

## Türkiye’de Girişimcilik ve Üniversiteler

Prof. Dr. Erhan Erkut, Nisan 2014

Son yıllarda ülkemizde “girişimcilik” çok popüler bir söz haline geldi. Birçok girişimcilik yarışması yapılıyor, bankalar girişimci destekleyen programlar başlatıyorlar, ve üniversiteler teknoloji transfer ofisleri açıyorlar. Devlet de gerek teknogirişim destekleri ile, gerek melek yatırımcı destek programı ile, gerekse TÜBİTAK programları ile girişimciliği desteklemeye çalışıyor. Fakat şu ana kadar Türkiye’den çıkan başarılı girişim sayısı çok az. Dünyanın yüksek teknoloji şirketlerinin kote olduğu NASDAQ borsasında hala tek bir Türkiye kaynaklı şirket yok. Bu makalede önce dünyada girişimciliğin neden önemli olduğunu özetleyip Türkiye’nin pek de iyi olmayan girişimcilik iklimi karnesine odaklanacağız, sonra da girişimcilik ekosisteminin en önemli oyuncusu olan üniversitelere döneceğiz ve üniversitelerimizden neden girişimci çıkmadığını irdeleneceğiz. Hemen bir not düşelim, bu makalede girişimcilik derken yüksek teknoloji kullanan ve yüksek istihdam yaratma potansiyeli olan girişimlerden söz ediyoruz.

Bir ülkenin ekonomisini değerlendirirken kullanılan en önemli istatistiklerden birisi işsizlik oranıdır. Resmi rakamlara göre ülkemizde tarım dışı işsizlik oranı %12 civarında seyretmektedir. Fakat kanımca bu rakam ülkedeki istihdam sorununu tam yansıtmamaktadır. Ülkemizde işgücüne katılım oranı, yani çalışmak isteyenlerin 15-64 yaş gurubundaki toplam nüfusa oranı ise %48’dir. Aynı oranın OECD ortalaması %66’dır. Yani ülkemizde çalışma yaşında bulunan iki kişiden birisi ya çalışmamaktadır ya da çalışmaya niyeti yoktur. İşgücüne katılım oranı arttıkça işsizlik oranının daha da büyümesi beklenebilir.

İstihdam Türkiye gibi nüfusu artan ülkeler için özellikle önemli bir problemdir. Türkiye’de 55-59 yaş gurubunda 3.2 Milyon, 15-19 yaş gurubunda ise 6.8 Milyon kişi olduğunu (yani işgücünden ayrılanlardan çok daha fazlasının işgücüne katılmaya çalıştığını) düşünürsek, her yıl 750,000 civarında yeni iş oluşturulması gerektiği ortaya çıkar. Bu rakam ancak 40 yıl sonra (yani Türkiye’nin nüfus piramidi bir dikdörtgene döndüğü zaman) sınırlanacaktır. Yani önümüzdeki 40 yıl boyunca Türkiye ekonomisi sürekli net yeni istihdam yaratmak zorundadır.

Peki işsizlik ve istihdam problemini kim çözebilir? Kamuya bir istihdam kaynağı olarak bakmanın devri geçti. Birçok ülkede devletler iktisadi faaliyetlerini büyütme yerine özel sektöre daha fazla alan bırakarak küçülmeyi tercih etmektedir. Özel sektöre bakıldığında ise büyük ve yaşlı şirketlerin istihdamda fazla katkısı olmadığını görüyoruz. Bir şirketin amacının sürekli olarak üretkenliği artırmak olduğunu ve üretkenliği artırmanın en etkin yollarından birisinin aynı çıktıyı daha az işgücü ile sağlamak olduğunu düşünürsek, büyük şirketlerden fazla birşey beklemememiz gerektiği sonucuna varırız. Nitekim dünyanın en büyük girişimcilik vakfı olan Kauffman Vakfı’nın bir raporuna (Stangler ve Litan, 2009) göre 1980 ile 2005 arasındaki 25 yıllık sürede ABD’de 5 yaşından büyük şirketlerin sağladığı net yeni istihdam koskoca bir sıfır olmuştur. Eğer devlet ve eski şirketler yeni istihdam sağlamayacaksa geriye bir tek seçenek kalmaktadır: yeni kurulan şirketler.

O halde net yeni istihdam yaratmada tek şansımız olan girişimcilikte Türkiye ne durumda? Global Entrepreneurship Monitor’ün dünyadaki tüm ülkeleri kapsayan anket çalışmasında Türkiye 3 grup arasında içinde Brezilya, Rusya, ve Çin’in de bulunduğu ikinci gruba dahil edilmiştir. Bu gruptaki 24 ülkedeki ortalama “olgun girişimci oranı” %6.7 iken Türkiye’de bu oran sadece %3.7’dir. Toplam girişimci oranında ise grup ortalaması %11.7 iken Türkiye’de oran %8.6’dır. TOBB’un sadece 1,3 Milyon üyesi olduğunu gözardı edip GEM’in Türkiye için raporladığı %8,6 oranını kabul ederek 26 Milyonluk çalışan nüfusun 2,2 Milyonunu girişimci olarak sınıflandırsak bile Türkiye’nin %11,7’ye gelebilmesi için 800,000’in üzerinde yeni girişimci

yetiştirmesi gerektiği gibi çarpıcı bir sonuca varırız. Türkiye'nin önündeki zorlu yol çok açıktır: Önümüzdeki 40 yıl boyunca toplam 1 Milyona yakın yeni girişimci yetiştirip istihdama her yıl ortalama 375,000 eklemek. Eğer bunu başarabilirsek, ülkede şu anda var olan işsizlik oranının azalmayacağını, ve işgücüne katılım oranının artmayacağını vurgulamak isteriz. Eğer resmi işsizliği %12'dan örneğin %9'a düşürmek, veya işgücüne katılımı %48'den %60'a çekmek istiyorsak, daha fazla girişimci çıkarıp daha fazla istihdam yaratmamız gerekiyor.

Girişimciliğe bu kadar çok ihtiyacı olan ülkemizde girişimcilik için gereken iklim mevcut mudur?

Araştırmacılar, bir ülkenin girişimcilik iklimini şu kriterler doğrultusunda değerlendirirler:

1. Yetenek ve bilgi havuzu
2. Eğitim sistemi
3. Vergi oranları, muafiyetler
4. Hukuk sistemi
5. Fiziksel altyapı
6. Finansman kaynakları
7. Bankalar, piyasalar
8. Kültürel yapı ve sosyal algı

Maalesef Türkiye'nin girişimcilik karnesi oldukça kötü durumdadır. Bu sekiz kritere kısaca değineceğiz. Yüksek teknoloji/yüksek istihdam yaratabilecek girişimler için ülkemizde yetenek ve bilgi havuzu (özellikle ABD'den geri dönen deneyimli girişimciler sayesinde) yeni yeni oluşmaya başlamaktadır. İtaate, ezbere ve çoktan seçmeli sınavlara dayalı olan eğitim sistemimiz girişimciliği hiç desteklemez—hatta körelttiğini iddia etmek mümkündür. Yeni şirket kurulumunu körükleyecek vergi avantajları yoktur. Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayınlanan Küresel Rekabet Endeksi'ne göre Türk iş dünyasının önündeki en önemli üç problemden birisi vergi oranlarıdır. Yine aynı çalışmaya göre hukuki haklar endeksinde Türkiye 148 lke arasında 101 sırada bulunmaktadır. Son dönemde hukuk sistemimizde yapılan değişikliklerin hukuk sistemimizi daha güvenli kıldığını iddia etmek zordur. Yüksek teknoloji girişimleri için gereken fiziksel altyapı maalesef istenilen seviyede değildir. Mesela, e-ticaret şirketlerinin çoğu sürücülerini yurt dışında bulundurmaktadır. Yeni girişimlerin temel finansman kaynağı olan melek yatırımcı sektörü ülkemizde çok yeni ve cılızdır. Genellikle sağlığı ile çok öğündüğümüz bankacılık sistemimizin düşük risk iştahi nedeniyle girişimcilere pek yararı yoktur. Hofstede dünyadaki ülkelerin iş kültürlerinin 4 boyutta birbirlerinden farklılaştığını söyler: güç mesafesi, risk iştahi, bireysellik, ve erillik. Türk iş kültüründe güç mesafesi yüksek, risk iştahi ve bireysellik düşüktür ve kültürün feminen özellikleri daha ağır basar. Öte yandan, girişimciliğin en gelişmiş olduğu ülke olan ABD'nin iş kültüründe durum Türkiye'dekinin tam tersidir. Hofstede boyutlarına göre Türk iş kültürü girişimciliğe yatkın değildir (Fiş, 2009). Bunların yanında Türkiye'de hakim toplumsal değerler kadercilik, gelenekçilik, ve kolektivizmdir. Bu değerlerin girişimciliği desteklediği iddia edilemez.

Ülkemiz, Osmanlı İmparatorluğu'ndan bu yana merkezietçi ve otokratik bir politik sistem ile yönetilmiştir. Bu sistemde askeri ve sivil bürokrasi önemli olmuş, sivil toplum ise zayıf kalmıştır. İmparatorluk döneminde "girişimci" olarak nitelendirilebilecek nüfusun önemli bir kısmı azınlıklardan oluşmuştu ve bu nüfusun büyük bir kısmı çeşitli nedenler ile ülkeyi terk etmek durumunda kaldı. Gerek imparatorluk gerekse cumhuriyet döneminde devlet hep önemli bir ekonomik oyuncu olmuştur. Cumhuriyet kurulduktan sonra ilk büyük yatırımlar devlet tarafından yapılmış, ve özel sektör devlet desteğisiyle geliştirilmiştir. Ülkede profesyonel yönetici olmadığından, yeni kurulan aile şirketleri asker/memur kökenli yöneticiler tarafından yönetilmiştir (Berkman ve Ozen, 2007). Bunların yanında, Türk sermayesinin girişimciliğe uzak durmasının ekonomik nedenleri de vardır. Bir neden ülkenin uzun bir süre yüksek enflasyon altında yaşamış olmasıdır—böyle bir

ortamda sermaye geri dönüşü uzun zaman alacak girişimlerden uzak durup devlete borç vererek para kazanır. Ayrıca devletin hala en önemli ekonomik oyuncu olduğu ülkemizde para kazanmanın en iyi yolu devletten ihale alıp inşaat yapmaktır. Bu iklimde sermayenin riskli girişimlere yönelmesi beklenemez. Bu sosyo-kültürel, tarihi, ve ekonomik çerçeveden bakıldığında Türkiye’den girişimci çıkmasını beklememek gerekir ve yakın zamana kadar da maalesef sonuç bu olmuştur. Ülkemizdeki bu durum yakın geçmişte bir bakan tarafından da üzücü de olsa net bir şekilde ifade edilmiştir: “Bizden mucit çıkmaz, ara eleman ülkesiyiz.”

Türkiye’nin iyi bir girişimci firmını olmadığına iki uluslararası endeks ile de vurgu yapmak istiyorum:

1. Cornell Üniversitesi, INSEAD, ve Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan Global İnovasyon Endeksi’nin hesaplanmasında inovasyon girdileri (kurumlar, insan kaynağı ve araştırma, altyapı, piyasaların, ve firmaların gelişmişlik seviyesi) ve çıktıları (bilgi ve teknoloji çıktıları, yaratıcı çıktılar) kullanılmaktadır. Bu endekse göre yapılan sıralamada Türkiye dünyadaki 142 ülke arasında 68. sırada yer almaktadır.
2. Toronto Üniversitesi’ne bağlı olan Martin Prosperity Institute tarafından yayınlanan Global Yaratıcılık Endeksi ekonomik gelişimin 3 bacağına teknoloji, yetenek, ve hoşgörü olarak tanımlar. Bu endeks 82 ülkede sürdürülebilir refah beklentilerini ülkedeki ekonomik, sosyal ve kültürel faktörlere dayandırarak ölçmeyi hedeflemektedir. Türkiye toplam yaratıcılık endeksinde ise 82 ülke arasında 68. sırada kalmıştır.

Son birkaç yılda iktidar girişimci sayısını artırmak için olumlu adımlar atmıştır.

1. Melek yatırımcılara bireysel katılım sermayesi programı ile önemli bir vergi avantajı sağlanmıştır.
2. Hem Bilim, Sanayi, ve Teknoloji Bakanlığı hem de TÜBİTAK genç girişimcileri “teknogirişim” programları ile desteklemektedir.
3. TÜBİTAK üniversitelere teknoloji transfer ofisleri kurabilmeleri için maddi destek sağlamaktadır.

Maalesef bu çabalar sonucu gelen başarılar kısıtlı olmuştur:

1. Bireysel katılım sermayesi programına 240 kadar melek yatırımcı kayıt yaptırmış olmakla birlikte bugüne dek bu guruptan yatırım yapan melek sayısı oldukça azdır.
2. Teknogirişim programlarının neden çalışmadığını bu dergide yayınlanan bir makalede anlattım. Maalesef bu programlarda herhangi bir değişiklik olmadı ve kaynaklar verimsiz bir şekilde kullanılmaya devam ediyor.
3. Üniversitelerden izole inisyatifler ile girişimci çıkması mümkün değildir—çok daha etraflı bir transformasyon gereklidir. Bu makalenin son kısmının konusu da budur.

İktidarın bu iyi niyetli ama pek sonuç vermemiş olan çabalarının yanında, girişimciliğe ciddi olarak darbe vuran yaptırımları da olmuştur. Örneğin yakın dönemde hayata geçirilmiş olan İnternet kısıtlamaları yeni işlerin çoğunu İnternet üzerinde kuran genç girişimcileri hayal kırıklığına uğratmış ve planlarını yeniden düşünmeye zorlamıştır. Son dönemde bireysel özgürlüklerin, özellikle toplanma ve ifade özgürlüklerinin, kısıtlanmış olması da girişimciliği olumsuz yönde etkilemiştir. Girişimcilik için özgürlük önemlidir; kafeste girişimci yetişmez. Dünyada girişimciliğin gelişmiş olduğu ülkeler ile özgürlüklerin ileri olduğu ülkeler arasındaki örtüşme tesadüfi değildir. Son olarak girişimciliğin gelişmesi için hukuğa güven çok önemlidir ve maalesef ülkemizde hukuğa güven özellikle son aylarda ciddi olarak sarsılmıştır. Kanımca iktidar girişimciliğin Türkiye’nin ekonomik ve sosyal geleceği için önemini farkındadır ve bazı adımlar atmaya çalışmıştır. Fakat bu adımlar pek başarılı olamadığı gibi, iktidarın siyasi nedenlerle yaptığı diğer düzenlemeler maalesef Türkiye’de girişimciliğin gelişimini sekteye uğratmaktadır.

Sonuç olarak, kültürel ve toplumsal değerlerini, tarihini, ekonomik yapısını, eğitim sistemini, ve girişimcilik ekosistemini, birlikte düşündüğümüzde Türkiye’den girişimci çıkmamasına şaşdırmamak gerekir. Bu aslında beklenen bir sonuçtur. Yakın gelecekte ülkemizden girişimci çıkması büyük ölçüde sıra dışı bireylerin yaratacağı harikalara bağlıdır. Eğer girişimci sayısını artırmak bir devlet politikası olacak ise (ki kanımca kısıtlı tabii kaynaklarla sürdürülebilir ekonomik kalkınma arzulan bir ülke için başka yol yoktur) ciddi ve uzun vadeli bir uğraşı gerekecektir. Bu uğraşıya, eğitim, yetkinlik ve kültür üzerindeki etkisi nedeniyle üniversitelerden başlanmasında fayda bulunmaktadır.

Bir ülkede yüksek teknoloji/yüksek istihdam girişimciliğini tetikleyebilecek tek kurum üniversitelerdir. Neden mi? Bu sorunun cevabını başarılı bir bir tekno-girişim için bir araya gelmesi gereken 4 hammadde ile açıklayalım: teknoloji, girişimci, destek sistemi, finansman. Bu 4 ana hammaddeden en önemli üçü üniversitede mevcuttur.

- Yeni teknolojileri üretebilmek için gereken temel ve uygulamalı araştırma üniversitelerin ana işlevleri arasındadır. Üniversite dışında hiçbir kurum üniversite ile karşılaştırılabilecek miktar ve kalitede araştırma üretmez. Özellikle mühendislik, tıp, ve tasarım gibi fakülteler ciddi miktarda yeni teknoloji üretme potansiyeline sahiptir.
- Beceri ve yetkinlikleri gelişmiş, iyi eğitilmiş, kendi araştırmasını uygulamaya çevirebilecek kalifiye personel en fazla üniversitelerde—özellikle öğretim üyeleri arasında ve yüksek lisans ve doktora programlarında--mevcuttur.
- Uygulamalı araştırmanın ekonomiye doğrudan katkıda bulunacak bir girişime dönüşebilmesi için gereken destek sistemi, yani laboratuvar, kütüphane, iş geliştirme merkezi, kalifiye araştırmacı ve geliştirmeciler, mentörler yine çoğunlukla üniversitede bulunmaktadır.

Bu üç hammadde bir araya geldiğinde, ve iyi bir iş fikri girişime dönüşmeğe başladığında gereken finansman kaynağını bulmak güç değildir. Yani üniversite üzerine düşeni iyi yaparsa, akıllı para üniversiteden çıkan projeleri bulup fonlayacaktır. Fakat ne yazık ki, üniversitelerimiz bu alanda üzerlerine düşen görevi yerine getirememektedir.

Üniversitenin girişimcilik rolü üzerinde daha fazla söz etmeden önce üniversitelerin tarihsel gelişimine bir göz atalım: Üniversite tarihini 3 kuşağa bölmek mümkündür. Birinci kuşak üniversiteler Bologna Üniversitesi ile 12. yüzyılda ortaya çıktılar. Amaçları geçmişin bilgi birikimini korumak ve kilisenin doktrinine itaati öğretmek idi. Bu üniversiteler sadece yazar, hukukçu, din adamı gibi profesyonelleri yetiştirirdi. Ortaçağ sonrasında tüm kurumlarla birlikte üniversiteler üzerinde de değişim baskıları oluştu. Veba salgını sonrası ekonomik diriliş, yaygınlaşan kitap basımı, coğrafi keşifler, rönesans, reform, hümanizm, ve Fransız devrimi deneye dayalı modern bilimi doğurdu. Bu baskılar sonucu 19. yüzyılda Humbolt Üniversitesi ile sorgulayarak doğayı keşfetmeyi ve bilimsel ilerlemeyi hedefleyen araştırma üniversitesi ortaya çıktı. “2. Kuşak” üniversiteler profesyonellerin yanında araştırmacı da yetiştiriyorlardı. Dünyanın büyük bir hızla değiştiği 20. yüzyılda ise, eğitimin kitleleşmesi, çokdisiplinli ve disiplinlerarası araştırma projelerinin ortaya çıkması, artan araştırma maliyetleri, küreselleşme, endüstri ile işbirliği gibi baskılar sonucu “3. Kuşak Üniversite” ortaya çıktı. Bu üniversiteler geliştirdikleri araştırmanın teknolojiye dönüşerek topluma ekonomik katkı sağlamasını, yani tekno-girişimciliği misyonlarının bir parçası haline getirdi (Wissema, 2009).

En güzel örneği Amerika’da MIT ve Stanford, İngiltere’de ise Cambridge olan 3. Kuşak üniversiteleri profesyonel ve araştırmacıların yanında girişimci de yetiştirmeye başladı. Bu üniversitelerin çevresinde girişimcilik mahalleleri, hatta kentleri oluşmaya başladı. Silikon Vadisini girişimciliğin beşiği yapan kurumlar Stanford ve Kaliforniya-Berkeley Üniversiteleridir. Boston-Cambridge bölgesinin dünyada kilometrekare başına en çok girişimciye, patente, ve girişim sermayesine sahip olmasının nedeni ise MIT’dir. Girişimciliğin

doğuştan geldiğini düşünen ve girişimcilerin üniversiteden çıkabileceği konusunda şüphesi olanlara Stanford örneğini vermek isterim. 2013 itibarı ile Stanford Üniversitesi çalışan ve mezunlarının kurduğu şirket sayısı 39,900'dur. Aralarında Google, Nike, Cisco, Hewlett-Packard, Charles Schwab, Yahoo!, Gap, VMware, IDEO, Netflix, ve Tesla'nın da bulunduğu bu şirketlerde 5,4 Milyon kişi çalışmaktadır. Bu şirketlerin yıllık toplam cirosu 2,7 Trilyon dolardır--yani Türkiye'nin yıllık milli gelirinin nedeysel dört katıdır. 120 yıllık bir üniversite, özellikle son 30 yıldaki girişimcilik atımları ile 600 yıllık bir dünya imparatorluğu üzerine kurulmuş 90 yıllık bir cumhuriyetin 4 misli ekonomik büyüklük oluşturabilmiştir.

Buraya kadar girişimcilik ekosisteminin en önemli oyuncusunun üniversite olduğunu, ve bu işi iyi yapan üniversitelerden oluk oluk girişimci çıktığını söyledik. Peki, bizim üniversitelerimizden neden girişimci çıkmıyor? Yazının ilk kısmında bahsettiğim gibi Türkiye'deki sosyal, kültürel, ekonomik, ve siyasal iklim, ülkeden girişimci çıkmasına elverişli değildir ve üniversitelerimiz de bu iklimin içinde bulunmaktadır. Bu bariz (ve çok önemli) nedenin yanında, üniversitelerimizden girişimci çıkmasını engelleyen birçok yapısal neden mevcuttur. Üniversitelerimizden ülkenin istihdamına ve ekonomisine katkıda bulunacak girişimler çıkmasını istiyorsak, bu yapısal sorunları çözmemiz gerekmektedir. Bu sorunların her birisine kısaca değinelim:

- Üniversite modeli:** Ülkemizde iki üniversite ekolü bulunmaktadır. İstanbul Üniversitesi ile başlayan (ve devlet üniversitelerinin çoğunu etkilemiş ilan) Alman ekolü ile Boğaziçi Üniversitesi ile başlayan (ve vakıf üniversitelerinin hemen hepsini etkilemiş olan) Amerikan ekolü. İki ekolde de örnek alınan üniversiteler Türk üniversite sistemi geliştirilirken henüz 2. kuşakta bulunan araştırma üniversiteleri olmuştur. Üniversitelerimiz Alman (Humboldt) veya Amerikan (Johns Hopkins) araştırma üniversitesini model olarak almış olmakla birlikte, birçok üniversitemizin araştırma çıktısı çok zayıftır, ve bu üniversitelerin temel işlevleri profesyonel yetiştirmektir. Ciddi bir araştırma çıktısı olmayan bir üniversite (yani ülkemizdeki üniversitelerin çoğu) girişimci çıkaramaz.
- Algı ve konumlandırma:** Üniversite camiamız temel görevleri olarak araştırma ve öğretimi algılamaktadır. Birçok akademisyen girişimciliği ticaret ile karıştırmakta ve üniversitenin dışında olması gereken bir aktivite olarak konumlandırmaktadırlar. Üniversitenin ürettiği araştırmayı ticarileştirerek topluma ekonomik yarar sağlaması fikri ülkemizde henüz kabul görmemiştir. Birkaç istisna dışında üniversitelerimiz daha 3. kuşak "girişimci" üniversite modeline yabancıdır.
- Özerklik:** Bir üniversitenin kendi misyonunu belirleyip kaynaklarını hedefleri doğrultusunda kullanabilmesi için özerk olması gerekir. Özerklik üç boyutta tanımlanır: idari, mali, akademik özerklik. Türkiye'de devlet üniversitelerinin ne idari, ne mali, ne de akademik özerkliği vardır. Maalesef üniversitelerimizin sadece girişimcilik alanında değil, herhangi bir alanda inisyatif kullanıp kendilerine yön çizmesi, özgün projeler geliştirmesi pek mümkün değildir.
- İşleyiş biçimi:** Maalesef üniversitelerimiz çok ağır işleyen katı bir bürokrasi ile yönetilmektedirler. Yapılarını ise 2. kuşak üniversitenin hiyerarşik yapısından almışlardır (senato, rektör, dekan, vs.). Bürokrasi ve hiyerarşi girişimciliğin düşmanıdır; girişimciliğin gelişmesi için olabildiğince düz bir yapılanma ve olabildiğince az kısıtlayıcı bir yönetim sistemi gereklidir.
- Akademik örgütlenme:** Üniversitelerimiz disiplin bazlı bir "anabilim dalı" sistemi ile örgütlenmişlerdir. Girişimcilik bir bilim dalı veya meslek değil, birçok disipline dayanan bir yaşam biçimidir. Girişimciliğe daha fazla önem vermek isteyen bir üniversite bu konuyu koyacak yer bulamamaktadır. Girişimciliğe en yakın alanın işletme olduğu düşünülerek girişimcilik aktiviteleri işletme fakülteleri içinde konumlandırıldığında ise, bu aktiviteler en temel ihtiyaçları olan mühendislik, temel bilimler gibi diğer alanlardaki insan ve bilgi kaynaklarından kopabilmektedir. Girişimciliğin gelişebilmesi için

güçlü ve etkin bir bölümlerarası iletişim gerekir. Maalesef üniversitelerimizin ne yapısı ne de gelenekleri bu tür inisyaflara açık değildir.

6. **Bilgi ve deneyim:** Akademisyenliğe giriş için önşart olan doktora programı uygulamaya değil araştırmaya yönelik bir derecedir. Eğer istisnai bir durum yoksa, akademisyen girişimcilik için gerekli yetkinlikleri geliştirmiş ve bilgileri edinmiş değildir. Bırakalım girişimciliği, ülkemizde üniversite-endüstri işbirliği az gelişmiş olduğundan, birçok akademisyen üniversite dışında pek çalışmamıştır, dolayısı ile dış dünya ile ilişkisi oldukça zayıftır.

7. **Ödül/ceza sistemi:** Yüksek performans beklenen kurumlarda çalışanların bireysel performansları ölçülür ve belirli bir ödül/ceza sistemi ile çalışanlar yönlendirilir. Üniversitelerimizdeki ödül/ceza sistemi son derece kısıtlıdır. Düşük performans gösteren akademisyenlere bir yaptırım uygulanmamaktadır. En önemli performans ödülü ise kariyerde iki defa gerçekleşen terfilerdir, fakat birçok üniversitenin terfi kriterleri içinde girişimcilik aktiviteleri bulunmamaktadır. Öğretim üyelerine verilen mesaj çok nettir: “zamanını araştırmaya ayır, girişimcilik ile uğraşırsan terfin gecikebilir.”

8. **Ekonomik ünite:** Üniversiteden şirket çıkabilmesi için üniversite yapılanmasında ekonomik bir ünite bulunması gerekir. Amerikan üniversite örneğinde gördüğümüz gibi bu ünite üniversitenin fikri mülkiyetini korur, patentleri ticari kullanıma açar ve kurulacak şirketlerin küçük bir oranını elinde tutar. Türkiye’de ise tipik üniversite yapılanması ekonomik ünite içermez.

9. **Şirket ortaklığı:** Amerikan girişimci üniversite modelinde, yüksek lisans öğrencileri ve öğretim üyeleri araştırmaları sonucunda kurulan şirketlere belirli oranlarda ortak olmaktadır. Böylece üniversite mensupları akademik çıktılarının yanında kendilerine ekonomik yarar da sağlayabilmektedirler. Ülkemizde ise öğretim üyeleri memur statüsünde bulduklarından (teknopark dışındaki) şirketlere ortak olmaları kanuna aykırıdır.

10. **Teknoparklar:** Teknoparkların hedefi araştırmanın ticarileştirmesini kolaylaştırmaktır. Yani ülkemizde girişimci bir üniversite kurulmasını destekleyen önemli bir ekonomik mekanizma mevcuttur. Fakat maalesef pratikte, teknoparklar üniversitelere kira geliri, kiracı şirketlere de vergi muafiyeti sağlayan kuruluşlardır. Araştırma ve geliştirme ile ilgisi olmayan dev şirketlerin teknoparklarda bulunması girişimciliği geliştirmez, teknopark kuran üniversitenin girişimciliği de inşaatı yapıp alanları kiralamak ile kısıtlı kalır.

11. **Destek sistemi:** Üniversitelerden girişimci çıkması için girişimcileri eğitecek, onlara yol gösterecek ve destek olacak (örneğin sertifika programları, yarışmalar, bir iş geliştirme veya hızlandırma merkezi, mentörler) etraflı bir destek sistemi bulunmamaktadır.

12. **Görev süreleri:** Üniversite gibi büyük ve ataleti yüksek bir kurumun misyonunu yeniden tanımlayabilmesi ve yön değiştirebilmesi için zamana ihtiyaç vardır. Üniversite girişimci olmaya karar verip gereken değişiklikleri yaptıktan sonra üniversiteden şirket çıkabilmesi, ve bu şirketlerin başarı hikayelerine dönüşebilmesi için de ayrıca zamana ihtiyaç vardır. Bu döngünün tamamlanması için gereken süre en az 10 yıldır. Bu sürecin başarı ile yönetilebilmesi için idari kadroda süreklilik gerekir. Fakat ülkemizde rektörün ve dekanların görev süreleri 4 yıl ile kısıtlıdır.

Son olarak da “Girişimci Üniversite”nin neler yapması gerektiğini ve nasıl oluşturulabileceğini anlatacağım. Detaylara girmeden önce iki önemli konuya değinmek isterim.

- 1) Bir “Girişimci Üniversite”nin hedefi her mezununun girişimci olması değildir. Ülkemizdeki girişimci oranının %5 civarında olduğunu düşünürsek, mezunlarının %15’inin mezuniyetten 5 sene sonra girişimci olması, girişimci bir üniversite için son derece makul bir hedeftir. Öte yandan, girişimci

üniversitenin her mezununun bir girişimci gibi düşünmesi ve davranması—yani fırsatları görebilen, yaratıcılığı keskinleşmiş, inisiyatif alabilen, risk değerlendirmesi yapabilen kişiler olması beklenir.

- 2) Birçok unsurun eşgüdüm içinde beraber çalışması bir üniversiteyi “girişimci üniversite” yapar. Dolayısıyla, aşağıdaki öneriler bir “menü” gibi algılanmamalıdır. Girişimci üniversite kurmak için tüm önerileri ciddiyetle ele alıp sistemde topyekün bir değişime gitmek gerekir.

Bu uyarılardan sonra, önerilerimize geçiyoruz.

- Türkiye’de oluşturulacak girişimci bir üniversitenin en büyük görevi (hatta olmazsa olmazı), öğrencilerin zihinsel transformasyonunu sağlamaktır. “Dur-sus-otur” ile yetiştirilmiş öğrencilerin çevrelerine eleştirel bir gözle bakmalarını ve fırsatları görebilmelerini sağlamak kolay değildir. Bu transformasyonu sağlayabilmek için üniversitede olabildiğince özgür bir ortamın geliştirilmesi ve öğrencilerin herşeyi eleştirebilmesine ve üniversite içinde yenilikler önermesine olanak sağlanması (ve bu önerilerin ciddiye alınması) gereklidir.
- Üniversitenin tüm programlarında planlama, zaman yönetimi, ekip çalışması, iletişim, teknoloji okuryazarlığı, bilgiye ulaşım gibi beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesi önemlidir. Girişimcilik için önemli olan bu yetkinlikler aslında çağımızda her türlü kariyerde başarılı olmak için gerekli olan temel yetkinliklerdir. Yani girişimci yetiştirmeyi hedeflemeyen ve sadece profesyonel yetiştirmeye çalışan üniversitelerin bile bu yetkinlikleri geliştirmesi gereklidir.
- Üniversitede formel bir girişimcilik (diploma) programı bulunmalıdır. Kanımca bunun için en uygun program girişimcilik yüksek lisans programıdır. Fakat lisans programında da girişimcilik ile ilgilenen öğrencilerin alabileceği temel muhasebe, finans, pazarlama, strateji ve ticaret hukuku derslerinin bulunması (ve ilgili her öğrenciye açık olması) önemlidir.
- Üniversitede girişimci olmak isteyen tüm mensupları (öğrenci, öğretim üyesi ve idari personel) destekleyen üniteler bulunması gerekir. Kanımca ideal girişimcilik yapısının içinde bir öğrenci kulübü, bir girişimcilik merkezi, bir teknoloji transfer ofisi ve bir kuluçka merkezi (veya hızlandırıcı) bulunması gerekir.
- Üniversitede toplumun tüm mensuplarına açık girişimcilik programları düzenlenmeli ve üniversitenin kaynakları girişimci olmayı hedefleyen herkesin kullanımına açılmalıdır. Bu programları ve destek sistemini kurgularken, bireysel girişimcilerin her türlüşünün (teknolojik, kadın, sosyal, ekolojik vs.) yanında ekonomi için en az bireysel girişimciler kadar önemli olan kurumsal girişimcileri de desteklemek son derece önemlidir.
- Üniversitenin kendisi bir girişimci gibi hareket etmelidir. Yani üniversite, eğitim sektöründeki talebi dikkatle izlemeli, fırsatları belirlemeli, gereken kaynakları yaratmalı, ve yeni ürünler/hizmetler oluşturmalıdır. Girişimci üniversitenin litmus testi olan üniversite girişimciliğine burada bir örnek vermek istiyorum.

Lisans veya yüksek lisans eğitimini bitirmiş, birkaç yıl bir kurumda çalışmış ve iş deneyimi sırasında bir fırsat tesbit etmiş mühendisler kanımca teknogirişimciliğe en yatkın kişilerdendir. Fakat bu profildeki kişilerin fikirlerini ticarileştirme konusunda gereken bilgileri olmayabilir. Bu gruba yönelik bir yüksek lisans programı düşünelim. Tipik bir yüksek lisans programında üçer kredilik 8 ders alınır ve bir tez yapılır, genellikle her ders haftada bir veya iki defa gündüzleri verilir. Dersler akademisyenler tarafından tipik bir sınıfta verilir. Derslerde değerlendirme ödev ve sınavlar ile yapılır. Diplomayı alabilmek için derslerden geçip tezi tamamlamak gerekir. Üniversite vakıf üniversitesi ise programın belirli bir ücreti vardır. Fakat böyle tipik bir girişimcilik yüksek lisans programı amacına ulaşamaz.

Eğer üniversitenin kendisi girişimci ise, yukarıda sözü edilen tipik programa alternatif bir program kurgulayabilir. Derslerin sayısı ve uzunluğu içerik tarafından belirlenir— bazı dersler 12 saat, bazıları 24, bazıları (tipik üniversite dersi gibi) 42, bazıları ise 60 saat olabilir. Dersi akademisyenlerle birlikte sektörden gelen konu uzmanları verir. Gerekirse bazı dersler yurt dışındaki uzmanlar tarafından web veya videokonferans yolu ile verilir. Çalışan girişimci adaylarının programa katılabilmesi için dersler akşamları ve/veya hafta sonunda yapılır. Girişimleri ile uğraşan öğrencilerin zamanlarını iyi kullanabilmek için farklı pedagojik yaklaşımlar değerlendirilir (*e-learning, blended learning, flipped classroom*), ve iletişim/bilişim teknolojileri etkin bir şekilde kullanılır. Değerlendirme, girişimci adayının kendi projesi üzerinden yapılır. Her girişimci adayına bir yıl boyunca birlikte çalışacağı bir mentör atanır. Dönem aralarında öğrencilerin yeni kurulan teknoloji şirketlerinde kısa süreli stajlar yapmaları istenir. Girişimci adayları önce iş fikirlerini, sonra iş modellerini, dersin sonunda da iş planlarını diğer öğrencilere sunarlar. Son sunumlar yatırımcılara yapılır. Diploma için gereken ön şart şirketin kurulmasıdır. Eğitim ücreti yerine ise üniversite öğrencinin kurduğu şirketten küçük bir hisse alır.

Yukarıda anlatılan türden bir yüksek lisans programı farklıdır, yenilikçidir, ve uygulanması son derece zordur. Fakat öğrencilerin ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanmıştır ve hedefe yöneliktir. Programın kendisi bir girişimdir. Girişimci üniversite (tüm kültürel, kurumsal ve merkezi engellere rağmen) işte bu tür programlar üretebilen ve hayata geçirebilen üniversitedir.

Girişimci üniversite nasıl oluşturulabilir? Ülkemizde iki türlü üniversite vardır: devlet ve vakıf üniversiteleri. Vakıf üniversitelerinde yeni ve farklı bir şey yapmak daha kolaydır çünkü vakıf üniversitelerinin kurumsal özerkliği devlet üniversitelerine kıyasla daha yüksek bir seviyededir. Ayrıca vakıf üniversiteleri genellikle daha fazla kaynağa sahiptir, değişime daha açıktır, ve yapıları gereği daha hızlı karar alıp hareket edebilirler. Dolayısıyla, bir vakıf üniversitesinin girişimci üniversite olarak konumlandırılması, devlet üniversitesine kıyasla daha kolaydır.

Girişimci üniversite oluşturmak için geçerli iki farklı alternatif vardır: yeni bir üniversitenin kurulması veya var olan bir üniversitenin dönüştürülmesi. Üniversiteler ataletin en yüksek olduğu kurumlardan olduklarından, yeni bir üniversite kurmak daha kolay olan yoldur.

Devlet/vakıf, yeni/eski boyutlarında bakıldığında, girişimci üniversite oluşturmanın açık ara ile en kolay yolunun yeni bir vakıf üniversitesi kurmak olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim, benim deneyimim de bu alanda olmuştur. 2008 yılında açılan Özyeğin Üniversitesi, 5 yıl içinde girişimci üniversite olduğunu farklı şekillerde kanıtlamıştır.

Yeni kurulan bir vakıf üniversitesi, nasıl girişimci olarak konumlandırılabilir? Üniversite 3. Kuşak üniversite olarak kurgulanmalıdır. Yani girişimciliğin temel misyon haline geldiği 3. Kuşak üniversitelerinde olduğu gibi, profesyonel ve araştırmacı yanında girişimci de yetiştirmek üniversitenin temel hedeflerinden birisi olmalıdır. Pratikte 3. Kuşak üniversite olmanın ne demek olduğuna bakalım:

- Üniversitenin üst düzey yöneticilerinin, yani rektör ve dekanların, hatta bölüm başkanlarının seçiminde, mümkünse girişimcilik deneyimine sahip, değilse en azından girişimci ruha sahip bireyler seçilmelidir. Girişimci üniversite için kendini “sosyal girişimci” olarak tanımlayan yöneticiler gerekir. Mütevelli heyetinin de en az yarısının bireysel veya kurumsal girişimcilerden oluşmasında yarar vardır.

- Girişimcilik için üniversitede şu üç fakültenin varlığı ve işbirliği önemlidir: mühendislik, işletme, ve tasarım. Bunların yanında, hukuk fakültesi de üniversitedeki girişimcilik ekosistemine önemli bir destek verebilir.
- Girişimciliğin hiçbir fakültenin içinde konumlandırılmaması ve üniversitedeki girişimcilik aktivitelerinin rektör veya rektör yardımcısı seviyesinde koordine edilmesi gerekir.
- Girişimciliğe yatkın alanlarda (örneğin mühendislik) işe alınacak öğretim üyelerinin girişimcilik deneyimi veya girişimciliğe ilgisi olmalıdır. Öğretim üyelerinin akademik derece ve yayınlarının yanında patentleri ve kurdukları (veya kurmayı planladıkları) şirketleri de önemlidir.
- Üniversitede kullanılan yıllık performans değerlendirme sistemi, ve terfi sisteminde girişimcilik de bir rol oynamalıdır. Öğretim üyeleri sadece araştırma, eğitim, ve hizmet kriterleri ile değerlendirilmemeli, patentlere, inovasyona, mesleki uygulamalara ve öğretim üyesi veya öğrencileri tarafından kurulan şirketlere de önem verilmelidir.
- Öğretim üyeleri ve yüksek lisans/doktora öğrencilerinin teorik araştırmalarını uygulamaya çevirmeleri özendirilmeli ve desteklenmelidir. Araştırma fonlarının yanında öğretim üyelerinin ulaşabileceği geliştirme fonları da bulunmalıdır. Geliştirme için gereken insan kaynakları ve tesisler öğretim üyelerine sunulmalıdır.
- Üniversitede girişimciliği destekleyen çalışma şartları oluşturulmalıdır. Örneğin şirket kuran bir öğretim üyesi, maaşının bir kısmından vazgeçmesi karşılığında yükümlülüklerini azaltabilmelidir.
- Üniversitede detaylı fikri mülkiyet ve teknoloji transfer politikaları oluşturulmalı ve bu politikalar girişimciliği destekler nitelikte olmalıdırlar. Üniversite öğretim üyelerinin aldığı patentlerden veya kurdukları şirketlerden küçük hisseler almalı ve büyük payları öğretim üyelerine bırakmalıdır.
- Girişimciliğin her yönünü destekleyen program ve merkezler oluşturulmalıdır. Girişimcilik eğitim programlarının yanısıra, bir girişimcilik danışma ve destek sistemi kurgulanmalı, ve üniversitenin bir kuluçka veya iş hızlandırma merkezi olmalıdır. Üniversiteden çıkan şirketlerin kira vermeden kullanabileceği bir teknopark alanı da erken aşamada olan fakat gelir getirmeye başlamış şirketler için önemli vergi avantajları sağlayacaktır.
- Üniversite her mensubunu (öğrenci, akademisyen, çalışan, mezun) bir "iç girişimci" (*intrapreneur*) olarak görmeli ve kariyer planlaması yaparken mensuplarının üniversitenin temel değerleri doğrultusunda yeni ürün ve hizmetler geliştirmesini desteklemelidir.
- Üniversite-sanayi işbirliği projeleri planlanırken yeni kurulan (özellikle üniversite bağlantılı) şirketler hedeflenmeli, öğrenci stajları, danışmanlıklar, ve ürün/hizmet alımları için yeni kurulan şirketler tercih edilmelidir.
- Lisans programlarındaki öğrencilerin tümüne birisi birinci veya ikinci sınıfta, diğeri üçüncü veya dördüncü sınıfta olmak üzere iki girişimcilik dersi verilmelidir. İlk ders bir sosyoloji/iktisat/tarih dersi (teknoloji tarihi, toplum ve teknoloji, girişimciliğin sosyal/kültürel temelleri, sosyal girişimcilik) veya ilham verici, tohum ekici (göz açıcı) bir girişimcilik dersi olarak konumlandırılabilir, ikinci ders ise öğrencilerin şirket kurmasına yönelik teknik/metodolojik bir ders (iş fikri, iş modeli, yalın girişim prensipleri) olarak kurgulanabilir.
- Zorunlu derslerin yanında üniversitede fakültelerin içinde ve fakülteler-üstü (her fakülteye açık) bir seri seçmeli girişimcilik dersi (örneğin bir *design thinking* dersi, bir KOBİ yönetimi dersi, bir iş büyütme dersi) açılmalıdır.
- Üniversitedeki tüm programlarda en az bir staj zorunlu (ve kredili) olmalı, ve tüm öğrencilerin ilgilendikleri kurumlarda en az iki ay çalışmaları desteklenmelidir. Girişimci olmak isteyen öğrencilerin stajlarını üniversitenin kuluçka merkezinde ve teknoparkında, veya yeni kurulan şirketlerde yapmaları onlara girişimcilik dünyasını yakından izleme fırsatı verecektir.

- Üniversite her sene bir iş fikri ve iş modeli yarışması düzenleyerek mensupların yeni fırsatlar ile ilgilenmesini desteklemelidir.
- Üniversite içinde ve çevresinde öğrencilerin iş dünyasını ve girişimciliği deneyimleyebileceği fırsatlar oluşturulmalıdır.
- Tüm derslerde girişimcilik için önemli olan yetkinliklerin geliştirilmesi hedeflenmelidir (fırsat belirleme, grup çalışması, iletişim, planlama vs.).
- Üniversite her sene kapsamlı bir ulusal veya uluslararası girişimcilik zirvesi veya kongresi düzenleyerek hem tüm üniversite öğrencilerini girişimciliğe özendirmeli, hem girişimciliğin önemini tüm topluma aktarmalı, hem de kendi içinden çıkan girişimcileri ekosisteme tanıtmalıdır.
- Üniversite yerleşkesinin etrafında yeni kurulan şirketlerin yerleşebileceği ofis alanları oluşturulmalıdır. Böylece üniversite ve yeni şirketlerden oluşacak kümelenme arasında karşılıklı yarara dayanan etkileşim sağlanması mümkün olur. Bu etkileşim için coğrafi yakınlık önemlidir.
- Üniversitenin mezunlar derneğinin üniversitenin tüm girişimcilik aktivitelerini desteklemesi önemlidir. Mezunlar bir melek yatırımcı ağı ile girişimci öğrenci ve öğretim üyelerine girişim sermayesi sağlayabilir, öğrencilere mentörlük ve koçluk hizmetleri verebilir, öğrencileri kendi iş ağlarına dahil ederek işlerini geliştirmelerini destekleyebilirler.

Önerilerimizi girişimci üniversite oluşturmanın en kolay olduğunu düşündüğümüz yeni kurulan vakıf üniversitesi senaryosunda dile getirdik. Fakat aynı öneriler eski veya devlet üniversiteleri için de geçerlidir. Azimle uğraşırsa, varolan bir vakıf üniversitesini veya bir devlet üniversitesini zaman içinde girişimci üniversiteye dönüştürmek mümkündür. Yukarıdaki önerilerin bir kısmının bile uygulanabilmesi girişimci olmak isteyen üniversite mensuplarını destekleyecek ve önlerini açacaktır. Kısmi uygulama sonucu gelebilecek olası başarılı sonuçlar da girişimcilik yönündeki dönüşümü hızlandıracaktır.

Önemli bir vurgu ile bitirmek istiyorum: girişimcilik Türkiye'nin önündeki birkaç ekonomik alternatiften birisi değil, ülkemizin ekonomik kalkınmasını sürdürülebilir kılmanın tek yoludur. Üniversitelerin katkısı olmadan girişimcilikte sonuç almak mümkün değildir. Üniversitelerimizin bir an önce girişimci üniversitelere doğru dönüşmeye başlaması ülkemiz için stratejik önemi olan bir konudur. Bu yazının üniversitelerimizin dönüşüm sürecini hızlandırarak ülkemizden daha fazla girişimci çıkmasına katkıda bulunacağını ümit ediyorum.

#### **Kaynaklar:**

Berkman ve Özen (2007), *Culture and Management in Turkey: State Dependency and Paternalism in Transition*, in *Gestion en contexte interculturel: approches, problematiques, pratiques et plongees, Quebec, Presse de l'Universite Laval*.

Fiş (2009), *Kurumsal Girişimcilik ve Performans İlişkisi*, Sabancı Üniversitesi (doktora tezi)

Stangler ve Litan (2009), *"Firm Formation and Economic Growth Where Will The Jobs Come From?"* Kauffman Foundation Research Series.

Wissem (2009) *Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru: (Geçiş Döneminde Üniversiteleri Yönetmek)*, Özyeğin Üniversitesi, İstanbul.