmek zor olmaktadır. Ortalama olarak başarılı bir işletmeyi inkübe etmek yaklaşık birkaç yıl sürebilmekte ve eğer araştırmacı, inkübe edilen firmaların canlılığını ve büyüme oranını ölçmek isterse, daha fazla beklemek zorunda kalabilmektedir. Az sayıda çalışma, işletme inkübasyonunun tam etkisini elde edebilmiştir (Dee vd., 2011). Yeni Zelanda'da yapılan çalışmalar, gelirlerde ve istihdam yaratmada gerçek büyüme oranının daha büyük sorumluluklar alma aşamasına yükselme sonrası dördüncü ve yedinci yıla kadar gerçekleşmediğini göstermektedir (Webb, 2008).

Diğer bir zorluk kontrol grubunu tanımlamaktır. İdeal olarak işletmelerin büyüme hızı bir endüstri ölçütüne göre ölçülecektir, ancak inkübe yapanların nasıl performans gösterdiğini test edebilecekleri bir kontrol grubu belirlemek genellikle zor olmaktadır. Ayrıca, işletme inkübatörleri tarafından kabul edilen işletme fikirleri genellikle sonuçları karşılaştırmak için başka durumlar bulmayı daha da zorlaştıran bir inovasyon bileşenine sahiptir.

Veri eksikliği, çoğu işletme inkübatörlerinin, mezun ettikleri firmaları takip etmemesinden kaynaklanmaktadır. İşletme inkübatör endüstrisinin birlikleri, toplam performans tahminleri sunarak işletme inkübatörlerinin etkisini düzenli olarak değerlendirir. Üye merkezli bir kuruluş olan ABD Ulusal İş Geliştirme Derneği (National Business Incubation Association, NBIA), olabildiğince çok sayıda üyenin dahil edilmesini teşvik eder ve bu da çoğu zaman yeni üyelerin taranamamasına sebep olmaktadır (INBIA, 2020). Bu durum, veri kümelerinin güvenilirliğini sarsmaktadır. Fon rekabeti, birçok inkübatörü sürekli olarak “başarı göstermeye” zorlamış, bu da özellikle kendi kendini raporlama sırasında aşırı raporlama başarılarına ve yetersiz raporlama hatalarına yol açabilecek durumları oluşturmuştur (Dee vd., 2011).

“Başarı” tanımı, işletme inkübasyonuna tabi tutulan girişimlerin daha uzun süre ayakta kalması veya inkübe edilirken önemli bir büyüme göstermesi, gelir büyüme oranı ve istihdam artışına kadar birçok iş yorumuna da sahip olabilir. İşletme inkübatörlerinin çok çeşitli hedefleri var gibi görünse de inkübatör çalışmaları bir inkübatörün nihai amacının işletmenin ayakta kalma ve büyüme olması gerektiğini göstermesidir. İnkübatör, sağlam bir şekilde ayakta kalma ve büyüme artacak şekilde düzenlenmelidir. Bununla birlikte, bazı akademisyenler arasında satış, nakit akışı, varlık ve çalışan sayısındaki büyüme gibi ölçütleri kullanarak firma büyümesinin nasıl ölçüleceği konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır (Vanderstraeten ve Matthyssens, 2010).

Tablo 1’de Hackett ve Dilts (2008) tarafından geliştirilen ölçek verilmiştir. Bu ölçeğe göre, “başarı” ve “başarısızlık” tanımı net değildir. Araştırmacılar geliştirdikleri ölçek ile, işletme inkübasyon performansını, inkübe çıkışındaki hem kiracı büyümesi hem de finansal performans açısından ölçmektedirler. Hackett ve Dilts (2008), birinci, ikinci ve dördüncü kategorilerin “başarı”, üç ve beşinci kategorilerin ise “başarısız” olduğunu belirtmişlerdir. Ancak, analizden sonra Hackett ve Dilts (2008), üçüncü sonucun bir “başarı öyküsü”, beşinci sonucun da “başarısızlık” olarak değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varmışlardır.

**Tablo 1:** İşletme İnkübe Performansı (Hackett ve Dilts, 2008)

Kategori	Başarı / Başarısızlık	İnkübe Sonucu Durum
1	Başarı	inkübe ayakta ve karlı bir şekilde büyümekte
2	Başarı	inkübe ayakta, büyüyor ve kârlılık yolunda
3	Başarı	inkübe operasyonları hala kuluçkadayken sonlandırıldı, ancak kayıplar en aza indirildi
4	Başarısızlık	inkübe ayakta, ancak büyümüyor ve karlı değil veya sadece marjinal olarak karlı
5	Başarısızlık	inkübe operasyonları hala kuluçkadayken sonlandırıldı ve kayıplar büyük

İşletme inkübasyonunun etkisini ölçmedeki diğer bir kısıtlama, az sayıda çalışmanın inkübatörlerin ekonomik katkılarını değerlendirmek için güçlü bir değerlendirme yaklaşımı uygulamış olmasıdır. Birçok nicel akademik çalışma, inkübatörlerin işletmeler üzerindeki etkisini değerlendirmeyi amaçlamaktadır ve endüstri çalışmalarından daha muhafazakâr sonuçlara sahip olup bulguları genellikle çelişkilidir. Dee vd., (2011) bu çalışmaların birlikte alınmasının işe yarayabilecek yaklaşımların göstergesi olduğunu, ancak nispeten az sayıda çalışma ve aralarındaki karşılaştırılabilirlik olmadığından, herhangi bir sonucun en iyi ihtimalle gösterge olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır.

İşletme geliştirme merkezlerinin pozitif bir katkısı olmuş mudur? Ayakta kalma ve daha yüksek istihdam artışı etrafında olumlu sonuçlar belirlenmiştir (Rothaermel ve Thursby 2005). İşletme yaratmanın, inkübasyonu değerlendirmek için kullanılan popüler bir metrik olmasına rağmen, genellikle kurumsal büyümenin yararlı bir ölçüsü olarak görülmediğini vurgulamak önemlidir. İşletme yaratma kavramına yapılan vurgu, yatırımcı firmaların harcamalarını kontrol etme ihtiyacı üzerinde çok fazla baskı yapan yatırımcıların tavsiyesiyle çalışmaktadır, bu da genellikle işe alımın geciktirilmesi anlamına gelmektedir (Dee vd., 2011).

NBIA, sadece 2011 yılında Kuzey Amerikalı işletme inkübatörlerinin yaklaşık 200.000 çalışan için tam zamanlı istihdam sağlayan ve yıllık yaklaşık 15 milyar dolarlık gelir sağlayan yaklaşık 49.000 başlangıç şirketine yardım ettiğini tahmin etmektedir. CSES (2002), AB'deki işletme inkübatörlerinin yaklaşık 900 olan 40.000 yeni (net) istihdam yaratılmasına yardımcı olduğunu tahmin etmiştir. İngiltere, biyomedikal, IT (Information Technology) bilgi teknolojisi ve yaratıcı endüstriler gibi sektörlerde 12.000'den fazla yüksek teknolojili işletmeyi destekleyen yaklaşık 300 işletme inkübatöründen oluşan sağlam bir ağa sahiptir. Rapor edilen aralık, inkübatör başına 25-40 desteklenen işletme ile inkübatör başına yıllık 44-91 işletme arasındadır. Ancak bu rakamlar tipik olarak bir teknoloji ve diğer inkübatörlerin bir karışımını içermektedir (UKBI, 2010).

AusIndustry tarafından derlenen istatistikler (AusIndustry, 2011), Avustralya'daki işletme inkübatörlerinin KOBİ satışlarında 785 milyon dolardan fazla iş sağladığını ve minimum 10.500'den fazla iş yarattığını 3.500 işletme ile mezun ettiğini göstermektedir. En iyi inkübatör programlarından biri olarak kabul edilen Yeni Zelanda Ticaret ve İşletme İnkübatör Destek Programı (NZTE, 2010), son 10 yıl içinde bir inkübatörden 250'den fazla girişimin başarıya ulaştığını; bu girişimlerden yüzde 69'unun dış yatırımı artırdığını, yüzde 71'inin ticaret faaliyetlerine devam edebildiğini ve yüzde 57'sinin ihracat yapmakta olduğunu bildirmiştir. Bu destek programı ile 1100'den fazla yüksek değerli iş olanağı ortaya konmuştur.

Dünya Bankası Kalkınma için Bilgi Programı (infoDev'in) İşletme inkübatör Ağı, 80.000'den fazla gelişmekte olan, 220.000'den fazla iş yaratan 20.000 işletmeye yardımcı olan yaklaşık 300 inkübatörden oluşmaktadır. 2010 yılında, infoDev İşletme inkübatör Ağı (infoDev Business Incubation Network)'ndeki 150 işletme inkübatörü, 12.500 erken aşamalı işletmeye yardımcı olduklarını ve 92 işletme inkübatörü 4.200 işletmede başarıya ulaştıklarını bildirmiştir. 49'dan fazla inkübatörü değerlendiren Claros, (2010)'a göre, inkübatörlerin üçte biri 50'den fazla yeni firmaların kurulmasına yardımcı olduğunu rapor etmiştir. Kosta Rika, Panama ve Uruguay'daki

üç inkübatör yıllık 90.000 dolar ciro ile 63 şirketin ayakta kalmalarını başarmıştır. Bu işletmeler, inkübe sürecinin başlangıcında yıllık 15.000 \$ 'dan az cirosu bulunan veya daha az ciro elde eden firmalar olup ortalama olarak üç yıl boyunca inkübe edilmiştir (Claros, 2010). İşletme inkübatörüne girdiklerinde, henüz satışlarını yapmayan veya zor olan ilk satışlarını yapan firmalar olmasına rağmen 2010 yılına gelindiğinde, bu işletmeler 70.000 dolar ile 2,8 milyon dolar arasında değişen ve 6 ile 32 arasında çalışanı olan yıllık gelirlere ulaşmışlardır (Khalil ve Olafsen, 2009-10).

Anprotec, (2012) tarafından 2012 yılında yapılan bir araştırmaya göre, Brezilya Bilim, Teknoloji ve Yenilik Bakanlığı ile ortaklaşa faaliyet gösteren 384 işletme inkübatörü, 2.640 şirkete hizmet vermekte olduğu ve 16.394 iş istihdamı sağladığını rapor etmiştir. Bu işletme inkübatörleri ile 2,1 milyar dolar gelir ve 29.205 kişi istihdam edilerek 2.509 işletmeyi kendi ayakları üzerinde durma başarısını sağlamışlardır. Ayrıca inkübe olan şirketlerin %98'i inovasyon, 28'i yerel düzeyde, %55'i ulusal düzeyde ve %15'i küresel düzeyde istihdam sağlaması inkübatörlerin önemli bir başarısıdır.

Dee vd., (2011), bir inkübatörün etkisinin inkübe edilen firmanın portföyüne ve inkübatörün portföy üzerindeki etkisine bağlı olacağını savunmaktadır. Bir inkübatörün yeni girişimleri ne kadar etkileyebileceği, yeni girişimin özelliklerine ek olarak mevcut inkübasyon araçlarına bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Yeni girişimlerin performansının ölçülmesi, sektör için bir sorun olmaya devam etmektedir. İşletmeler genellikle hisse değerlerine veya brüt kârlarına göre değerlendirilmekte olup, yeni girişimler nadiren gözlenmektedir. Bu nedenle, inkübatörlerin etkisini değerlendirmek, erken aşama firmaların performansının nasıl ölçüleceğine dair fikir birliği olmaması nedeniyle karmaşıktır. Ayrıca, inkübasyon süresi tipik olarak bir firmanın yaşam döngüsünden daha kısadır, bu nedenle inkübasyon süresi boyunca firma performansının değerlendirilmesi daha uzun vadeli etkileri gözden kaçırabilmektedir (Dee vd., 2011). İnkübatör taraftarları, sürecin inkübatörde bulunanları dış çevrenin rekabetçi güçlerinden korumaya yardımcı olabileceğini ve kısa süreli ayakta kalma olasılığını artırabileceğini iddia ederken, diğerleri aynı sürecin bir firmanın inkübe sürecinden sonra rekabet etme ve ayakta kalma yeteneğinin zayıflatabileceğini ifade etmektedirler (Amezcuca, 2010).

Farklı ülkelerden ve farklı sektörlerden yapılan çalışmalar, yeni firmaların %50'sinden fazlasının ilk beş yıl içinde piyasadan çıktığını ortaya koymaktadır. Yakın tarihli bir ABD araştırması, inkübe edilmemiş firmaların istihdam ve satış büyümesi açısından akranlarından daha iyi performans gösterdiğini, ancak daha erken başarısız olduklarını rapor etmiştir (Amezcuca, 2010). İnkübe sonrası işletme performansı üzerine yapılan az sayıda araştırma bulunmakla birlikte, inkübe sürecini tamamlamak kolay ve inkübe sonrası ayakta kalmak mümkün olamamaktadır (Schwartz, 2010). Alman işletme inkübatörleri üzerine yapılan bir araştırma, inkübe sürecinden sonraki ilk üç yıl içinde firmaların yaklaşık yüzde 20'sinin ayakta kalamadığı yüksek riskli bir dönemle karşı karşıya olduğunu rapor etmiştir. Öte yandan, infoDev ağındaki işletme inkübatörleri, inkübe sürecinden sonra işletmelerin yüzde 75'inin mezuniyetten üç yıl sonra hala faaliyette olduğunu bildirmiştir. Brezilya'da, ilk yıl ayakta

kalamayan tüm başlangıç şirketlerinin yüzde 50'sine kıyasla, inkübatörlerin ayakta kalma oranı yaklaşık yüzde 80 olarak bildirilmiştir (Aernoudt, 2004: 134).

### 3.Yatırım

Finansmana erişim, işletmelerin büyüyüp gelişebileceği ekonomik bir ortam yaratmak için kilit bir bileşendir. Kredi ve finansal piyasalardaki kusurlar, kredi kısıtlamaları ve genel olarak sermaye yetersizliği, işletme büyümesi için kısıtlamalar olarak tanımlanmıştır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, işletmeler, özellikle KOBİ'ler, yüksek sermaye maliyeti, yüksek teminat gereklilikleri ve finansal araçlarla deneyim eksikliği gibi finansmana erişimde önemli kısıtlamalarla karşılaşmaktadır (Müftüoğlu, 2002).

Mevcut araştırmalar neticesinde elde edilen bulgular, finansman engellerinin küçük işletmeleri büyük işletmelerin iki katı kadar etkilediğini göstermektedir. Küçük işletmeler sadece daha yüksek finansman engelleri bildirmekle kalmaz, aynı zamanda bu engellerden daha olumsuz etkilenirler. Özellikle Beck, Demirgüç-Kunt ve Maksimovic (2005) yapmış oldukları çalışmalarında, finansman kısıtlamalarının büyük ölçekli işletmeler için kurumsal büyümeyi ortalama olarak altı puan, küçük firmalar için ise 10 puan azalttığını bulmuşlardır. Ayrıca, ihracat, finansal kiralama ve uzun vadeli finansman gibi belirli finansman biçimlerine erişim eksikliği, küçük firmalar için önemli ölçüde daha kısıtlayıcıdır (Beck vd., 2005). Küçük firmalar ekonominin gizli dinamizminin çoğunu somutlaştırdığı ölçüde, daha zayıf bir finansal sistem, bu firmaları kısıtlayarak ülkeyi çok daha yavaş bir büyüme yoluna götürebilmektedir. Goedhuys ve Sleuwaegen (2010), tutarlı bir şekilde teminat eksikliğinin firmaların büyümesini önemli ölçüde engellediğini tespit etmişlerdir.

Dış finansmanın mevcudiyeti, yeni kurulan işletmelerin sayısının yanı sıra firmaların dinamizmi ve yeniliği ile de pozitif bir şekilde ilişkilendirilmiştir. Firmaların boyut dağılımı dış finansmanın kullanılabilirliğinden etkilenebilir: Finansal gelişme, küçük firmaların büyük firmalardan daha fazla girişine yardımcı olur, ancak küçük firmalar genellikle zayıf olduğunda finansman elde etmek için daha fazla mücadele etmektedirler (World Bank, 2008).

Dünya Bankası Yatırım Ortamı Anketleri, finansmana erişimin firma performansını artırdığını göstermiştir. Finansmana erişim sadece pazara girişi, şirketlerin büyümesini ve risk azaltmayı kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda inovasyon ve girişimcilik faaliyetlerini de destekler. Ayrıca, sermayeye daha fazla erişimi olan firmalar büyüme ve yatırım fırsatlarından daha fazla yararlanabilirler. Diğer bir deyişle, sermayeye erişim artırılarak toplam ekonomik performans artırılabilmektedir (Dalbergh, 2011).

Rajan ve Zingales (1998) ve Beck vd., (2008), finansal olarak bağımlı endüstrilerdeki firmaların finansal olarak gelişmiş ülkelerde çok daha hızlı büyüdüklerini açıkça göstermektedir. Buna karşılık, gelişmekte olan ülkelerdeki yeni küçük firmalar, finansal piyasaları az gelişmiş olduğu için, vakaların büyük çoğunluğunda kredi ve öz kaynaklara sahiptirler (Vivarelli, 2012). Finansal erişim eksikliği, kurumsal ortamlarında altta yatan zayıflıklara sahip ülkelerde en çok küçük firmalara zarar verme eğiliminde olmakla birlikte, bulgular, küçük firmaların finansal sistemler geliştikçe kısıtlamalarının gevşediğini görmek açısından orantısız bir şekilde faydalandıklarını göstermektedir (Beck vd., 2005). Banerjee ve Duflo (2008) tarafından yapılan



çalışmalar, finansal kalkınmanın firmaların büyümesi üzerindeki olumlu etkisini göstermektedir. Araştırmacılar ayrıca üretim teknolojilerinin bir adım işlevi izlediğini ve KOBİ'lerin bir sonraki adıma geçmeleri için krediye ihtiyaç duyulabileceğini tartışmışlardır (Dalberg, 2011).

Finansmana erişim, firma performansını olumlu etkilemektedir. Kurumsal araştırmaları kullanan araştırmalar, kayıtlı finans sektörünün işleyişindeki iyileşmelerin küçük şirketler için finansman kısıtlamalarını daha fazla azalttığını göstermiştir (Beck vd., 2008). Araştırmalar, finansmana erişimin daha fazla girişimi teşvik ettiğini ve daha küçük firmaların genellikle en dinamik ve yenilikçi olduğunu göstermektedir (Vivarelli, 2012). Finansal sisteme daha iyi erişim, işletmelerin büyüme ve yatırım fırsatlarından faydalanmalarını sağlayarak daha büyük bir denge boyutuna ulaşmalarını da sağlamaktadır (Beck vd., 2005).

Küçük İşletme Yardım Fonu (SEAF, 2007) tarafından yapılan bir araştırmada, KOBİ'lerin finansmana erişiminin önemi vurgulanmaktadır. Araştırma Orta ve Doğu Avrupa'da beş ve Latin Amerika'da beş olmak üzere toplam on firmayı incelemiştir. Şirketler yıllık ortalama istihdam artış oranını yüzde 26 ve ücret artış oranını yüzde 25 olarak sürdürmüş ve her ülke için ulusal büyüme oranlarını yakalamışlardır (Dalbergh, 2011).

Kredi kısıtlamaları ve finansal sermaye eksikliği, yeni işletmelerin giriş oranını, ayakta kalma olasılıklarını ve büyüme oranını sınırlamaktadır. Bununla birlikte, son çalışmalar, kredi oranlamasının rolünün bir miktar fazla vurgulandığını ve girişimci tasarruf planlarının borçlanma kısıtlamalarının üstesinden gelmesine yardımcı olabileceğini göstermiştir. Yeni başlayan (nascent entrepreneur) veya yeni doğmuş (new-born entrepreneur) girişimcilerden yeni bir firma kurma ve/veya işletmede ana güçlüklerini listelemelerinin istendiği anket analizlerinde, kredi kısıtlamalarının engelleyici rolünü abartma riski özellikle yüksektir; aslında, sorunlarının ana nedeni olarak dış mali destek eksikliğini gösterme eğilimindeyken, çoğu durumda bu sadece şirket içindeki daha temel eksikliklerin bir belirtisidir (Vivarelli, 2012). Büyük bir sermaye enjeksiyonunun başlangıç, erken aşama veya büyüme aşamalarında KOBİ'ler için sorunlara çözüm olmadığını belirtmektedir (Maina vd., 2010).

#### **4. İşletme Eğitimi**

Eğitim, dünya çapında küçük işletmelere sunulan en yaygın destek stratejilerinden biridir. Eğitim hizmetleri hükümetler, STK'lar, mikro finans kuruluşları ve iş merkezleri tarafından verilmektedir. Eğitim hizmetleri yaygın bir şekilde dağılmış olsa da iş eğitiminin etkisinin ölçülmesi, büyük ölçüde bunu yapmanın zorluklarından kaynaklanmaktadır.

İşletme eğitimi etkisini ölçmedeki temel zorluklardan biri, işletme eğitiminin sunulanlar ve farklı konumlarda ve kuruluşlarda nasıl sunulduğuna bağlı olarak değişmesi ve programlar arasında karşılaştırmayı zorlaştıran yüksek düzeyde heterojenlik getirmesidir. Diğer bir zorluk, eğitimin etkisinin büyük olasılıkla eğitimi kimin alacağına bağlı olarak değişeceğidir, bu nedenle aynı eğitim içeriğini farklı bir konumda karşılaştırılırsa, eğitimi alan bireylerdeki farklılıklar farklı ölçülen etkilere neden olabilmektedir. Genellikle, çalışmalar katılımcıları nasıl seçtiklerine ve seçilenlere hangi içeriğin sağlandığına göre değişmektedir. Bu nedenle,

programlar arasında karşılaştırma yaparken, kimlerin katıldığını ve nelerin teklif edildiğini analiz etmek önemlidir (McKenzie vd., 2012).

Eğitim programları farklı şekillerde ve farklı kanallar üzerinden verilmektedir. En popüler yöntemlerden biri, mikro finans kuruluşları veya bankalar tarafından müşterilerine sunulan sınıf temelli eğitimidir. Bu, mikro finans müşterilerinin (mikro finans müşterileri, normalde, genellikle kendi evinde çalışan serbest meslek sahibi girişimciler) çoğunluğunun kadın olduğu düşünüldüğünde, çoğunlukla kadın mikro girişimci sahiplerini eğitmek için kullanılmıştır. Eğitim, mikro finans katılımcılarının katılması beklenen düzenli grup toplantılarının bir parçası olarak veya mikro finans kuruluşu veya banka tarafından sağlanan ek bir hizmet olarak tüm müşterilere sunulabilir. Alternatif bir dağıtım yöntemi, belirli bir sektördeki veya endüstriyel kümedeki firmalara eğitim sunmaktır. Diğer bir strateji ise bireylerin, bir yarışmanın parçası olarak eğitime dahil edilmesi veya bireylerin bir girişimcilik kursuna katılma başvurularını sağlamaktır (McKenzie vd., 2012).

Şimdiye kadar yapılan değerlendirmelerin çoğu, esas olarak katılımcıları seçmek için kullanılan yaklaşımlar ve kentsel işletmeler üzerinde, kentsel alanlarda iş ve eğitim sağlayıcıların yoğunluğunu yansıtan mevcut işlere odaklanmaktadır.

Mano vd., (2012) tarafından yapılan bir çalışmada eğitimden 12 ay sonra işletmenin ayakta kalma ihtimalinde yüzde 9 oranında bir artış bulunmuşlardır. Ayrıca, tek başına eğitimin, eğitimden sonraki 4 ay içinde işgücü dışında bir grup kadın arasında iş sahipliği oranını %9 oranında artırdığını tespit etmişlerdir. Giné ve Mansuri (2011) erkek iş sahipliği örneğinde eğitimden 18-22 ay sonra işletmenin ayakta kalma ihtimalinde %6 artış olduğunu, ancak kadın iş sahiplerinde değişiklik olmadığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte Valdivia (2011), eğitimin aslında kadın firma sahipleri için ayakta kalma olasılığında marjinal olarak önemli bir azalmaya yol açtığı sonucuna varmıştır.

Premaud vd., (2012) üniversitenin son yılında akademik yol yerine bir girişimcilik parkurunda yer almanın, 1500 gençlik örneğinde bir yıl sonra erkekler için serbest meslek oranlarında %6, kadınlarda %3 artışa yol açtığını bulmuşlardır. Goedhuys ve Sleuwaegen (2000) çalışmalarında, girişimci olma olasılığının çıraklık ve örgün eğitim tarafından güçlü bir şekilde motive edildiğini, eğitimin olumlu etkisinin düşük seviyeden yüksek seviyelere doğru sürekli olarak arttığını rapor etmişlerdir. Çalışmalarında, girişimci eğitiminin kurumsal büyüme performansını olumlu etkilediğine dair bulgular elde etmişlerdir.

Az sayıda çalışma, eğitimin analitik olarak daha az yetenekli ve düşük gelirli bireylerin iş kurmasına olanak sağlayabileceğini ve daha az kârlı işletmelerin ayakta kalmasını destekleyebileceğini düşündürmektedir (McKenzie vd., 2012). Birçok çalışmada, iş eğitiminin iş uygulamaları üzerinde olumlu bir etki yarattığı sonucu vurgulanmıştır.

Giné ve Mansuri (2011), başlangıçta yer alan işletmelerin sadece yüzde 18'inin işten para kazandığını ve sadece yüzde 18'inin satış kaydettiğini açıklamışlardır. Eğitimden sonra, yapılan araştırma neticesinde, satış kayıtlarında yüzde 6,6 ve hane halkı ihtiyaçları için alınan para kayıtlarında yüzde 7,6 artış bulunmuştur. Drexler vd., (2012) yapmış oldukları araştırmada, temel kural eğitimi kullanımının, kişisel ve ticari harcamaları ayırdığını, muhasebe kayıtlarını

tuttuğunu ve gelirleri resmi olarak hesapladıklarını bildiren bireylerde artışa yol açtığını ve bu önlemlerin her birinin göreceli olarak yüzde 6 ile 12 puan arasında arttığını bulmuşlardır. İş rutinleri açısından, eğitim programlarına katılanlar, finansal yönetim (defter tutma), üretim yönetimi (atölyelerin organizasyonu) ve pazarlama alanlarında yeni iş rutinlerini benimseme konusunda daha güçlü bir eğilim göstermiştir.

Elde edilen bulgular, işletme eğitiminin işletme karları veya satışları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Dünya Bankası (World Bank, 2010), eğitim programlarından önce ve sonra iş performansının katma değeri ve brüt kârını karşılaştırmıştır. Eğitimde yer alan katılımcılar, eğitimden sonra iş performansında katılımcı olmayanlara göre daha yüksek büyüme oranları kaydetmiştir. Eğitimin net etkisi, her iki kümede de bir yıl boyunca brüt kârdaki yüzde 160'lık büyümeye eşit olmuştur. Uluslararası Kadın Araştırmaları Merkezi (International Center for Research on Women, ICRW) verileri, işletmelerin yarısının 18 aylık bir dönemde gelirlerini en az iki katına çıkardığını göstermektedir.

Berge vd., (2011), eğitimin kısa vadede (eğitimden 5-7 ay sonra) erkekler için satışları yüzde 24 ve satışların yüzde 29 oranında arttığını, ancak kâr üzerindeki etkinin uzun vadede (30 ay sonrası) istatistiksel olarak anlamsız olduğunu tespit etmişlerdir. Valdivia (2011), hem eğitim hem de yoğun birebir teknik yardım alan takip grubunda yüzde 20'lik bir artış bulmuş, ancak tek başına eğitimde önemli bir artış bulamamıştır.

De Mel vd., (2009) çalışmalarında, kısa veya orta vadede mevcut eğitimin kârları üzerinde tek başına eğitimin herhangi bir etkisini tespit edememişlerdir, ancak bu kazançların zaman içinde dağılmasıyla birlikte eğitimin ve kısa vadeli kârlar üzerinde hibenin kombinasyonu üzerinde önemli bir etki bulmuşlardır. Başlangıçta işgücü dışında olan kadınların ayrı bir örneğinde, eğitimin, yeni kurulan işletmelerin kârlarını ve satışlarını yaklaşık yüzde 40 oranında önemli ölçüde artırdığı bulunmuştur.

Mikro girişimleri inceleyen çalışmaların çoğu, diğer çalışanların istihdamının etkisini göstermemektedir. (McKenzie vd., 2012) tahminlerine göre, iş eğitimi alan yirmi mikro işletmede birden fazla kişinin ek bir çalışanı işe almayacağını göstermektedir. Buna, işçinin bu işi üstlenmek için başka bir işten ayrılabilmesi (serbest meslekten çıkmak da dâhil) ve bu eğitim programlarının eğitilmiş çalışan dışındaki kişiler üzerindeki net istihdam yaratma etkisi son derece az olduğunu ifade etmektedir.

## 5.Mentorluk

Mentorluk popülaritesinin artmasına rağmen, bu konuda ortaya konan birçok çalışmada hem iş hem de kişisel gelişimde değerli bir araç olarak faydaları vurgulansa da belirli ölçülebilir faydaları ve etkileri üzerinde yoğunlaşan az sayıda akademik makale vardır. Bunun nedeni, mentorluğun, daha nicel araştırmalara eğilimli olmayan, esasen niteliksel bir konsepte olmasından kaynaklanmaktadır. Bir başka neden de mentorluğun genellikle daha karmaşık destek programlarına dâhil edilmesi ve kendi başına değerlendirilmemesi şeklinde ifade edilebilir. Bununla birlikte, yapılan literatür araştırmalarında hem mentee hem de mentor için mentorluk ilişkisinin birçok olumlu etkisinin vurgulandığı görüşmüştür. Garvey ve Garrett-Harris (2008) çeşitli endüstri sektörlerinde mentorluk planlarına ait birçok çalışma ve

değerlendirme gerçekleştirmiş, mentorlar ve mentee'ler için en düzenli olarak alıntılanan faydaların bir listesini ortaya koymuştur.

- Mentee'nin avantajları arasında iyileştirilmiş performans ve verimlilik; gelişmiş bilgi ve beceriler, daha fazla güven, güçlendirme ve refah; gelişmiş iş memnuniyeti ve motivasyonu, daha hızlı öğrenme ve gelişmiş karar verme becerileri; işin daha iyi anlaşılması, gelişmiş yaratıcılık ve yenilik; olumlu risk alımının teşvik edilmesi, liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi
- Mentorlara sağlanan faydalar arasında, gelişmiş anlayış ve bilgi yoluyla gelişmiş performans; artan ticari faaliyet, satış ve ağ oluşturma; artan fikirlerin üretimi ve bilgi geliştirme, artan güven ve iş tatmini; yeni bilgi ve beceriler, liderlik gelişimi; insanın psiko-sosyal ihtiyaçlarının karşılanması; gençleşme ve gelişmiş motivasyon, değişime karşı olumlu tutum.
- İşletmeye sağlanan faydalar arasında stratejik değişim, ortaklıkların kolaylaştırılması, yenilik ve değişim, problem çözme ve daha iyi proje yönetimi.

## SONUÇ

Bu çalışmada literatür araştırma ile inkübasyon, yatırım, eğitim ve mentorluğun işletme üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan bazı çalışmalar değerlendirmiştir. Tüm bu alanlarda, genellikle veri eksikliği, mevcut verilerin güvenilirliği, kalitesi, yüksek düzeyde heterojenlik ve çalışmalar arasındaki karşılaştırılabilirlik konularıyla ilişkili olarak etkinin ölçülmesinde ciddi zorlukların olduğu gözlenmiştir. Genel olarak, gelişmekte olan bir ülke bağlamında (start-up)'lara verilen desteğin sınırlı bir etkiye sahip olduğunu düşündüren az sayıda güvenilir çalışmanın sonuçlarıyla sektörler arasında uzun vadeli sürdürülebilir etkiye ait çok az bulgu bulunmaktadır.

En güçlü bulgu, finansa erişimin işletmelerin büyümesi ve gelişmesi için önemli bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Finansman kısıtlamaları kurumsal büyümeyi azaltmakta ve KOBİ'leri orantısız bir şekilde yıpratmakta ve gelişmekte olan ülkelerde daha yavaş bir büyümeye yol açmaktadır. Öte yandan, finansmana erişim, işletmelerin pazara girişi ve büyümesi, firma performansı ve inovasyon ve girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesi ile pozitif korelasyon olduğu yapılan çalışmada ortaya çıkmıştır. Finansal sisteme daha iyi erişim, işletmelerin büyüme ve yatırım fırsatlarından faydalanmalarını sağlayarak daha büyük bir denge boyutuna ulaşmalarını da sağlamaktadır. Genel olarak, fazla mesai, finansmana erişimin işletmeler için tali bir çözüm olmadığı, ancak sermayeye erişimin artırılmasının, toplam ekonomik performansı artırabileceği olgusu açıklığa kavuşmuştur.

İşletme inkübasyonu ile ilgili olarak, elde edilen bulgular kısa vadede işletme inkübasyonunun faydalarına ilişkin oldukça güçlü ip uçları vermektedir. İşletme inkübasyonu, işletmenin ayakta kalması ve daha yüksek istihdam artışı açısından olumlu sonuçlara sahiptir. İnkübatörler genel olarak kısa süreli ayakta kalma, daha düşük başarısızlık oranı ve daha güçlü öğrenme olasılığını artırmıştır. Sunulan ümit verici sonuçlara rağmen, literatür, mevcut çalışmaların nispeten az sayıda olması ve aralarındaki karşılaştırmalı birlik eksikliği göz önüne alındığında, sonuçların en iyi ihtimalle gösterge olarak ele alınmasının önemi konusunda uyarıda bulunmaktadır. Özel olarak belirtilmemiş olmakla birlikte, gözden geçirilen veriler, bilgi teknolojisi, (Information

Technology, IT)'ye odaklanan inkübatörlerin, yüksek büyüme gösteren işletmelerin diğerlerinden daha olumlu sonuçlara sahip olduklarını göstermektedir. Çalışmaların hiçbirinin farklı işletme inkübasyon modellerinin etkisini değerlendirmedeğini vurgulamak önemlidir.

İş inkübasyonu, inovasyonu, ekonomik büyümeyi ve istihdam yaratmayı teşvik etmek için bir girişimcilik geliştirme aracı olarak kabul edilmektedir. Son otuz yılda dünya çapında iş inkübatörlerinin önemli ölçüde çoğalması, bu alandaki artan araştırma kitlesiyle paralellik göstermektedir. Bu makale, işletme inkübasyonu ile ilgili literatüre iki şekilde katkıda bulunmaktadır. Birincisi, iş inkübasyon etkinliği hakkındaki literatürün eleştirel bir değerlendirmesini sağlamak ve ikincisi, iş eğitimi ve mentorluğun firmalarının gelişimini nasıl teşvik edebileceğini daha iyi anlamak için yerleşik bir teorik bakış açısı sunmaktır.

Literatürün eleştirel bir değerlendirmesi, bu alandaki çok sayıda çalışmaya rağmen, iş inkübasyonunun etkinliğini değerlendirmek için kapsamlı bir çerçevenin hala eksik olduğunu ortaya koymaktadır. İş inkübatörlerinin heterojenliği, tanım uyumsuzluğu ve iş inkübasyonunun etkinliğini değerlendirmeye yönelik çok çeşitli kriterler, iş inkübatörlerinin ne ölçüde değer kattığını ve başarılı iş inkübasyonu için en büyük etkiyi oluşturmayı zorlaştırır. Literatürdeki çok sayıda çalışma, iş inkübatörlerinin performansını iyileştirmek için bir dizi anahtar başarı faktörünü ve en iyi uygulamaları belirlemeye çalışmıştır.

Geleneksel olarak, iş inkübatörlerinin kaynaklarının somut unsurları başarı göstergeleri olarak uygulanmıştır, ancak yıllar içinde vurgu, işletme inkübasyonunun somut olmayan faktörlere, farklı sermaye biçimlerinin kullanımına ve sosyal, beşerî ve finansal yönlerine kaydırılmıştır. Yine de bu dikkatin iş inkübasyonunun daha somut olmayan faktörlerine kaymasına rağmen, iş inkübasyon yönetiminin girişimci gelişimi nasıl destekleyebileceğine dair anlayışta hala önemli boşluklar olduğu açıktır. Sorunun bir kısmı, işletme inkübasyonu alanındaki araştırmaların büyük bir kısmının anekdot olarak kalması, inkübatörün bakış açısını dışlaması ve gayri resmi araştırma tasarımı ve / veya sınırlı bir teorik odaktan muzdarip olmasıdır.

Bu eksiklikleri gidermek için, bu çalışmada "ne" ile ilgili araştırma sorularına yeniden dengelenmesi gerektiği ve bir iş inkübasyon sürecinin belirli sonuçlara yol açtığı "nasıl" ve "neden" e yönelik araştırma sorularının yeniden dengelenmesi gerektiği tartışılmaktadır. Bu bağlamda, iş inkübasyonunun yukarıda belirtilen maddi olmayan özelliklerinin önemi ve işletme yönetimi, yerleşik bir öğrenme kuramsal perspektifinin, kuluçka girişimcileri ve firmalarının gelişimsel ihtiyaçlarını karşılayan bir ortamın nasıl beslenebileceğine dair anlayışın geliştirebileceği varsayılmaktadır.

Spesifik olarak, gelecekteki araştırmaların, iş inkübasyon yönetiminin, girişimci öğrenim ve gelişimin gerçekleştiği büyüme odaklı işletmeleri nasıl idare edeceğine odaklanması gerektiği savunulmaktadır. Konumlandırılmış öğrenme teorisine dayanarak, teorik önermeler bu etki için sunulur. Bu mantığın ardından, girişimci öğrenme ve gelişme, inkübe edilmiş büyüme odaklı topluluklar içinde insan, sosyal ve finansal sermayeye daha fazla sahip olma, erişim ve kullanımla desteklenen iş fırsatlarını tanımlama ve kullanma kapasitesini geliştirme olarak görülüyor. Bunun da hem organizasyonel hem de organizasyonlar arası farklı düzeylerde firmanın ayakta kalması, büyümesi ve inovasyonu bütünsel olarak bağlantılı olduğu

düşünülmektedir. Başka bir deyişle, yeni işletmelerin girişimci gelişimi, firmalarını bireysel ve toplu olarak olumlu etkiler ve akademisyenler, iş destek sağlayıcıları, fon sağlayıcılar ve çeşitli tedarik zinciri acenteleri gibi bir dizi dış paydaşları içerir.

İş eğitimi açısından, asıl zorluk, teklif edilenlerin çeşitliliği ve farklı lokasyonlarda ve kuruluşlarda nasıl sunulduğu ile ilgilidir. Elde edilen bulgular, eğitimin işletme başlangıcı ve ayakta kalma üzerinde önemli bir etkisi olmadığını, ancak örgün eğitimin bu konuda bir etkisi olduğunu göstermektedir. Hemen hemen tüm çalışmalarda, iş eğitiminin iş uygulamaları üzerinde olumlu bir etkisinin yanı sıra iş karları veya satışları üzerinde de olumlu bir etki bulunmuş olmasına karşın istihdam üretimi üzerinde anlamlı bir etki bulamamıştır.

İşletmenin mentorluğa etkisi konusunda stratejik yönetim, geliştirilmiş proje yönetimi, ortaklıklar ve inovasyonun yanı sıra mentor için olumlu sonuçlar bulunmuştur. Mentinin sürekli yararları önemli görünmemektedir.

Bulgular, bu alanların çoğunda kesin olmamakla birlikte, yalnızca gösterge niteliğinde olmakla birlikte, işletmelerin büyümek ve ayakta kalmak için, bu bileşenlerin her birinin ayrı ayrı değil, kısmen uygulandığı kapsamlı bir destek sistemine ihtiyaç duyduğunu vurgulamak son derece önemlidir.

#### KAYNAKÇA

- Adegbite, O. (2001). "Business Incubators and Small Enterprise Development: The Nigerian Experience". *Small Business Economics*, 17, 157-166.
- Aernoudt, R. (2004). "Incubators: Tool for Entrepreneurship". *Small Business Economics*, 23,127- 135.
- AusIndustry, (2011). *Department of Industry, Innovation, Science, Research and Tertiary Education*, Australia.
- ANPROTEC. (2012). *Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil: relatório técnico.* ANPROTEC, 24 p.
- Amezcuea, A. S. (2010). *Boon or Boondoggle? Business Incubation as Entrepreneurship Policy.* Unpublished manuscript. Martin J. Whitman School of Management.
- Brooks, O. (1986). "Economic Development through Entrepreneurship: Incubators and the Incubation Process". *Economic Development Review*, Summer, 24-29.
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A., ve Maksimovic, V. (2005). "Financial and Legal Constraints to Growth: Does Firm Size Matter?" *The Journal of Finance* 9(1): 137-177.
- Banerjee, A. V., Duflo, E. (2008). "Do Firms Want to Borrow More? Testing Credit Constraints Using a Directed Lending Program." *MIT Department of Economics Working Paper No. 02-25.*

- Berge, L., Bjorvatn, K., Juniwaty, K.S., ve Tungodden, B. (2011). “*Business training in Tanzania: From research driven experiment to local implementation*”. CMI Working Paper.
- CSES. (2002). *Benchmarking of Business Incubators*. Sevenoaks: Centre for Strategy and Evaluation Services.
- Claros A.L. (2010). *The Innovation for Development Report 2010–2011: Innovation as a Driver of Productivity and Economic Growth*. Springer, 2010.
- Dee, N.J. Gill, D., ve Lacher, R. (2011). *Incubation for Growth. A Review Of The Impact of Business Incubation on New Ventures With High Growth Potential*. London: NESTA.
- Dalberg. (2011). *Report on Support to SMEs in Developing Countries Through Financial Intermediaries*. ([http://www.eib.org/attachments/dalberg\\_sme-briefing-paper.pdf](http://www.eib.org/attachments/dalberg_sme-briefing-paper.pdf)).
- Dalberg. (2012). *The Small and Medium Enterprise (SME) Sector —Catalyst for Growth in South Africa*. [http://dalberg.com/sites/dalberg.com/files/pdf/SME\\_Catalyst\\_for\\_Growth.pdf](http://dalberg.com/sites/dalberg.com/files/pdf/SME_Catalyst_for_Growth.pdf)
- Drexler, A., Fischer, G., ve Schoar, A. (2012). “*Keeping it Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb*.” Mimeo. London School of Economics.
- De Mel, S., McKenzie, D., ve Woodruff, C. (2009) 'Measuring Microenterprise Profits: Must We Ask How The Sausage is Made?' *Journal of Development Economics* 88(1): 19-31.
- Eshun, J. P. (2009), ‘Business incubation as strategy’, *Business Strategy Series* 10 (3), 156-166.
- Grimaldi, R., ve Grandi A. (2005), “*Business Incubators and New Venture Creation: An Assessment of Incubating Models*”, *Technovation*, 25, 111-121.
- Goedhuys, M., ve Sleuwaegen, L. (2000). “Entrepreneurship and Growth of Entrepreneurial Firms in Côte d’Ivoire.” *The Journal of Development Studies* 36: 123-45.
- Giné, X., ve Ghazala, M. (2011). *Money or Ide As? A Field Experiment on Constraints to Entrepreneurship in Rural Pakistan*. Mimeo. Washington, DC: World Bank.
- Goedhuys, M., ve Sleuwaegen, L. (2000). “Entrepreneurship and Growth of Entrepreneurial Firms in Côte d’Ivoire.” *The Journal of Development Studies* 36: 123-45.
- Garvey, B., ve Garrett-Harris, R. (2008). *The Benefits of Mentoring: A literature review for East Mentor’s Forum*. Sheffield: Sheffield Hallam University.
- Hackett, S.M., ve Dilts, D.M. (2008). “Inside the Black Box of Business Incubation: Study B – Scale Assessment, Model Refinement, and Incubation Outcomes,” *The Journal of Technology Transfer*, 33, 439-471
- Hughes, M., Ireland, R. D., and Morgan, R. E. (2007), ‘Stimulating Dynamic Value: Social

- Capital And Business Incubation As A Pathway To Competitive Success', *Long Range Planning* 40 (2), 154-177.
- Information for Development Program. (2010). *Wider Business Environment for SMEs, in World Bank Global Practice in Incubation Policy Development and Implementation*. Washington, DC: World Bank.
- Khalil, M.A., ve Olafsen, E. (2009-2010). Enabling Innovative Entrepreneurship through Business Incubation, in Lopez-Claros, A. (Ed.) *The Innovation for Development Report 2009-2010. Strengthening Innovation for the Prosperity of Nations*.
- Lewis, D.A., Harper-Anderson, E. and Molnar, L.A. (2011), *Incubating Success Incubation Best Practice that Lead to Successful New Ventures*, Michigan, University of Michigan.
- Maina, K., Butoyi, S., ve Michira, N. (2010). *Scaling-Up SME Access to Financial Services in the Developing World*. International Finance Corporation. Washington, DC: World Bank.
- McKenzie, D., ve Woodruff, C. (2012). *What Are We Learning from Business Training and Entrepreneurship Evaluations around the Developing World?* Washington, DC: World Bank
- Mano, Y., Iddrisu, A., Yoshino, Y. ve Sonobe, T. (2012). How can micro and small enterprises in Sub-Saharan Africa become more productive? The impacts of experimental basic managerial training. *World Development*, 40(3), 458-468. doi: 10.1016/j.worlddev.2011.09.013.
- Müftüoğlu, M. T. (2002). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler)*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- NBIA (2010). 'What is Business Incubation', available [http://www.nbia.org/resource\\_library/what\\_is/](http://www.nbia.org/resource_library/what_is/) (accessed 10<sup>th</sup> March 2012).
- NESTA (2008). 'Business Incubation in Challenging Times,' available at: [http://www.nesta.org.uk/assets/Uploads/pdf/Policybriefing/Business\\_incubators\\_PB3\\_0\\_NESTA.pfd](http://www.nesta.org.uk/assets/Uploads/pdf/Policybriefing/Business_incubators_PB3_0_NESTA.pfd) (accessed 22<sup>nd</sup> December 2008).
- NZTE. (2010). *The New Zealand Trade and Enterprise Incubator Support Programme, Global Practice in Incubation Policy Development and Implementation, New Zealand Case Study*. [http://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments\\_837.pdf](http://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments_837.pdf)
- Phan, P.H., Siegel, D.S., ve Wright, M. (2005). "Science Parks and Incubators: Observations, Synthesis and Future Research." *Journal of Business Venturing*, 20, 165-182.
- Premand, P., Brodmann, S., Almeida, R., ve Barouni, M. (2012). *Entrepreneurship Training and Self-Employment Among University Graduates: Evidence From A Randomized Trial In Tunisia*. Washington, DC: World Bank.



- Rajan, R.G., ve Zingales, L. (1998). "Financial Dependence and Growth." *American Economic Review* 88: 559-86.
- Suk, J.Y., ve Mooweon, R. (2006). "Resource Mobilization and Business Incubation: The Case of Korean Incubators." *Development and Society*, 35(1), 29-46.
- Schwartz, M., ve Hornyck, C. (2010). "Cooperation Patterns of Incubator Firms and the Impact of Incubator Specialization: Empirical Evidence from Germany." *Technovation*, 30, 485-495.
- SEAF. (2007). From Poverty to Prosperity: Understanding the impact of Investing in Small and Medium Enterprises. Data Survey and Case Study Analysis of SEAF Investments. Washington, DC: SEAF.
- INBIA, (2020). International Business Innovation Association (INBIA), <https://inbia.org>  
Erişim Tarihi: 15.08.2020.
- UK Business Incubation. (UKBI). (2009). *The Business Incubation Development Framework*, Birmingham, UK Business Incubation.
- UKBI. (2010). (<http://www.ukbi.co.uk/>)
- UKBI. (2012). *Best Practice in Business Incubation*, Birmingham, UK Business Incubation.
- Vanderstraeten, J., ve Matthyssens, P. (2010). Measuring the performance of business incubators: a critical analysis of effectiveness approaches and performance measurement systems. *ICSB Conference, Cincinnati, US*, June. - 2010. – (<http://hdl.handle.net/10067/829070151162165141>)
- Vivarelli, M. (2012). *Drivers of Entrepreneurship and Post-Entry Performance Microeconomic Evidence from Advanced and Developing Countries. Policy Research Working Paper 6245*. Washington, DC: World Bank.
- Verma, S. (2004). *Success Factors for Business Incubators: An Empirical Study on Canadian Business Incubators*, Carleton University Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Canada.
- Webb, J. (2008). *Monitoring Evaluation and Impact Assessment (MEIA). Lessons Learned from infoDev's Global Network of Business Incubators. Presentation prepared for AABI Conference Kuala Lumpur*. Washington, DC: infoDev.
- World Bank. (2008). *Firms' Access to Finance: Entry, Growth, and Productivity, in World Bank Finance for all? Policies and Pitfalls in Expanding Access*. Washington, DC: World Bank.