

YARATICI KÜLTÜR ENDÜSTRİLERİ KULUÇKA MERKEZLERİ

YARATICI KÜLTÜR ENDÜSTRİLERİ KULUÇKA MERKEZLERİ

 **Telif Hakları**
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ





2021

İçindekiler

ÖNSÖZ	7
GİRİŞ	11
YÖNTEM	15
TERİMLER	16
I. BÖLÜM: KURAMSAL BİLGİLER.....	19
Kültür Politikalarındaki Değişim.....	20
Yaratıcı Kültür Endüstrileri.....	21
YKE Girişimciliği	27
Girişimciliğin Öğrenilmesi.....	30
İnovasyon Ekosisteminde Yaratıcı Kültür Endüstrilerinin Rolü	32
II. BÖLÜM: MEVCUT DURUMUN İNCELENMESİ.....	35
İşletme Kuluçkaları	36
Kuluçkaların İşlevleri	41
Türkiye’deki Kuluçkalar ve Mevzuat Altyapısı.....	46
III. BÖLÜM: SAHA ARAŞTIRMASI.....	51
YKE Alanından Katılımcılar ile Görüşmeler	52
Beceriler	53
Beceri Kazanma.....	58
Okuldan İş Yaşamına Geçiş	58
Ekipman Destekleri	59
Kurumların Rolü	59
YKE’de Girişimcilik Eğitimleri ve Araştırmalarının Durumu.....	61
Girişimcilik Ekosisteminden Katılımcılar ile Görüşmeler	61
YKE Uyumuna	64
YKE Deneyimi	66
YKE Uzmanlığı	67
YKE Girişimciliğine İlişkin Öneriler	67
Mevcut Donanımlar.....	69



IV. BÖLÜM: DÜNYADAKİ YKE KULUÇKALARI	77
ABD	77
Center for Cultural Innovation.....	78
Avustralya	78
The Studio.....	78
Çekya	78
Meet Factory	78
Estonya	79
Tartu Bilim Parkı, Oyun ve Film Kuluçka Merkezi.....	79
Fransa	80
Avrupa Çağdaş Sanatsal Eylemler Merkezi (CEAAC), Strazburg Sanat Merkezi	80
İngiltere	81
Sheffield Kültürel Endüstriler Bölgesi, Workstation	81
Crafts Council, Hothouse	82
Yaratıcı Girişimciler Kulübü	82
Leeds Üniversitesi, Kültür Enstitüsü.....	82
SPACE Sanat ve Teknoloji Prototip Kuluçkası	85
İsrail	86
Artport	86
İtalya	86
Rioni 'Sassi' Kuluçka	86
Letonya	87
Riga INK Kuluçka Programı.....	87
Macaristan.....	88
Juranyi Kuluçka Evi.....	88
V. BÖLÜM: YKE KULUÇKALARI MODEL ÖNERİSİ	97
YKE Kuluçka İşlevleri ve Alternatifleri	99
Kültürel Miras	102
Sanat	105
Medya	106
İşlevsel Yaratımlar	108
Donanım ve Tesislerin Stratejik Önemi.....	110
Model Önerisinin Mevzuat Açısından İncelenmesi.....	110

Fikri Mülkiyet ve Kültür Endüstrilerine Yönelik Destekler	110
Kültür Merkezlerine Sağlanan Vergi ve Masraf Muafiyetleri:	111
Sinema Destekleri.....	112
Uluslararasılaşma Yönündeki Teşvik ve Destekler	113
YKE Kuluçka Merkezi Farkındalık Çalışmaları.....	113
VI. BÖLÜM: Sonuç ve Öneriler	117
Kaynaklar	125
Mevzuat	125
Alan Yazın ve Raporlar	127
EK-1 Türkiye'deki Kuluçkalar	132
EK-2 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu - YKE.....	135
Giriş	135
Görüşme	135
EK-3 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu - Teknokent.....	138
Giriş	138
Görüşme	138
EK-4 İncelenen YKE Kuluçkaları ve Kısa Açıklamaları.....	140
Şekiller Listesi	155
Tablolar Listesi.....	155



Mehmet Nuri ERSOY
Kültür ve Turizm Bakanı

ÖNSÖZ

Yaratıcı kültür endüstrileri kavramı sinema, müzik, tiyatro, kitap ve yazılı basın, radyo ve televizyon yayıncılığı, reklamcılık, mimarlık, tasarım, görsel sanatlar, performans sanatları, yazılım ve bilgisayar oyunları gibi fikri mülkiyete dayanan ve odağında kültürel yaratıcılık yer alan sektörleri ifade etmektedir. Son yıllarda yaratıcı kültür endüstrilerinin ekonomik potansiyelini merkeze alan, onun etrafında şekillenen kültür ürünlerinin ve bu ürünlere ilişkin telif haklarının öne çıktığı yaratıcı ekonomiler ülkeler için önemli bir dönüşüm kaynağı olarak görülmekte, bunların ekonomik değerine odaklanılmaktadır.

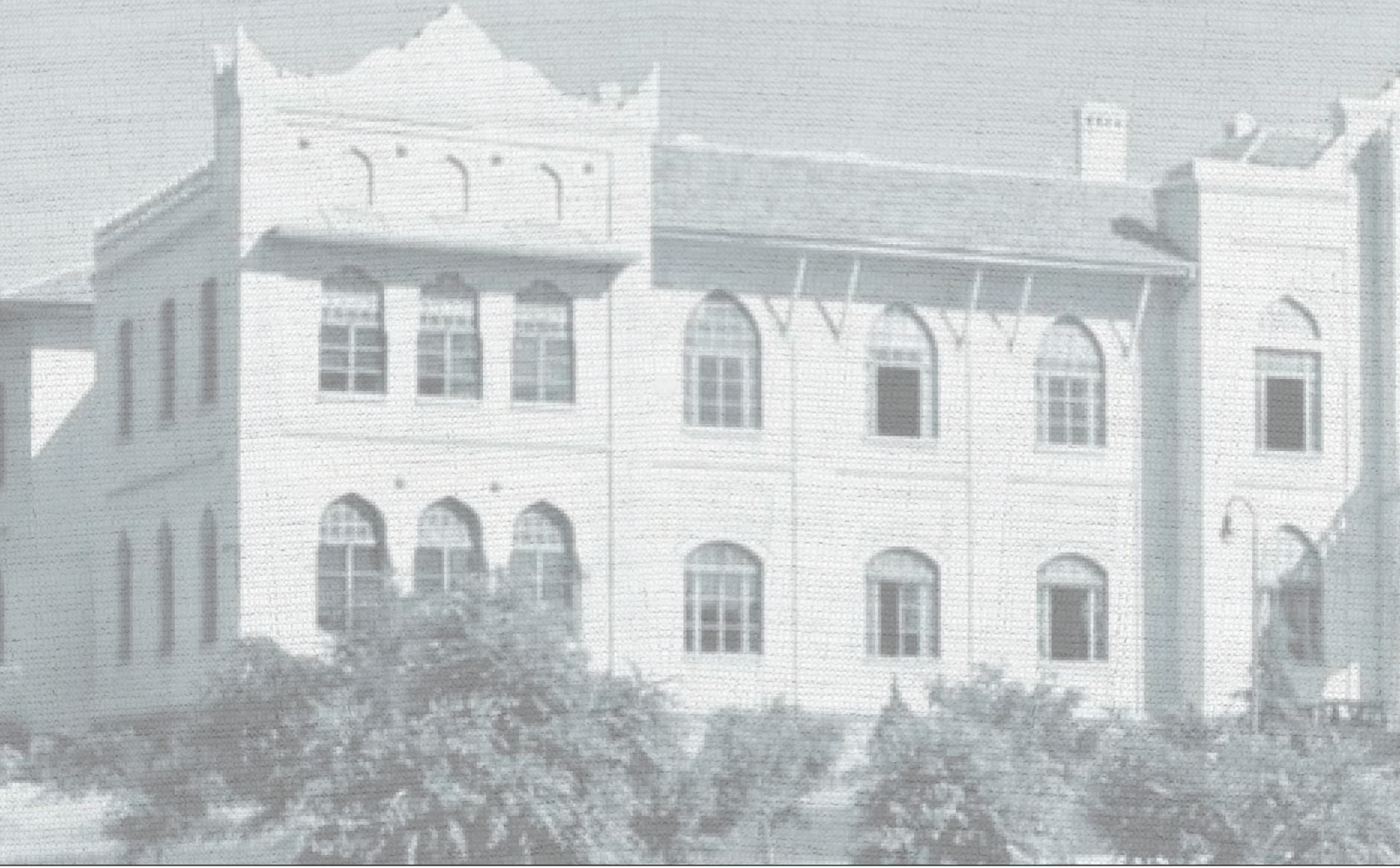
Ülkemizde kültür endüstrilerinin katma değer bazında Gayri Safi Milli Hasılaya katkısı yaklaşık %3 olarak ölçülmüş olup bu payın artırılması için kamu, özel sektör, STK ve üniversitelerin yer aldığı çok paydaşlı işbirliklerine ve kalkınma odaklı çalışmalara önem verilmektedir.

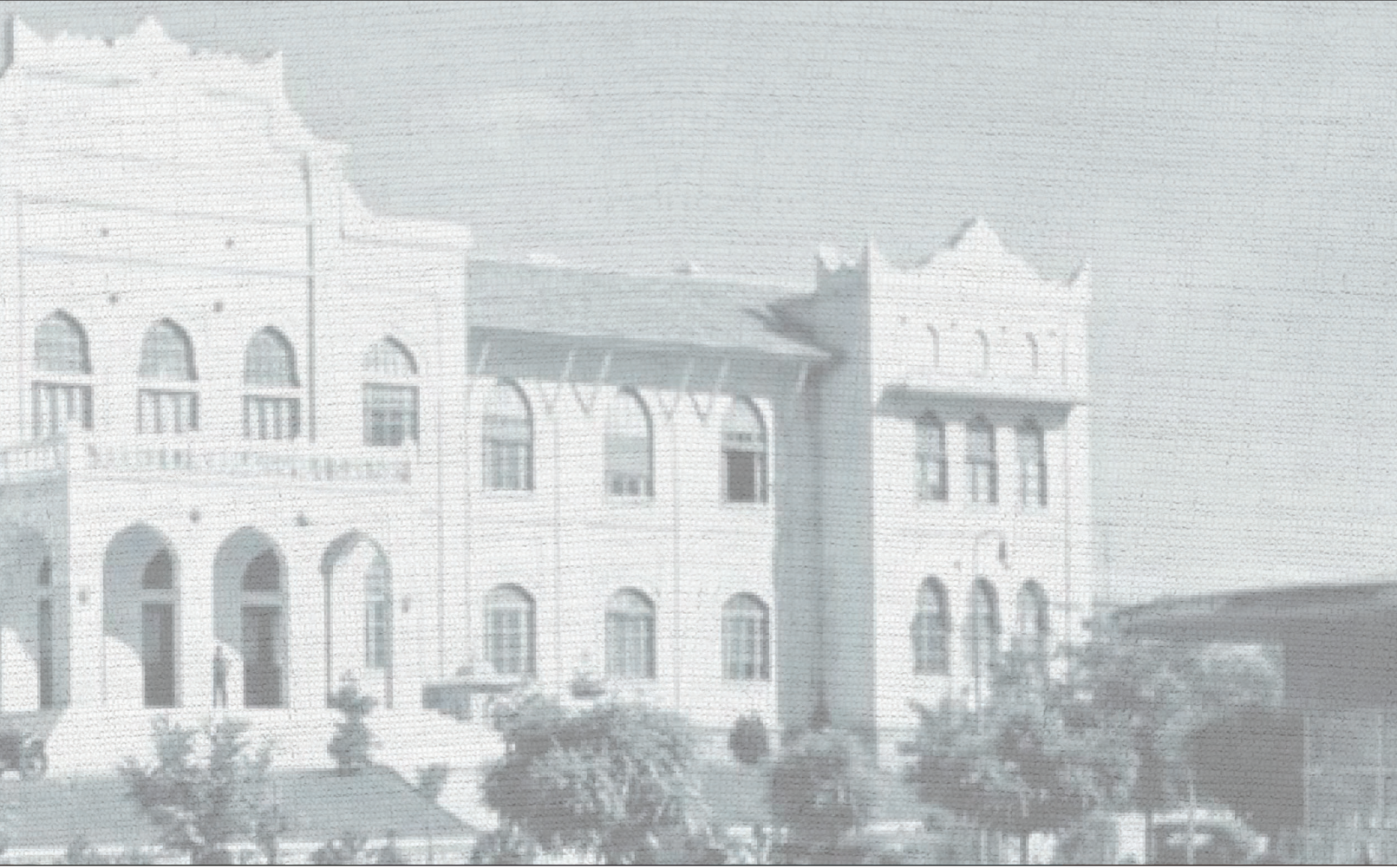
Gerek kültürel gerekse de ekonomik anlamda bilginin, düşüncenin ve yaratıcılığın yenilik süreçlerinde nasıl şekillendiğine bakıldığında yaratıcı kültür endüstrilerinin inovasyon sisteminin başlıca bileşenlerinden biri haline geldiği görülmektedir.

Ülkemizde özellikle bilim ve teknoloji alanında faaliyet gösteren genç girişimcileri ve yeni işletmeleri geliştirmek amacıyla destek hizmetlerini bir çatı altında, tek elden sunan kuluçka merkezleri yaygınlaşmış ve ortaya çıkan başarıda paydaş haline gelmiştir. Buna nazaran dünya genelinde daha yeni bir uygulama olarak benzer bir işleyişi kültür-sanat girişimcilik ekosistemine taşıyan yaratıcı kültür endüstrileri kuluçka merkezlerine verilecek önem, aynı başarının kültür endüstrisi sahasında da elde edilmesinin yolunu açacaktır.

Üst politika belgesi 11. Kalkınma Planı'nda da yer alan bu başlığa dair hazırladığımız 'Yaratıcı Kültür Endüstrileri Kuluçka Merkezleri' çalışmasında, Türkiye'deki ve dünyadaki başarılı kuluçka merkezi uygulamaları incelenerek sanat ve tasarım parkları olarak yaratıcı kültür endüstrileri kuluçka merkezlerinin nasıl yapılandırılabileceğine ilişkin model önerisi sunulmuştur.

Ülkemizin kültür odaklı kalkınmasında yol gösterecek önemli bir kaynak olan bu çalışmada emeği geçen herkese teşekkür ederim.





Bu çalışma, Başkent Üniversitesi Yaratıcı Kùltür Endüstrileri Araştırma Uygulama Merkezi mensubu Dr. Erman M. Demir tarafından hazırlanmıştır.

Haziran 2021

GİRİŞ

Yaratıcı kültür endüstrilerinin (YKE) yerleşik tanımı, bireysel yaratıcılık, beceri ve yeteneğe dayanan; yaratıcı üretim süreçlerine başvurarak ticari değer, istihdam ve fikri mülkiyet hakları yaratan alanlardır. Bu yaklaşıma göre YKE, ekonomik değeri kültürel içeriklerle yüksek düzeyde bağlantılı olan ve öncelikli eylem türü girişimcilik olan sektörel faaliyetleri tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Bu baskın yaklaşım, bölgesel ve ulusal düzeyde kültürel faaliyetlerin sürdürülmesi için girişimlere ya da kar amacı gütmese de kendi ayakları üzerinde duran sürdürülebilir organizasyonlara öncelik vermektedir. Böylece kültürel değerlerin korunması ve dünyaya tanıtılmasında devlet teşviklerinin azaltılmasını hedefleyen kültür politikaları ile karşılaşmaktadır. Bu çalışmaya esas YKE kuluçkalarının ardındaki temel güdü bu hedefe ulaşmak için bireyler ya da ekiplerin girişimci özelliklerini ve eğilimlerini, özellikle uluslararası alanda başarı potansiyeli olan iş modelleri geliştirmektir.

Yaratıcı endüstriler ve kültür endüstrileri kavramları bazı yazarlar tarafından birbirinin yerine kullanılmaktadır. Genellikle eleştirel yazarlar kavramların politik içerimleri nedeniyle birbirinden net bir şekilde ayrılması gerektiğini savunur (Hesmondhalgh, 2008). Kültür politikaları alanında ise resmi belgelerde kültür endüstrileri teriminin söz konusu ayrıma değinmeden yaygın şekilde kullanıldığı görülmektedir. Materyal olmayan varlıkların kültürel ve yaratıcı üretiminde girişimciliğin desteklenmesine odaklanan bu çalışmada bu iki kavramın ayrımları yerine, çalışma süreçlerinin ortak noktalarına değinileceği için farklı rapor ve eserlerdeki kullanım biçimleri YKE başlığı altında toplanmıştır. Bu kapsamda birbirleri ile benzer süreç ve yöntemler içermesine rağmen sanat, yaratıcı endüstriler veya kültür endüstrileri kuluçkaları şeklinde adlandırılan merkezlerin işlevsel yapılarına odaklanılarak ve çalışmada terim birliğini sağlamak amacıyla YKE kuluçkaları olarak adlandırılmıştır.

Genel olarak yaratıcı kültür endüstrileri yayıncılıktan, müzik ve sahne sanatlarına; sinema, radyo televizyon yayıncılığı, yeni medya ve interaktif eğlence yazılımları gibi daha teknoloji yoğun sektörlerden tasarıma; geleneksel el sanatları ya da çağdaş sanatlar gibi bireysel yaratıcı faaliyetlere kadar çeşitli yaratıcı etkinliklerin etkileşimini içeren geniş ve heterojen bir alan oluşturur. Buna ek olarak antikalar, tarihi alanlar, müzeler ya da yöresel festivaller gibi kültürel bileşenlerinin geniş yelpazesini de kapsadığı düşünülür. Bu bağlamda bağımsız sanatçılar ve küçük işletmelerden dünyanın en büyük holdinglerine kadar uzanan esnek ve modüler bir yapıyı kapsayan çerçeve bir kavramdır. Çalışmanın kuramsal bölümünde YKE sınıflamalarına yer verilerek YKE girişimciliği ve kuluçkaları konusunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlanması hedeflenmiştir.

Son 30 yılda YKE'nin ekonomik potansiyelini merkeze alan politik ve akademik söylem yükselmektedir (DCMS, 2001; Florida, 2012; Hartley, 2005). YKE etrafında şekillenen, kültürel ürünlerin ve bu ürünlere ilişkin telif haklarının öne çıktığı yaratıcı ekonomi önemli bir dönüşüm kaynağı olarak görülmektedir (Esen ve Atay, 2017; Howkins, 2001). Bu bağlamda geçmişte materyal üretime verilen önem yerine düşünceler ve yaratıcılığın başı çektiği kültürel sembollerin üretimine ve bilginin meta değerine vurgu yapılan; materyal olmayan üretimin ekonomik değerine odaklanıldığı görülmektedir. Önceki çalışmalar Türkiye'de YKE'nin

ekonomik büyüklüğünün geleneksel sektörlere oranla oldukça düşük olduğu (Lazzeretti vd. 2014), bazı resmi kaynaklarda, kalkınma odaklı desteklerde ve planlarda kavrama atıflar olsa da politikalar alanında bütüncül bir YKE yaklaşımı sergilenmediği görülmektedir (Demir, 2014). Bu durumun girişimcilik ekosistemindeki yansımaları çalışmanın saha araştırması bölümünde de kısmen ortaya çıkmıştır. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansının (UNCTAD) 2015 yılında yayınladığı “Yaratıcı Ekonomi Görünümü ve Ülke Profilleri: Yaratıcı Endüstrilerde Uluslararası Ticarete Eğilimler”(Creative economy outlook and country profiles: Trends in international trade in creative industries) adlı raporda belirtildiği üzere Türkiye gelişmekte olan ülkeler arasında Çin, Hong Kong, Hindistan ve Güney Kore ile birlikte yaratıcı meta ihracatındaki ilk beş ülke arasındadır. Türkiye dünya sıralamasında ise 2003 ile 2012 yılları arasında % 12 artışla 16’ncı sıradan 12’nci sıraya yükselmiştir (UNCTAD, 2015).Özetle, konuya stratejik düzeyde eğilme ihtiyacını belirten yukarıdaki çekincelere rağmen görüldüğü üzere YKE Türkiye’de %1,5’a yaklaşan GSMH’ye katkı ve % 4’ü aşan istihdam oranı (WIPO, 2017) ile gelişme potansiyeline sahip önemli bir alandır. Ülkemizde Kültür ve Turizm Bakanlığınca hazırlanan daha güncel bir raporda ise GSMH’ye katkı oranının %2,88 düzeyinde olduğu belirtilmiştir (THGM, 2020).

Bu çalışmaya esas kuluçka merkezlerinin geliştirilmesi açısından bakıldığında Türkiye’de YKE’yi geliştirmeyi hedefleyen önemli çalışmalar görülmesine rağmen akademik ve politik bağlamda kavramın halen olgunlaşma sürecinde olduğu düşünülmektedir. YKE ürün odaklı geleneksel sektör tanımları yerine (örn. gıda sektörünün gıda maddeleri üretmesi) sürecin önemli girdisi olarak yaratıcılığı vurgulayan süreç odaklı bir tanımlamanın ürünüdür (Hartley, 2005). Süreç odaklı yaklaşım sektörlerin farklarına değil, fikri mülkiyet hakları, yenilikçilik ve yaratıcılık açısından benzerliklere odaklanmaktadır. Bu yaklaşım bilginin üretimi ve paylaşımını mekanistik ilişkiler şeklinde yorumlamaktan uzaklaşmayı gerektirir. Rekabetçi avantaj sağlamak için bilgi ve düşüncelerin yenilik süreçlerinde nasıl şekillendiğine odaklanılması halinde YKE inovasyon sisteminin merkezi bileşenlerinden biri haline gelir. Bilgi ekonomisi bağlamında inovasyon devletin düzenlediği geniş bir sistem içerisindeki pek çok aktörün ilişkisinden doğmaktadır. YKE kuluçkaları özellikle dijital teknolojiler ve yeni medya gibi alanlar başta olmak üzere söz konusu inovasyon sisteminin kültürel ve yaratıcı bileşenlerinin tamamlayıcılarıdır.

YKE düşüncesinin bütüncül bakış açısının bir diğer önemli faydası ise insan sermayesinin geliştirilmesine sunduğu katkılardır. Çağdaş eğitim sistemlerinin temelleri sanayi devriminin koşullarında atılmıştır. Sektörler ya da meslekler gibi ayrımlarla belirginleşen sınıflama insan sermayesini belirli alanlara hazırlamayı hedefler. YKE düşüncesi ise yetenek setinin geliştirilmesine odaklanır. Bu yeteneklerin hangi bağlamlarda kullanılacağı, teknolojiye değişimler karşısında nasıl yenileneceği gibi konularda bireye aktif rol atfedilir. Bu açıdan girişimcilik alanındaki çalışmalarla benzerlik taşıyan YKE düşüncesinin teklif ettiği sürekli kendini yenileyen ve işlevlerini bağlamla ilişkilendiren çalışan düşüncesi diğer iş alanlarına da model olarak sunulmaktadır (Hodgson ve Briand, 2013; Miller, 2010; Ross, 2007). Benzer şekilde sanatçıların çalışma biçimi güncel ekonomik koşulların olumsuzluk ve esneklik ihtiyacına uygun olduğu için yeni ekonominin rol modeli olarak görülmektedir (Von Osten, 2007).

Yukarıda bahsedilen iki önemli nokta YKE kuluçkalarının kendi ilgi alanlarının ötesinde etki potansiyeline sahip olduğu düşüncesini güçlendirir. Gerçekten de ÷lkelerin inovasyon sisteminin merkezi bileşeni, yumuşak güç politikalarının ve kültürel diplomasının temel aracı ya da kalkınma için faydalı bir model (Binark, 2019; de Bruin, 2005: 143; ESM, 2010; Gruehn, 2014; Kohn ve Wewel, 2018; Ross, 2007) haline gelen YKE alanında elde edilecek dinamizm uluslararası rekabette avantaj kaynağıdır. Bunun yanında daha önce hiç olmadığı kadar fazla içeriğin üretildiği ve akıl almaz hızlarda tüketildiği günümüzde özgün kültürel kimliğin korunması açısından ekonomik değerinin ötesinde katkılar sunma potansiyeli de taşımaktadır.

Bu çalışmada YKE, YKE’de girişimcilik, işletme kuluçkaları, YKE kuluçkaları ve kültür politikaları konusundaki çalışmalar, raporlar ve eserler incelenmiştir. YKE alanından 14, teknoloji kuluçkalarından 15 deneyimli ve yetkin katılımcı ile saha görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Türkiye’deki kuluçkalar ve mevzuat altyapısı ile uluslararası alandaki YKE kuluçkalarından 90 örnek incelenmiştir. Çalışmanın ilgili bölümlerinde açıklanan bu bilgiler, YKE kuluçka modeli önerisi ve sonuç bölümünde bütünleştirilmiştir.

YÖNTEM

Bu çalışmaya yönelik araştırma üç ana bölümde yürütülmüştür. Bunlardan birincisi YKE alanında başarılı kişiler ve teknolojik girişimcilik ekosisteminde kuluçka hizmetleri ile ilişkili çalışan kişiler ile yapılan derinlemesine görüşmelerdir. Legard ve arkadaşları (2013) derinlemesine görüşmeler ile anlamların sorgulanabileceği ve bireylerin bakış açılarının irdelenebileceğini ifade eder. Bu çalışmada söz konusu kişilerin YKE girişimciliği ve kuluçkalarına dönük bakış açıları sorgulanmıştır. Ayrıca özellikle YKE alanındaki kişilerin girişimcilik kavramına atfettikleri anlamlar belirlenmeye çalışılmıştır. Verilerin analizinde öncelikle kodlama yapılarak elde edilen çok sayfalı verinin yorumlanabilecek şekilde getirilmesi ve bu aşamada verilerin belli temalar ve konu başlıkları ile ilişkili olarak gruplanması planlanmıştır. Saha araştırmasında alınan görüşme notları yanında görüşmenin gözlemleri ile elde edilen beden dili, jest, mimik ve davranışsal tepkilerin notlara yansıtılması faydalı görülmektedir (Stewart, Shamdasani ve Rook, 2007). Bu doğrultuda görüşmelerde katılımcıların ifadeleri kadar konuyu ele alış biçimlerine ışık tutan bu tür durumlar da kaydedilmiştir. Literatüre göre görüşme notları ve sürece ilişkin saha notları tümevarımsal bir yöntemle incelenir (Bowen, 2005). Bu inceleme sürecinden elde edilen sonuçlar takip eden bölümlerde sunulmuştur.

İkinci araştırma bölümü YKE kuluçkaları ve YKE alanında girişimciliğin desteklenmesi için mevcut örneklerin belirlenmesi ve incelenmesidir. Örnek uygulamalardan (Türkiye'deki teknoloji odaklı kuluçkalar, yurt dışındaki YKE kuluçkaları vb.) elde edilen pratik düzeydeki bilgilerin görüşme içerikleri ile karşılaştırılması hedeflenmiştir. Bu karşılaştırma süreci 'çeşitleme' olarak adlandırılır ve farklı yöntemler ile üretilen araştırma verilerinin birbirlerini doğrulamak veya yanlışlamak için karşılaştırılması (Barbour, 2008) şeklinde tanımlanır.

Son olarak mevcut kuluçka süreçleri ve ilişkili desteklerin mevzuat altyapısı incelenmiştir. Araştırmanın bu bölümü YKE kuluçkalarına dönük bir mevzuat çalışması olmayıp, mevcut hukuki altyapı ışığında durum değerlendirilmesidir. Bu kapsamda teknoloji alanındaki girişimcilik ve kuluçka faaliyetlerinin yürütülmesi ve desteklenmesini amaçlayan kanun ve yönetmelikler; bu alanda çalışan birimlerin yönetmelik ve yönergeleri; YKE alanında sağlanan destek ve teşviklere ilişkin kanun, yönetmelik, genelge ve tebliğler incelenmiştir.

Araştırma süreci takip eden başlık altında sunulan kurumsal bilgiler ile ilişkilendirilerek sonuçlara aktarılmıştır.



TERİMLER

YKE kuluçka çalışmalarına temel oluşturmak adına işletme kuluçkaları alanında yaygın kullanılan terimler aşağıda listelenmiştir:

Başlangıç Şirketi (Start-up/startup): Faaliyetinin başlangıç dönemindeki girişim şirkettir. Genellikle bir sorun ya da ihtiyaca çözüm üretmek için büyümeyi hedefleyen girişimin başlangıç döneminin ne zaman biteceğine dair kesin bir kriter bulunmamaktadır.

Danışmanlık (Consultancy): Girişimcilere ve başlangıç şirketlerine uzmanlık alanında bilgi ve tavsiye içeren profesyonel hizmetler sunulmasıdır.

Girişimci (Entrepreneur): Pazardaki ya da teknolojiye ilişkin değişim ve ihtiyaçlar doğrultusunda fırsatları belirleyen, yeni bir ekonomik faaliyet başlatarak değer ya da istihdam yaratan kişidir.

Girişimcilik: Ürün, süreç ya da pazara ilişkin yenilikleri geliştirerek işletme kurmak veya bu yönde harekete geçmektir.

Fikri Mülkiyet (intellectual property): İnsan aklının ürünleri ve buluşlarıdır. Telif hakları ve sınaf hakları kapsar.

İnovasyon/yenilik (Innovation): Önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya sürecin geliştirilmesi; pazarlama, üretim ya da örgütlenme için yeni bir yöntemin gerçekleştirilmesidir.

Kiracı/faydalanıcı (Tenant): Kuluçkada belirli bir alan tahsis edilen girişimci ya da girişim şirkettir.

Konaklayıcı (Resident): Kuluçkada alan tahsisi yanında konaklama hizmetinden de faydalanan girişimcidir.

Kuluçka (Incubator): Erken dönemdeki girişim şirketlerine kaynaklar ve ağlara erişmek konusunda çeşitli destekleri tek elden sunmayı hedefleyen kurumsal yapıdır.

Melek Yatırımcı (Angel investor): Genellikle şirketin belirli bir oranda ortaklığı karşılığında girişim şirketlerinin ilk dönemlerinde finansal destek sağlayan bireydir. Bazen özel yatırımcı, tohum yatırımcısı veya melek fon sağlayıcı olarak da adlandırılır.

Mentörlük (Mentorship): Belirli bir alanda uzmanlık bilgisine sahip ve aynı zamanda deneyimsiz kişileri desteklemek konusunda yetkin kişiler tarafından başlangıç şirketleri veya girişimcilere uzun vadeli deneyim aktarımı ve rehberlik yapılmasıdır.

Risk Sermayesi (Venture Capital) : Uzun dönemde yüksek büyüme ve yatırım geri dönüş potansiyeli görùlen, girişim şirketlerine yapılan yüksek riskli yatırımlardır.

Sınai Mùlkiyet Hakları (Industrial Property Rights); Marka, patent, tasarım, faydalı model ve coğrafi işaretler gibi buluşların ve yeniliklerin, yeni tasarımların ve özgün çalışmaların ilk uygulayıcıları adına ticaret alanında üretilen ve satılan malların üzerlerinde, üreticisinin veya satıcısının ayırt edilmesini sağlayacak işaretlerin sahipleri adına, kayıt edilmesini ve böylece bu kişilerin ürünü üretme ve satma hakkına belirli bir süre sahip olmalarını sağlayan haklardır.

Teknopark (Technopark): Üniversiteler/araştırma kurumları ve sanayi kuruluşlarının aynı ortam içerisinde araştırma, geliştirme ve inovasyon çalışmalarını sürdürdükleri; birbirleri arasında bilgi ve teknoloji transferi gerçekleştirdikleri; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği organize araştırma ve iş geliştirme ekosistemleridir.

Telif Hakkı (Copyright): Kişinin her türlü fikri emeği ile meydana getirdiği ürünler üzerinde hukuken sağlanan haklardır.

Tohum/Çekirdek Sermaye (Seed Fund): Genellikle pazar araştırması, kavramsal doğrulama, ürün ya da prototip geliştirme aşamasında yeni girişimcilere sunulan maddi destektir. Görece yüksek risk içerir ve düşük miktarlardadır.



I. BÖLÜM

KURAMSAL BİLGİLER



KURAMSAL BİLGİLER

Kültür Politikalarındaki Değişim

Son 50 yılda kültür politikalarında piyasa ekonomisine uyum yönünde bir değişim eğilimi görülmektedir (Binark, 2019; Hesmondhalgh, Oakley, Lee ve Nisbett, 2015). Önceleri toplumun vazgeçilmez değerleri olarak kültür ve sanatın devlet destekleri ile ayakta tutulmasını hedefleyen politikalar zaman içinde ekonomik olarak sürdürülebilir yapılar ve girişimci özellikleri gelişmiş bireylere daha çok önem veren eğilimlere dönüşmüştür. Bu durum batılı ülkelerde sanayi üretimini dünyadaki daha avantajlı konumlara taşınması sonucunda atıl kalan tesisleri kullanarak bölge ekonomilerini destekleme şeklindeki yaratıcı kentler düşüncesi ile de yakından ilişkilidir (Landry, 2008). Bu yaklaşımların ortak noktası bireysel kariyer, kültürel üretim ya da şehirlerin kalkınması gibi alanları sürdürülebilir ekonomik modeller ile kesiştirmesidir.

Bu koşullarda devletlerin küçülerek düzenleyici işlevlere çekildiği görülmektedir. Piyasanın işleyişinin güvencesi olarak konumlanan devlet, kamu yönetimindeki kaynakların daha etkin kullanılmasına odaklanır. Kültür alanındaki kamu teşvik ve desteklerin de nasibini aldığı bu küçülme ve verimliliği artırma eğilimi nedeniyle söz konusu koşullara uygun kültürel politikalar benimsenmeye başlanmıştır. Bu değişime paralel olarak kültür endüstrileri yerine yaratıcı endüstriler kavramını tercih eden düşünce akımı, girişimciliğe

ve neoliberal piyasada sürdürülebilir yapılara alan açmayı hedeflemektedir. Böylece kültür politikalarında sürdürülebilir ve dengeli ekonomik modellere yönelik arayış gittikçe artmıştır.

Teknolojinin sinema, radyo ve TV'nin başı çektiği, sonrasında iletişimin dijitalleşmesi ile gündelik hayatın pek çok alanına yayılan kitlesel popüler içerik üretimi son on yıllarda gittikçe yaygınlaşmıştır. Bunun karşısında yüksek sanatları ve özgün kültürü korumak için devletin teşvik ve desteklerinin etki potansiyeli gün geçtikçe azalmaktadır. Kurumsal yapılar; yeni medya iletişim biçimlerinin hız ve esnekliğine, popüler örnekleri saymakla bitmeyecek kadar çok olan yaratıcı içeriklerin çeşitliliği ve hacmi ile boy ölçüyecek iletişim stratejileri üretmekte zorlanmaktadır. Bu durumda devletler, iletişim stratejilerini gerçekleştirmek için YKE sektörlerini destekleyerek kültürel diplomasinin bileşenleri haline getirmektedir (Binark, 2019). Yazarın Güney Kore'de gözlemlediği bu durum Güney Asya ülkelerine yayılmakta, böylece kültürel hegemonya için batılı ülkeleri adres gösterme alışkanlığının değişmesi gerektiğine işaret etmektedir. Örneğin, Çin YKE politikalarını hızla sahiplenmekte, fiziksel emek yoğun üretimin ağırlığını tasarım ve fikri mülkiyet ağırlıklı bir ekonomik modele dönüşünü (*Made in China. Designed in China*) hedeflemektedir (Ross, 2007). Söz konusu modellerde yumuşak güç

ya da kültürel diplomasinin temel bileşeni, devletin stratejik olarak yön verdiği YKE özel sektör girişimlerine doğru kaymaktadır.

Günümüzde uluslararası rekabetin özel sektör faaliyetleri üzerinden ekonomik bağlama kayması; hükümetlerin kaynakların etkin kullanılmasına duydukları ihtiyaç ve inovasyonun merkezlessiz doğası gereği kültür politikalarının sürdürülebilir modellere evrilmeye devam edeceği düşünülebilir. Böylece kültür sanat alanlarında yaratıcı üretimi teşvik edecek kısıtlı kaynakların daha incelikli kararlar ile ihtiyacın yoğun olduğu alanlara kaydırılması gerekliliği gün geçtikçe artacaktır. Bu nedenle özellikle dijital teknolojiler başta olmak üzere piyasa ekonomisinin koşullarında talep oluşturarak gelir kazanabilen yenilikçi iş modellerinin geliştirilmesi için YKE girişimciliği öne çıkarılmaktadır (Hartley vd. 2018). Bu kapsamda kamu harcamalarının önemli bir kısmı fikri mülkiyet ekseninde YKE'nin geliştirilmesi ve ekosistemin küresel rekabete uyumlanması yönünde çabalara aktarılmaya başlamıştır (Hesmondhalgh ve Baker, 2011).

Yaratıcı Kültür Endüstrileri

Günümüzde bazı eleştirel kuramcıların da tercih ettiği kültür endüstrileri¹ kavramı, başını Adorno ve Horkheimer'ın (Adorno, 1991) çektiği kitle kültürü eleştirisi ile koşut olarak kültürün ekonomikleştirildiğini savunmaktadır. Buna karşın yaratıcı endüstrilerin inovasyon ve yaratıcılık ile betimlenen ekonomik ve sosyal gelişmelere daha uygun olduğu da sıklıkla savunulmaktadır.

¹ Orjinal eserde Adorno “kültür endüstrisi” şeklinde tekil ifade eder. Bu eleştiri çizgisini izleyen çalışmalarda kültür endüstrileri şeklindeki çoğul ifade ile söz konusu alanlardaki emek süreçleri, endüstrileşme ve merkezileşme gibi konularda çalışmalar yapılmaktadır.

Bu noktada yukarıdaki kuramsal tartışmadan bağımsız olarak kültür endüstrileri terimini uluslararası bağlamda yaygın kullanan, kültürel değerler ile sürdürülebilir modelleri ilişkilendiren ana akım yaklaşımın bulunduğu vurgulanmalıdır. Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO*) başta olmak üzere uluslararası kuruluşların çalışmalarında uzun yıllardır kültür endüstrisi terimine yer verilmektedir (UNESCO, 1982).

Söz konusu kavramsal çeşitliliği aşarak çalışmanın anlaşılabilirliğine katkı sağlamak amacıyla ve materyal olmayan varlıkların kültürel ve yaratıcı üretiminde girişimciliğin desteklenmesine odaklanması nedeniyle bu çalışmada yaratıcı kültür endüstrileri (YKE) (*Cultural Creative Industries, CCI*) kavramı kullanılmaktadır. YKE içerisinde sayılan sektörler farklı sınıflamalar içerisinde değişken olsa da kavramın özünde ekonominin yenilikçi ve yaratıcı potansiyeli ile yakından ilişkili pek çok faaliyet bulunmaktadır. Dünyada yaratıcı ya da kültürel ekonominin sınırlarının nerede başladığına ilişkin aktif tartışma halen sürmekte, bu kavramın belirsizliğini sürdürmektedir (Markusen, Wassall, DeNatale ve Cohen, 2008).

Yaygın kabul gören İngiliz Kültür Medya ve Spor Departmanı (DCMS) tanımına göre (DCMS, 2001: 5) yaratıcı endüstriler, “bireysel yaratıcılık ve yeteneği barındırarak, fikri mülkiyete dayalı biçimde istihdam ve refah yaratan endüstriler”dir. Bu tanıma göre yaratıcı endüstriler: Reklam; mimari; sanat ve antika; el sanatları; tasarım; moda tasarımı;



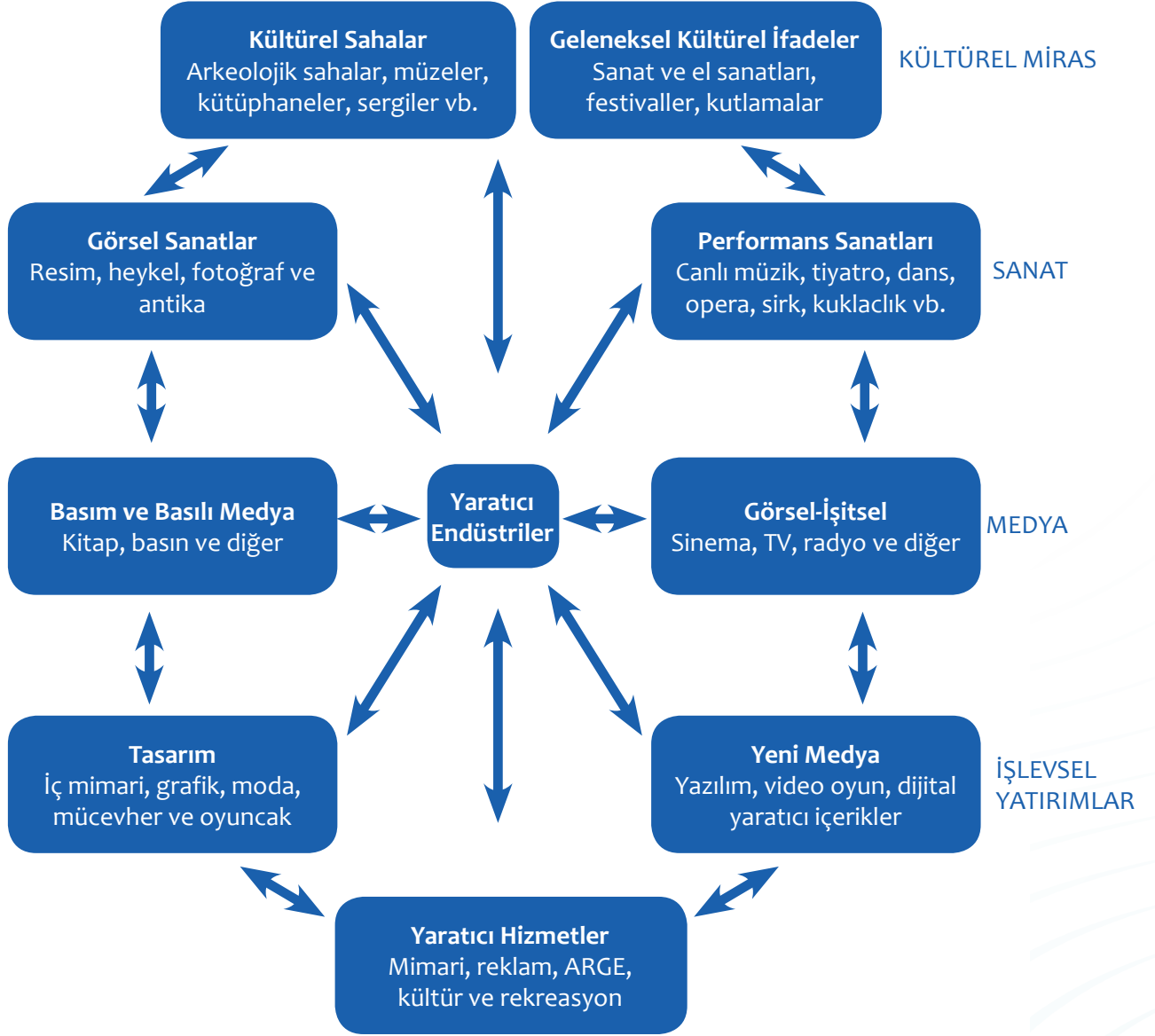
film ve video; interaktif yazılımlar; müzik; performans sanatları; yayıncılık; yazılım ve bilgisayar hizmetleri; radyo ve televizyon sektörlerinden oluşmaktadır. Bir başka yaklaşıma göre yaratıcı kültür endüstrileri “önemli düzeyde sanatsal veya yaratıcı çaba unsuru içeren ürün ve veya hizmetleri” ortaya çıkaran ekonomik faaliyetler üzerinden tanımlanır (Caves, 2000). Bu yaklaşım AR-GE süreçlerine de varacak şekilde işlevsel yaratıcılığı dâhil etme potansiyeli taşımaktadır. Böylece İngiltere’de yaygın uygulamaları görülen YKE ile inovasyon süreçlerini kesiştiren daha geniş bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır. YKE’nin sınırları, sanatsal ve kültürel alandaki yaratıcı süreçlerin ekosisteme doğrudan (fikir üretmek, özgür düşünce, kültüre duyarlı bakış açıları vb.) ya da dolaylı (bölgelerin/şehirlerin entelektüel sermaye yapısını değiştiren insan hareketliliği, eser ve ürünlerden türetilen inovasyon fikirleri, nitelikli istihdama katkı yapacak şekilde şehirlerin kültür ve sanat hayatının canlanması, turizm ve kültürel ekonomik hareketliliğin oluşması vb.) katkılarını hesaba katan yaklaşımların zenginleşmesinin önü açılmaktadır.

Yaratıcı şehir yaklaşımı (Landry, 2008) tam olarak YKE sınıflamaları ile örtüşmese de, inovasyon ve fikri mülkiyet ekseninde gelişmeyi sağlayacak insan sermayesinin oluşturulması için yaratıcı faaliyetlere katılım imkânlarının artırılması, eğitim ve kültür kurumlarının ya-

ratıcı potansiyelinin desteklemesi, çevre ve kültür mirasının korunması ve ekonomik alt yapının yaratıcı faaliyetlerin sürdürülmesi için yeterli olması gerekmektedir. Böylece Silikon Vadisi ile San Francisco/ABD ilişkisinde olduğu gibi farklı ve amaçları birbiriyle çelişen grupların bir araya gelmesi ile ortaya çıkan girişimci, yaratıcı ve yenilikçi etkilere odaklanır. Bu bakışa göre YKE, modern şehirler ve bölgelerde yaratıcı bir çevre oluşturmak için önem kazanmakta; YKE ile teknolojik inovasyon arasında kentsel dokunun aracılığı ile ilişki kurulmaktadır.

Yaratıcı kültür endüstrilerinin entelektüel sermaye potansiyelini geliştirmeyi amaçlayan bu çalışmada hangi sınıflamanın esas alındığına değinmeden önce dünyaca kabul görmüş üç temel sınıflamadan bahsedilecektir. Bunlardan birincisi Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı tarafından geliştirilen sınıflamadır (UNCTAD, 2010). Bu sınıflamaya göre yaratıcı kültür endüstrileri dört ana boyut altında toplanmaktadır. Bunlar sırasıyla kültürel miras, sanat, medya ve işlevsel yaratımlardır. UNCTAD bu şekilde sanat, işletme, inovasyon ve yeni iş modelleri arasında bağlantılar kuran yaratıcı ekonomi düşüncesine göre uluslararası ticaretin tanımlanması ve teşvik edilmesini hedefler. Sınıflamanın detayları aşağıdaki şekilde sunulmuştur (UNCTAD, 2010):

Şekil 1 Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı Yaratıcı Kültür Endüstrileri Sınıflaması



İkinci sınıflama ise UNESCO'nun kültürel alanlara ilişkin verilerinin standartlaştırılması amacıyla belirlediği sınıflamadır (UNESCO, 2009). UNESCO'nun yaratıcı ekonomide yaratıcı kültür endüstrilerini tanımlamak ve in-

celemek için esas olarak kullanılabileceğini belirttiği (UNESCO, 2013) bu sınıflamaya göre kültürel alanlar ve ilişkili alanlar başlıkları altında toplam 8 alan tanımlanmıştır.

Tablo 1 UNESCO Sınıflamasına Göre Yaratıcı Kültür Endüstrileri

Alan	Alt Alan	İçerik
Kültürel alanlar	Kültürel ve doğal miras	Müzeler Arkeolojik ve tarihi sahalar Kültürel miras Doğa mirası
	Performans ve kutlamalar	Performans sanatları Müzik Festival, fuar ve şölenler
	Görsel sanatlar ve el sanatları	Güzel sanatlar Fotoğraf El sanatları
	Kitaplar ve basın	Kitaplar Gazete ve dergiler Diğer basılı materyal Kütüphaneler (sanal dâhil) Kitap fuarları
	Görsel işitsel ve interaktif medya	Sinema ve video Radyo TV (internet yayınları dâhil) Podcast'ler Video oyunları (çevrimiçi dâhil)
	Tasarım ve yaratıcı hizmetler	Moda tasarımı Grafik tasarım İç mimari Peyzaj Mimari hizmetler Reklam hizmetleri
İlişkili alanlar	Turizm	Gezi ve turistik hizmetler Konaklama ve ağırlama hizmetleri
	Spor ve rekreasyon	Spor Fiziksel sağlık ve iyilik Eğlence ve tema parkları Kumarhaneler

Üçüncü sınıflama ise Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü (WIPO) tarafından telif hakları odağında yapılan sınıflamadır. WIPO tarafından 2015 yılında güncellenen “Telif Haklarına Dayalı Endüstrilerin Ekonomik Katkılarının Ölçülmesi Rehberi”nde telif haklarına dayalı endüstriler,

endüstrinin telif hakları ile olan ilişkisi esas alınarak dört başlık altında toplanmıştır (WIPO, 2015: 155). Bunlar telif hakları temel endüstrileri, telif haklarına bağımlı endüstriler, telif haklarına kısmi bağımlı endüstriler ve diğer destek endüstrileridir.

Tablo 2 WIPO Telif Haklarına Dayalı Endüstrilerin Ekonomik Katkılarının Ölçülmesi Amaçlı Telif Endüstrileri Listesi

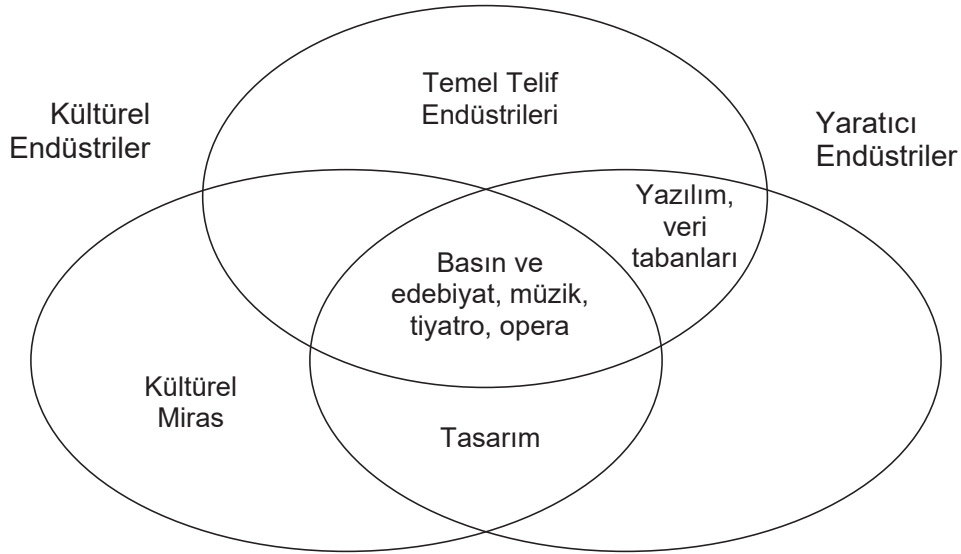
Telif Hakları Temel Endüstrileri	
Grup	Alt grup
Kitap ve Yazılı Basın	Yazarlar, çevirmenler Gazeteler Haber ajansları Dergiler ve süreli yayınlar Kitap yayıncılığı Kartlar ve haritalar, dizinler ve diğer yayınlanmış materyaller Kitap, dergi, gazeteler için baskı öncesi ve sonrası hizmetler Reklam materyalleri basımı Yazılı ve basılı eserlerin toptan veya perakende satışı (kitapçılar, gazete bayileri vb.) Kütüphaneler
Müzik, Teatral Prodüksiyonlar ve Operalar	Besteciler, söz yazarları, aranjörler, koreograflar, yönetmenler, sanatçılar ve diğer personel Müzik eserlerinin basımı ve yayınlanması Kaydedilmiş müzik üretimi Kayıtlı müziğin toptan ve perakende satışı (satış ve kiralama) Sanatsal ve edebi yaratım ve yorumlar Performanslar ve ilişkili hizmetler (rezervasyonlar, bilet acenteleri vb.)
Sinema ve Video	Yazarlar, yönetmenler, oyuncular vb. Sinema filmi ve video üretimi ve dağıtımı Sinema filmi gösterimi Video kiralama ve satış, talep üzerine video üretimi İlişkili hizmetler
Radyo ve Televizyon	Ulusal radyo ve televizyon yayın şirketleri Diğer radyo ve televizyon yayıncıları Bağımsız üreticiler Kablolu televizyon (sistemler ve kanallar) Uydu televizyonu İlişkili hizmetler
Fotoğrafçılık	Stüdyolar ve ticari fotoğrafçılık Fotoğraf ajansları ve kütüphaneleri
Yazılım veri Tabanları ve Bilgisayar Oyunları	Programlama, geliştirme ve tasarım Toptan ve perakende önceden yazılım paketleri (iş programları, video oyunları, eğitim programları vb.) Veri tabanı işleme ve yayınlama
Görsel ve Grafik Sanatlar	Sanatçılar Sanat galerileri ve diğer toptan veya perakende satış Resim çerçeveleri ve ilişkili hizmetler Grafik tasarım
Reklamcılık	Ajanslar Aracı hizmetler
Telif Odaklı Meslek Birlikleri	

Telif hakları endüstrileri ile karşılıklı bağımlılıkları olan endüstriler ise eserlerin ve korumaya tabi diğer icra, yapım ve yayınların oluşturulması, üretilmesi veya kullanılmasını sağlayan cihazların üretim, imalat, satışı ve kiralanması ile uğraşan endüstrilerdir. Telif haklarına kısmi bağımlı endüstriler ise faaliyetlerinin bir kısmı eserler ile korumaya tabi diğer icra, yapım ve yayınların oluşturulması, üretimi, icrası, yayını, iletimi, sergilenmesi, dağıtımı ve satışını içeren sektörler olarak sınıflandırılmıştır. Bu endüstrilerin kapsamında

kumaş, giyim ve ayakkabı; mücevher; mobilya; ev eşyası, seramik ve cam; halı ve duvar kâğıdı; oyuncak ve oyunlar; mimari tasarım ve mühendislik danışmanlığı ile müzeler yer almaktadır.

Son olarak ise Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü (WIPO) tarafından WIPO'nun telif endüstrileri, UNESCO'nun kültürel endüstriler ve DCMS'nin yaratıcı endüstriler tanımları arası ilişkiyi gösteren grafiği bilgi vericidir (WIPO, 2017: 8).

Tablo 3 Yaratıcı Kültür Endüstrileri Sınıflamaları Arası İlişkiler (WIPO, 2017)



Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere YKE ile fikri mülkiyet hakları arasındaki ilişki karşılıklı kesişme noktaları ile birbirini besleyen alanların etkileşiminden doğmaktadır. Bu kapsamda dışlayıcı olmayan bir yaklaşıma ihtiyaç duyulduğu ifade edilmelidir. Bunun nedeni yukarıdaki diğer sınıflamalarda analitik amaçlarla birbirinden ayrılmış alanların insanın fikri işlevleri ve ekiplerin yaratıcı üretim

süreçlerinde iç içe yer almasıdır. Bu nedenle kültür ve yaratıcılıktan beslenen farklı işlevsel alanların temelde telif endüstrilerini besleyen zenginliği ve çeşitliliği sağladığı ifade edilmelidir.

YKE tanımı ve sınıflaması ülkeden ülkeye farklılık arz etmektedir. Örneğin; Estonya, Litvanya ve Letonya İngiliz tanımını kabul etmekle beraber hangi sektörlerin YKE'ye dâhil oldu-



ğu konusunda farklı uygulamalar yapmaktadır. Estonya yazılım sektörlerinden sadece eğlence içeriklerini alarak dar bir tanımlama yaparken diğer iki ülke yazılım sektörünün neredeyse tamamını YKE içinde saymaktadır. Kültürel miras, Litvanya'da sınıflamaya dâhil edilirken 12 ülkede sınıflamanın dışında tutulmaktadır. Litvanya YKE haritalama çalışmalarında turizm, spor, müzeler, arşivler ve kültürel mirası dâhil ederken; YKE'nin ekonomik katkılarına ilişkin çalışmalara spor katılmamaktadır (ESM, 2010).

Sporun YKE arasında sayılması dijital teknolojilerin yaygınlaşması ile birlikte ortaya çıkan e-spor alanından da kaynaklanmaktadır. Bunun yanında spor dallarından türetilen bilgisayar oyunları ve yeni medya içerikleri gibi alanların her geçen gün yaygınlaştığı görülmektedir (Dovey ve Kennedy, 2006). Günümüzde artırılmış gerçeklik yazılım ve donanımlarındaki gelişmeler ile spor antrenmanlarının sanal ortama taşınması, spor ekipmanlarının geliştirilmesi ya da izleyici etkileşiminin artırılması için çalışmalar hızla sürmektedir. İzleyici ve taraftar kitlelerinin ürettiği kültürel pratikler de düşünüldüğünde sporun YKE'ye dâhil olduğu yönündeki düşünce daha makul görülebilecektir.

Fikri mülkiyet ve bireysel yaratıcılık ekseninde ülkemizin ekonomik, kültürel ve toplumsal gelişmesi açısından taşıdığı potansiyel nedeniyle YKE kuluçkaları konusundaki bu çalışmada öncelikle kavramın içeriği ve kapsamı konusundaki bilgiler aktarılmıştır. Yukarıda aktarıldığı şekilde YKE alanı, dinamik ve çeşitlilik arz etmesi yanında farklı ülke ve kurumlar tarafından farklı şekillerde ele alınabilmektedir. Bu çalışmanın başlangıcında Kültür ve Turizm Bakanlığı Telif Hakları Genel Müdürlüğü'nün daha önceki çalışmalarında da esas

alınan WIPO'nun sınıflamasının esas alınması hedeflenmiştir. Ancak özellikle görüşmelerde kültürel değerlerimiz ile teknolojik gelişmeler arasındaki geniş ayrımı aşma ihtiyacına yapılan vurgu, geleneksel el sanatlarına ve kültürel mirasa yer verme ihtiyacı, inovasyon ekosistemindeki önemli bir bileşen olan tasarım alanının işlevsel sınıflamadaki konumu nedeniyle Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı sınıflaması esas alınmıştır. Bahse konu sınıflama WIPO sınıflamasının tüm bileşenlerini içermekte ve yukarıda anılan ihtiyaçlara da cevap vermektedir.

YKE Girişimciliği

YKE'de girişimcilik üzerine yapılan önceki çalışmalar temelde işletme alanındaki girişimcilik alan yazınından beslenmektedir. Buna karşın yaratıcı endüstriler düşüncesine hâkim olan soyut ürünler odaklı ve fikri mülkiyeti gözetken daha incelikli bir girişimcilik yaklaşımı ortaya konduğu ifade edilebilir. Başka bir önemli farklılık ise girişimciliğin ticari kazanç odaklı vurgusunu sanatçının kendini geliştirmesi, kültürel üretimi sürdürülebilir kılmak, bölgesel ya da ulusal düzeyde toplumsal fayda ve bireyin öznel kazanımları gibi işlevler ile çeşitlendirilmesidir. Burada kastedilen girişimcinin kendini geliştirmesine dönük genel durumlarda ticari kazancın bile önüne çıkan yaklaşım tarzıdır. Kavramın ele alınmasındaki bazı farklılıklara rağmen, kültür yönetiminde kamusal teşviklerin oranının azaltılması ve piyasa koşullarında ayakta kalabilen modeller kurulmasına duyulan ihtiyaç nedeniyle dünya genelinde YKE'de girişimciliğe verilen önem artmaktadır.

YKE alanında girişimcilik kavramının tanımı üzerinde bir uzlaşma sağlandığı söylene-



mez. YKE'deki bağımsız çalışan oranının çok olması otomatik olarak girişimci olduklarını göstermese de, maaşlı işlerin azlığı bir itme faktörü; yaratıcı çalışanların kendini gerçekleştirme ve özgürlük ihtiyaçları ise çekme faktörü olarak girişimci eğilimleri arttırmaktadır. Bu nedenlerle girişimcilik, girişim ve bağımsız çalışan terimleri yaygın olarak birbirinin yerine kullanılmaktadır. Nesta'nın tanımına göre YKE girişimcilerinin karakteristik özellikleri yüksek eğitim düzeyi, küçük işletmeler ve kendi işinin sahibi olan kişiler ağırlıklı olmak üzere profesyonel ağa sahip olmak, işbirliği içinde çalışma, hırslı ve atılgan olmaktır (NESTA, 2003: 12).

Bir başka yaklaşıma göre, YKE'nin devlet teşvikleri dışındaki büyüme kaynağı kültürel girişimcilik olarak tanımlanır. Kültürel üretimin sürdürülmesi için devlet bütçesine alternatif kaynaklara erişilmesi için girişimciliği faydalı bir araç olarak gören bu yaklaşımın dayandırıldığı tanım fırsatlara ve kaynaklara odaklanır. Rae'nin tanımına göre (Rae, 2004) kültürel girişimcilik bir kültürel ürün, hizmet ya da deneyim üretmek için fırsatlar bulmak ya da yaratmak; bundan bir girişim halinde faydalanabilmek için gerekli kaynakları bir araya getirmektir. Bir başka tanıma göre, kültürel bir iş kurma; piyasaya kültürel değer taşıyan ve aynı zamanda finansal gelir üretme potansiyeli olan kültürel ve yaratıcı ürünler ya da hizmetler sunma yönündeki belirli eylemlerdir (Dobrevva ve Ivanov, 2019). Bir başka tanıma göre kültürel girişimci “daha önceden belirlenmiş standartları takip etmeyen ancak kendi kombinasyonlarını deneyen (denemek zorunda olan) ve kendilerini piyasada ve toplumda öne süren bireyler”dir (Ellmeier, 2003).

Yukarıdaki yaklaşımla benzer olmakla birlikte yaratıcı endüstriler terimini kullanmayı tercih eden başka bir tanıma göre, girişimcilik yaratıcı girdilere veya yaratıcılığa değer katma sürecidir. YKE girişimcisinin ürettiği bu değer işletme, pazarlama, muhasebe gibi sanatçılara sıkıcı gelen faaliyetler ya da girişimci değer zincirini de içermektedir. Ayrıca bu tanıma göre sektördeki dağıtım yapan aktörler gibi diğer aktörleri de içeren, böylece çok daha fazla sayıda aktörün girişimci eylemlerini kapsar (de Bruin, 2005: 145). Benzer şekilde başka bir yazar yaratıcı girişimcileri mükemmel iletişim becerilerine sahip, profesyonel ağa dâhil ve girişimci görevlerde ekip çalışması yaklaşımı kullanan kişiler olarak tanımlar (Ball, 2003). Bu kişilerin öne çıkan özellikleri esnek çalışabilmeleri, kişilerarası iletişim ve araştırma becerilerinin yüksek olmasıdır.

YKE girişimciliği daha dar bir tanımla bireysel yaratıcı ürünlerini satmak için kendi işini kurmak olarak da ele alınmaktadır. Bir işin risklerini öngörmek, düzenlemek ve yönetmek; ihtimalleri görmek ve liderlik rolü üstlenerek bu ihtimalleri gerçekliğe dönüştürmektir. Bu aktif ve atılgan yaklaşımın sadece bir iş kurmayı değil bir sektördeki bir şirkette ya da kurumda çalışan olarak katkı sunmayı ya da kar amacı gütmeyen fırsatları sonuçlara dönüştürmeyi de içerdiği ifade edilmektedir (Kolb, 2020).

YKE alanında girişimcilik kavramının üzerine tam bir uzlaşma bulunmadığı önceki satırlarda da ifade edilmiştir. Önceki paragraflarda vurgulandığı şekilde YKE'deki girişimci eğilimleri arttıran nedenlerle YKE'de girişimcilik, girişim ve bağımsız çalışan terimleri yaygın olarak birbirinin yerine kullanılmaktadır (Carey ve Naudin, 2006). Başka bir yaklaşıma



göre YKE'deki bağımsız çalışanlar ne işveren ne de iş gören olan kişilerdir. Belirli bir zaman diliminde ve anlaşılan ücret karşılığında emeklerini sunarlar. Bağımsız yaratıcı çalışanlar için biçimsel destek mekanizmalarının eksikliği nedeniyle birlikte çalışma alanlarından faydalanmaya ihtiyaçları oldukça yüksektir (Merkel, 2019). Bu durum YKE alanında kuluçkaların yaratıcı ve kültürel üretimi kolaylaştıran dolaylı faydalarından biri olarak tanımlanabilecektir.

Yukarıdaki girişimcilik tanımları Caves'in (Caves, 2003) YKE'deki iş alanlarını yaratıcı girdiler ile diğer sektörlerde de bulunan yaratıcı olmayan girdiler şeklinde ayırmasına benzerdir. Örneğin bir müzik eserinin bestelenmesi yaratıcı, dağıtımı ise yaratıcı olmayan işlerden sayılır. Yazar bu ikinci kategorinin diğer sektörlerde benzediğini ifade eder. Buna karşın sanatsal veya kültürel üretimin gerçekleştiği yaratıcı işlerin mikroekonomisinden de bahsetmek gerekir. Sanatçılar daha özerk olmak ve kendilerini ifade edebilmek adına maddi kazançlarından ödün vermeyi tercih eder. Kendi içsel vizyonlarını gerçekleştirme yolundaki sanatçı, ticari değeri arttırmak üzerine pazarlıklar yapmaya fazla istekli değildir. Bu yaklaşıma göre sanatçının yaratıcılığı diğer işlerde sergilenen yaratıcılığa göre ayrıcalıklı bir konumdadır. Bunun temel nedeni üretim sürecindeki öznel ve duygusal yüküdür. Bu durum, hızlı ve sonuç odaklı piyasa şartlarında kültürel üretimin sürdürülebilmesi için sanatçılar ve yaratıcı çalışanların çalışma kavramına bakış açılarını dikkate alarak, ticari faaliyetler konusunda desteklenecekleri kuluçkaların önemini vurgulamaktadır.

Yukarıda görüldüğü gibi bazı tanımlamalar sanatçı ile girişimcinin kesişen özelliklerine

odaklanarak eş anlamlı kullanma eğilimindedir. Ancak De Bruin'e göre (de Bruin, 2005) bu ikisi Schumpeter'in girişimci ile mucit arasındaki farkına benzer şekilde ayrışır. Sanatçı, ilham ve istek gibi içsel motivasyonlarla eseri üreten kişidir. Buna karşın eserin ticari değer ile buluşması ikinci ve farklı bir aşamadır. Bu yaklaşıma göre sanatçı ya da kültürel üretici piyasaya erişmenin gereklerini de yerine getirdiğinde yaratıcı girişimci olmaktadır. YKE mensupları ile diğer sektörler arasındaki işbirliği imkânlarını arttırmaya duyulan ihtiyacın ifadesi olan bu durum nedeniyle YKE kuluçkalarının ekosistemdeki YKE dışı paydaşlarla etkileşiminin kritik önemde olduğu düşünülmektedir.

YKE'de girişimcilik açısından hem uygulamada hem de akademik çalışmalarda belirgin olan iki ana yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi girişimciliği yeni bir ticari işletme kurmak olarak gören ve genel işletmecilik alanındaki girişimcilik tanımı ile birebir örtüşen yaklaşımdır. İkincisi ise girişimciliği bir davranış biçimi olarak tanımlar. Bu yaklaşıma göre girişimcilik fırsatları fark etmek ve yenilikçi olmak şeklindeki atılgan davranışlar ile ilişkilidir. İkinci yaklaşımın sanatçılar açısından kendini yönetme ve kendini gerçekleştirme alanlarıyla örtüştüğü düşünülmür (Essig ve Beckman, 2012: 1). Böylece sanatçılar için doğrudan maddi sonuçlara odaklanmayan bir girişimcilik yaklaşımı geliştirilmesine imkân tanınır. Bu bağlamda karmaşanın nedeni YKE alanında faaliyet gösteren yaratıcı bireylerin ya da kurumların atılgan davranışları ile girişimciliğin çıktıları arasındaki ilişkinin kurulmasında karşılaşılan zorluklardır. Atılgan davranışlar doğrudan maddi sonuçlara odaklanmayabilir. Ancak konunun sadece işletmecilik bakış açısıyla okunması halinde sanatçıların atılgan tavırları maddi sonuçlara



YKE mensuplarının girişimcilik kavramı konusundaki hassasiyetleri dikkate alınarak, uluslararası örnekler ve sürdürülebilir YKE girişimlerinin bireye ve topluma faydaları açıklanmalıdır.

ulaşmak için araçlar halinde okunabilecektir. Bu nokta yaratıcı çalışanların ve sanatçıların girişimcilik kelimesinden hoşlanmamasının temel nedenlerinden biridir.

Yukarıda sıralanan nedenlerle YKE alanında yapılacak kuluçka çalışmalarında girişimcilik kelimesinin çok dikkatli kullanılması gerektiği ifade edilmelidir. Yetişkin eğitiminde öğrenmenin gerçekleşmesi için kişilerin eğitim konusuna ilişkin öğrenme ihtiyacını algılaması ve kabul etmesi gerektiği düşünülür. Bu kapsamda YKE mensubu gençlere işletmecilik becerileri, muhasebe, finans, hukuki işlemler ya da pazarlama gibi alanları öğrenmelerini sağlamak için öncelikle girişimcilik tanımının sektörde sıklıkla duyulan “iş ticarete dökmüş” yaftasından uzaklaştırılması ve sürdürülebilir bir yaratıcı üretim için gerek koşul olduğunun altının çizilmesi faydalı olacaktır.

Bu konu çalışmanın saha araştırması safhasında da YKE mensupları ile yapılan görüşmelerde de ortaya çıkmıştır. Görüşülen YKE mensuplarının neredeyse tamamı gençlerin sektörü öğrenmesi ya da piyasadaki ihtiyaçları anlaması gerektiğini açıkça ifade etmelerine rağmen önemli bir kısmı girişimcilik kelimesine başvurmadan kaçınmış; bunun

yerine sinemacı, yazar, yapımcı, sanatçı gibi sektördeki mesleki kimliklere ilişkin ifadeleri kullanmaya daha fazla eğilim göstermişlerdir.

Kısaca sektörde ve akademide yaratıcı üretimi önceleyen ve ticari boyutu görmezden gelmeye de dile getirmekte tereddüt eden bir eğilim bulunmaktadır. Bu bağlam klasik işletmecilik eğitimlerinin YKE alanındaki öğrenciler ve akademisyenler tarafından tercih edilmemesine de neden olmaktadır. Ancak bu durum Ross’a göre sanatçıların emeklerinin maddi karşılığını istemekten imtina etmeleri ya da başka bir ifade ile kültürel ihmal (*cultural discount*) eskiden gelen bir gelenektir. Ancak günümüzde gençlerin maddi isteklerini göz ardı ederek, sanatsal ideallerini gerçekleştirme eğilimleri azalmaktadır (Ross, 2000). Akademisyenler ve sektördeki profesyonellerin YKE kuluçkalarına gerekli desteği vererek girişimcilik kavramına sahip çıkmalarının yeni nesillerin maddi ihtiyaçları ile yaratıcı idealleri arasında denge kurmalarına da yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Girişimciliğin Öğrenilmesi

Yaratıcı endüstrilerde girişimcilik eğitimi üzerine yapılan önceki çalışmalarda şu konu başlıklarına dikkat çekilmektedir. Öncelikle, bu konu üzerinde yeterli sayıda ve genişlikte araştırma yapılmadığı belirtilmektedir. Ayrıca girişimcilik kavramına yukarıda belirtilen tereddütlü yaklaşıma benzer şekilde önceki araştırmalarda YKE alanında işletmecilik ve girişimcilik gibi eğitim modüllerinin kişiyi asıl çalışma alanından uzaklaştıran dikkat dağıtıcılar olarak görülebildiği ifade edilmektedir (Penaluna ve Penaluna, 2006). Bunun yanında YKE’de girişimcilik öğretimi için gerekli pedagojik materyalin yeterli düzeyde ve zengin-



likte olmadığına dikkat çekilmektedir. Buna göre, girişimcilik konusundaki genel geçer eğitim materyalleri yerine sektörlerin özgün dinamiklerine göre tasarlanmış girişimcilik içeriklerinin, YKE'deki çalışma pratiklerinin özgün yönlerini de (esneklik, proje tipi ya da bağımsız çalışma, duygusal emek, öz-sömürü vb.) (Demir, 2018) yakından tanıyan eğitici ve danışmanların yer alması gerekmektedir. Bir başka önemli başlık ise yaratıcı kültür endüstrilerindeki girişimcilerin karakteristiklerinin belirlenmesi ve girişimciliği geliştirme çalışmalarında dikkate alınmasına duyulan ihtiyaçtır. Son olarak, bu alanlarda eğitim gören öğrencilerin girişimcilik ya da bağımsız çalışma konularında ne zaman, nerede ve nasıl eğitilmesi gerektiğinin belirlenmesi önemli bir konu olarak öne çıkmıştır (Carey ve Naudin, 2006). Saha görüşmelerinde yükseköğretim süresince ve hemen sonrasında girişimcilik konusuna eğilmek gerektiği belirtilmiştir. Ancak katılımcılar müfredata dâhil edilen teorik dersler yerine uygulama imkanı sunan farklı projeler gerçekleştirilmesi gerektiğine işaret etmiştir.

Yukarıdaki özgün materyal ve eğitici ihtiyacına ek olarak girişimcilik alan yazınında YKE alanına değinen çalışmaların sayısının oldukça az olduğu da (de Bruin, 2005: 149) düşünüldüğünde klasik işletme eğitiminin katkısının sınırlı olacağı ifade edilmelidir. Dünya genelinde de YKE çalışanları ve girişimcileri için işletmecilik becerileri önemli beceriler olarak kabul edilse de; yükseköğretimde potansiyel YKE girişimcilerine bu becerilere ilişkin yeterli öğrenme imkânı sunulmadığı düşünülmektedir (Rae, 2005). Bu konuda Türkiye'de durumun benzer olduğuna ilişkin düşünceler saha araştırmasına katılan YKE mensupları tarafından sıklıkla dile getirilmiştir. Bu eksikliğin yükseköğretimdeki YKE alanlarındaki ders programlarına işletme fakülteleri ya da

okulları tarafından seçmeli dersler eklenmesi ile çözümleninin başarılı sonuçlar vermediği ifade edilmektedir (Carey ve Naudin, 2006).

YKE girişimcilerine uygun olmayan öğrenme yöntemleri arasında ilk sırada bağlamdan soyutlanmış, biçimsel eğitim ve destekler geldiği ifade edilmektedir. YKE alanındaki çalışma pratikleri ve sektörlerin işleyişleri üretim, pazarlama ve tüketim şeklinde kompartımanlara ayrılmış klasik sektörlerden farklıdır. Bu durum YKE girişimlerinin ait oldukları sektördeki ağlara eklenmesi, üretim pratiklerindeki güncel gelişmeleri, izleyici eğilimlerinden doğan ihtiyaçları anlaması ve gerektiğinde dijital teknolojileri uygulamasını gerektirir. Buna karşın bağlamdan soyutlanmış eğitim ve destekler girişimci bireyi ya da ekibi sosyo-kültürel bir vakumda olduğunu varsayar. Bu durumda YKE girişimcilerinin ihtiyaç duyduğu sosyal ya da kültürel sermayeyi anlayamayan, onların ait olduğu uygulama topluluğunu tanımayan eğiticiler ve danışmanların vereceği klasik işletmecilik eğitimlerinin katkıları oldukça sınırlı olacaktır (Raffo, Lovatt, Banks ve O'Connor, 2000: 362).

Yukarıdaki bilgiler ışığında doğal öğrenmenin (Carlo, Andy, Mark ve Justin, 2000) gerçekleşmesi için uygulama, deneme-yanılma ve girişimciliğin doğası gereği alışılmış iş yapma biçimleri dışında yeni yöntemler deneme fırsatları sunan YKE kuluçkalarının girişimciliği teşvik etmek ve öğretmek için doğru noktalar olduğu ifade edilmelidir. YKE mensuplarının girişimcilik kavramını daha iyi anlaması ve sürdürülebilir modeller (kar amacı güden ya da gütmeyen) için girişimci becerileri kullanması kültür ve sanat alanı ile teknolojik girişimler arasındaki mesafeyi azaltmak için de önemli katkılar sunabilecektir.



İnovasyon Ekosisteminde Yaratıcı Kültür Endüstrilerinin Rolü

Özellikle bilgi ekonomisi bağlamında tüm ülkeler girişimcilğe önem veren stratejilere ağırlık vermektedir. YKE girişimciliği açısından da bireyin girişimci özelliklerinin geliştirilmesi öncesinde ülke düzeyinde gerekli sosyal çevrenin geliştirilmesi ve stratejilerin uygulamaya konması beklenir. Yaşadığımız küresel çağda yenilikler tekil aktörlerin değil birçok birey, kurum ve şirketin bu yöndeki çabaları arasında katalizör görevi gören devletin kurduğu bir sistemin sonuçlarıdır. Bunun yanında yerel yönetimlerin ve topluluklarında da girişimciliği desteklemesi özellikle YKE'nin ve YKE girişimciliğinin gelişmesi için oldukça faydalı bir olgudur. Bu bağlamda YKE girişimciliğinin daha geniş bir bağlamda ve ilişkili politika alanlarında kurulması gerektiği ifade edilmektedir (de Bruin, 2005, 145).

YKE'ye daha geniş bir perspektifte bakılması ülkenin inovasyon ve girişimcilik kapasitesinin artırılması yoluyla rekabetçi avantaj kazanmasını sağlar. Bu konuda Çin ve Güney Kore'de önceki on yıllarda imalat ekonomisinden kazanılan avantajın yaratıcılık ve inovasyon odağında yaratıcı kültür endüstrilerinin de içinde bulunduğu geniş bir kalkınma stratejisine dönüştürülmesi yönündeki çabalar örnek verilebilir. Örneğin Kore 2013 yılında "yaratıcı ekonomiye" geçiş planını duyurmuştur². Kore'deki resmi tanıma göre yaratıcı ekonomi hayal gücü ve yaratıcılığı; bilim, teknoloji ve bilgi iletişim teknolojileri ile bütünleştirerek yeni sektörler ve pazarlar oluşturan bir stratejidir³. Bir başka örnek, Yeni Zelanda Hükümetinin Büyüme ve İnovasyon

Çerçeve Belgesi (*Growth and Innovation Framework, GIF*) ile ülkenin uluslararası rekabette ilk sıralara yükselmesi için tanımladığı üç kilit sektör arasında YKE'nin yer almasıdır. Bu sektörler bilgi ve iletişim teknolojileri, biyoteknoloji ve yaratıcı endüstrilerdir (de Bruin, 2005: 143). Son yıllarda dijital girişimler konusunda önemli bir atılım yapan Estonya'da Avrupa Yapısal Fonları için Ulusal Strateji 2007-2013 belgesinde Ekonomik Çevrenin Geliştirilmesi Operasyonel Programında YKE girişimciliğinin geliştirilmesini vurgulamaktadır. Bu kapsamda sayılan inovasyon ve refah üretmeye ilişkin yedi stratejik hedeften biri YKE'nin desteklenmesidir (ESM, 2010).

Benzer şekilde Avrupa Birliği (AB) 2015-2018 dönemi Kültür Çalışma Planı belgesinde YKE'nde girişimciliğin yaygınlaştırılması ve inovasyon ekosistemi ile ilişkilerin geliştirilmesine yer verilmiştir. Planın "Kültürel ve yaratıcı sektörler: Yaratıcı ekonomi ve yenilik" önceliği altında "Kültürel ve yaratıcı sektörlerin girişimcilik ve yenilik potansiyelini geliştirmede kamu politikalarının rolü" başlığında iki ana hedef ortaya konmuştur. Bunlardan birincisi inovasyonu, ekonomik sürdürülebilirliği ve sosyal kapsayıcılığı geliştirmek için YKE alanı içinde ve YKE ile diğer sektörler arasında etkileşimi ve sinerjiyi teşvik etmektir. İkincisi ise YKE'de girişimciliği ve yeni iş modellerini yaygınlaştırmak için yenilikçi politikalar belirlenmesidir. Bu konuda girişimcilik ve ekonomi uzmanlarının katkılarının artırılacağı, uzmanlar tarafından YKE girişimciliğini destekleme alanında iyi uygulamaların belirleneceği ifade edilmektedir (EU, 2018).

² Çevrimiçi kaynak, erişim tarihi 24.09.2020, <https://www.culturepartnership.eu/en/article/how-korea-is-transforming-into-a-creative-economy>

³ Çevrimiçi kaynak, erişim tarihi 23.09.2020, https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2017d4_en.pdf



YKE'nin girişimciliğe temelden bağlı ve inovasyon sürecinin temel harekete geçirici güçlerinden biri olduğu düşünülmektedir. YKE'deki eylemler ve girişimciliğin işlemesi için gerekli patikaları oluşturmayı sağlayan araçsal süreçler nedeniyle genel olarak girişimcilik ekosistemine katkı sunduğu ifade edilebilecektir (Hartley vd. 2018). Yaratıcı kültür endüstrileri sadece kendilerinin sahip olduğu güçlü inovasyon potansiyelinden dolayı ekonomik değere sahip değildir. Bunun yanında pek çok farklı ekonomik alandaki çeşitli inovasyonlar ve bilgi temelli atılımlar için katalizör görevi görmesi nedeniyle YKE'ne kritik önem atfedilir (Gruehn, 2014). YKE'deki girişimcilik süreçleri fikri mülkiyet haklarını merkeze alan bir yatırım yaklaşımı gerektirdiği için (Fleming, 2007) teknolojik girişimcilik ekosistemindeki yenilikçilik potansiyeline olumlu yönde katkı yapacağı düşünülebilir.

Daha biçimsel bir yaklaşımla YKE'nin teknolojik inovasyon potansiyeline etkileri üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlardan birincisi YKE içerisindeki inovasyon süreçlerinin ürettiği pozitif dışsallıklar, yani üretilen yeniliklerin diğer sektörler katkısıdır. İkincisi bizzat YKE girişimlerinin ürettiği yenilikçi ürünler ve hizmetler dışında diğer sektörlerin ürettiği yenilikçi ürünlere olan talebi artırma (örneğin internetteki kaliteli içerikleri tüketmek için bilgisayar ya da telefon almak ya da yenilemek) etkisidir. Sonuncusu ise tüketici davranışlarında yarattığı değişimler sayesinde tüketicilerin yenilikçi ve farklı ürün ve hizmetlere talep düzeyine yaptığı dolaylı etkilerdir (Kohn ve Wewel, 2018).

Yukarıdaki örnekler YKE alanında girişimciliğin ülkenin tüm inovasyon ekosistemi ile ilişkili genel bir hedef olarak ele alınmasına duyulan ihtiyacı da vurgulamaktadır. Daha basit



YKE girişimlerinin yenilik ve ekonomik kazanç potansiyeli sadece kendi sektörü ile sınırlı değildir. Tüm inovasyon ekosistemini olumlu etkileme potansiyeline sahip merkezi bir bileşendir.

bir ifade ile YKE alanları ekonomik yaşamın ve teknolojik gelişmelerin itici güçleri olarak ülkelerin yenilikçilik stratejilerinin merkezi bileşenleridir. Bu çalışmaya konu olan kuluçkalar ve YKE girişimcileri daha geniş bir perspektifle ele alındığında, girişimcilik ekosisteminin eksik kalan parçalarının tamamlanması yönünde önemli bir adım atılacağı ifade edilebilecektir.



II. BÖLÜM

MEVCUT DURUMUN İNCELENMESİ



MEVCUT DURUMUN İNCELENMESİ

İşletme Kuluçkaları

ABD Uluslararası İşletme Kuluçkaları Derneği (International Business Incubation Association, INBIA)⁴ tanımına göre kuluçkalar genellikle ofis alanı ve programlarında sunulan avantajlara erişim karşılığında üyelik ücreti alan, üye şirketlere tipik olarak rehberlik, eğitim/öğretim ve gayri resmi öğrenme fırsatlarını içeren programlar sunan yapılardır. Kuluçkalar ayrıca hem üye şirketlere hem de topluma açık olarak ağ kurma ve öğrenme fırsatları sağlamak için etkinliklere ev sahipliği yapar. Şirketlerin genellikle kuluçkaların kriterlerini veya faaliyet alanını (endüstri, şirket aşaması vb.) karşılamaları gerekir. Kuluçkalarda genellikle kilometre taşları (üzerinde uzlaşmış başarı göstergeleri), büyüme ölçütleri veya zamana dayalı mezuniyet politikaları vardır. Genellikle girişimlerin 1-3 yıl süreyle kalmasına izin verilen rotasyon düzeni uygulanır.

Avrupa Birliği'nin tanımına göre işletme kuluçkası, kapsamlı ve bütünleşik destekler sunarak başarılı girişimler oluşturma sürecini hızlandıran ve sistematikleştiren bir organizasyondur. Söz konusu destekler çalışma alanı, işletme danışmanlığı, kümeler ve iş ağ-

larına erişim olanakları sunmaktır. Hizmetler tek noktada tüm işlevlerin sunulduğu bir yapıda yer aldığı için maliyetlerin düşürülmesi sayesinde girişimlerin hayatta kalma oranını artırmaktadır. Kuluçkaların başarısı ortalamasının üzerinde refah ve istihdam üretme potansiyeli olan yeni girişimlerin istikrarlı bir tempoda ortaya çıkarılması ile ölçülür. Paydaşların yaklaşımlarına bağlı olarak giriş ve ayrılış kriterleri, kuluçkadaki bilginin yoğunlaştığı alanlar, tesislerin yapısı ve hizmetler çeşitlilik göstermektedir (EC, 2002).

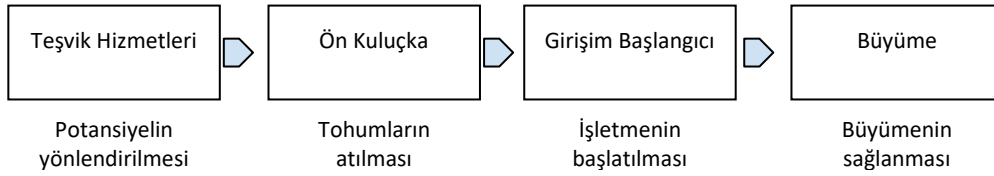
Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (*Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD*) tanımına göre kuluçkalar girişimcilere ve başlangıç şirketlerine geniş bir hizmet yelpazesi sunan yapılardır. Bu hizmetler ofis ya da laboratuvar gibi fiziksel tesisler, yönetim destekleri (iş planı, eğitim ve pazarlama), teknik destekler (araştırmalar veri tabanları), finansa erişim, hukuki destek (fikri mülkiyet hakları) ve profesyonel ağlara erişimdir (OECD, 1997).

Girişimcilik desteklerinin temel uygulama birimi olan kuluçkalar son on yıllarda oldukça popülerdir. Yakın dönemdeki istatistiklere

⁴ <https://inbia.org/wp-content/uploads/2016/09/InBIA-Industry-Terms.pdf?x84587>

göre AB’de 900, ABD’de 1400’den fazla kuluçka merkezi bulunmaktadır. Çoğunluğu kamu destekleri ile finanse edilen kuluçkalar ekonomik kalkınmayı desteklemek için yeni kurulan şirketleri kendi kendine yeterli düzeye eriştirmeyi sağlamak amacıyla ofis alanı sağlamak, ortak hizmetler, işletme danışmanlığı ve profesyonel ağlara erişim gibi işlevler sunmaktadır (Bruneel, Ratinho, Clarysse ve Groen, 2012).

Şekil 2 Kuluçka Hizmetleri Değer Zinciri



Girişimciliğin geliştirilmesi alanında faaliyet gösteren AB kuruluşlarının performanslarına ilişkin inceleme yapılan bir raporda kuluçka hizmetlerinin AB genelinde durumu ele alınmıştır. Girişimciliği teşvik edici hizmetler konuya ilişkin farkındalık düzeyini arttırmayı ve daha çok insanın girişimcilik alanına başvurmasını hedeflemektedir. Ön kuluçkaların da dâhil olduğu seçme hizmetleri genel olarak girişimci adaylarına destek sunarken bir yandan da daha kapsamlı destek almaya uygun olanların belirlenmesini içerir. Bu belirleme süreci kavramsal, teknolojik ya da iş modeli düzeyinde kanıta dayalı ispatlar sunulmasını ya da ekiplerin yeterliliğini belirlemeyi gerektirmektedir. Tüm süreç girişimcilerin uygulamadaki becerisini sorgulayan ve uygun geri besleme sunan bir yapıdadır. Başlangıç şirketi (*Startup*) hizmetleri işletme destek modelinin farklı adımlarını içermektedir. Amaç yeni

Genel olarak kuluçka desteklerinin tam işlevli ve küresel rekabete katılabilecek şirketlere erişmek için hizmetlerini kademeli olarak sunduğu düşünülür. Bu kademeler bir şirket kurmaya yönelik ilgi ve bilgi düzeyi, en düşükten yükseğe doğru evrilen bir ekip ya da şirketin gelişme çizgisini de özetlemektedir. Ancak bu gelişme sürecindeki her aşama bir öncekine göre daha az faydalanıcının erişebildiği piramit benzeri bir yapıdadır. Bu aşamalara ilişkin yaklaşım aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (EUBIC, 2020):

kurulan girişim şirketlerinin hayatta kalma oranını arttırmaktır. Büyütme hizmetleri yeni girişimlerden gelişme eğiliminde olanların büyümesini hızlandıracak destekler (finans, pazarlama vb.) sunulmasını içerir. Genel olarak uluslararası pazara açılmak ve büyüme temposunu arttırmak amaçlanır (EUBIC, 2020: 16-17).

Kuluçka merkezlerinin değer önermeleri zaman içerisinde değişmektedir. Faydalanıcıların hangi ihtiyaçlarına odaklandıklarını ifade eden değer önermeleri tarihsel olarak üç nesilde özetlenebilir. Bunlardan birincisi ölçek ekonomisi koşullarında 1950’lerde ABD’de ortaya çıkan ve 1980’lerde yaygınlaşan kuluçkalara hâkim olan yaklaşımdır. Altyapıya odaklanan bu yaklaşımda maliyetlerin düşürülmesi için ofis, toplantı, sekreteryaya hizmetleri bazen de üretim konusunda ortak



kullanım sağlanır. Böyle yeni kurulan küçük işletmelerin büyük ölçekli işletmeler ile rekabet edebilirliğinin destekleneceği düşünülür.

İkinci nesil, 1980'lerden itibaren inovasyon ve teknolojinin ekonomik gelişme ve istihdam yaratmadaki önemini kavrayan devletlerin teknoloji yoğun şirketler oluşturmak için kuluçkalara başvurduğu dönemde ortaya çıkmıştır. Bu ikinci nesil kuluçkalarda altyapı hizmetleri sürmekte olsa da, öncelikle öğrenme eğrisini hızlandırmak için koçluk/mentörlük

ve eğitime odaklanılır. 1990'lardan itibaren ortaya çıkan üçüncü nesil yaklaşım ise ağın önemine vurgu yapar. Kuluçkadaki girişimcilerin muhtemel müşteriler, tedarikçiler, ortaklar ya da yatırımcılar ile buluşturulmasına öncelik verilir. Böylece yeni kurulan girişimlerin kaynak kısıtlarını aşmak için etkileşimlere girmesi sağlanır. Aynı zamanda kuluçkalarda yer almak girişimciler ve başlangıç şirketlerinin meşruluklarına olumlu katkı yaparak ağlardaki ciddi aktörlere erişimlerine de yardımcı olur (Bruneel vd. 2012).

Tablo 4 İşletme Kuluçkalarının Değer Önermelerinin Tarihsel Değişimi

	Odaklanılan alan	Gerekçe
Birinci nesil	Ofis alanı ve ortak kaynaklar	Ölçek ekonomisinde rekabet avantajı
İkinci nesil	Koçluk/mentörlük ve eğitim desteği	Öğrenme eğrisini hızlandırarak teknoloji yoğun şirketler oluşturmak
Üçüncü nesil	Teknolojik, profesyonel ve finansal ağlara erişim	Dış kaynaklara, sektördeki bilgilere erişim ve meşruluk sağlamak

Kaynak: Bruneel vd. 2012

Girişimcilere işletme kurma ve geliştirme konusunda destek sunan kuluçkalar çeşitli biçimlerde oluşturulabilmektedir. Merkezi bir planlama ile yönlendirilmeyen ve yenilikçilik ekosistemindeki eğilimler ile şekillenen kuluçkaları net olarak belirli kategorilere ayırmak zordur. Buna karşın analitik olarak işlevleri ve yapıları incelemek amacıyla kuluçkaların dört ana kategoriye ayrıldığı düşünülmektedir. Bunlar: Duvarlı kuluçkalar, sanal kuluçkalar, uluslararası kuluçkalar ve hızlandırıcılarıdır (Lewis, Harper-Anderson ve Molnar, 2011).

Duvarlı Kuluçkalar

Birden fazla faydalanıcıyı (girişimci ya da şirketi) içinde barındıran, destekleyen ve tesislerin yönetim işlevlerini üstlenen kuluçka tipidir. Girişimcilere çeşitli çalışma alanları sunulmaktadır. Buna karşın kuluçkada sunulan tesisler değil girişimcilere ve başlangıç şirketlerine sunulan destek hizmetleri ön plandadır.

Sanal Kuluçkalar

Farklı kaynaklarda duvarsız ya da sanal kuluçkalar olarak ifade edilen yapılar aynı şeyi ifade etmektedir. Merkezi bir ofisi olsa da faydalanıcılara alan tahsis etmeyen kuluçkalardır. Faydalanıcı şirket ya da kişilere kısa

sürelî toplantılar ile destek sunulabilir. Bazen faydalanıcıların ağırlandığı alanlar ve konferans odaları bulunabilir. Buna karşın fiziksel olarak kuluçka ile girişimcilerin aynı şehirde bulunmasını gerektirmez.

Fiziksel alan tahsis eden kuluçkalara göre çok daha düşük maliyetli olan sanal kuluçkalar özellikle taşrada geniş alanlara yayılmış faydalanıcılara hizmet vermek için faydalı bir alternatiftir. Ayrıca donanım ve tesis ihtiyaçlarını karşılamış olan girişimciler ile farklı bölgelerde faaliyet gösteren girişimciler için uygundur.

Uluslararası Kuluçkalar

Yeni girişimcilerin dünyada önemli bir pazar olan ABD pazarına girişlerini kolaylaştırmak için kurulan kuluçkalar bunların en önemli örnekleridir. Kuluçkalarda sunulan hizmetlerin yanında özel olarak pazara girişi kolaylaştıran işlemlere odaklanmaktadır. Hedef ülkedeki şirketlerle ortaklıklar, izinler ve lisanslar, kül-

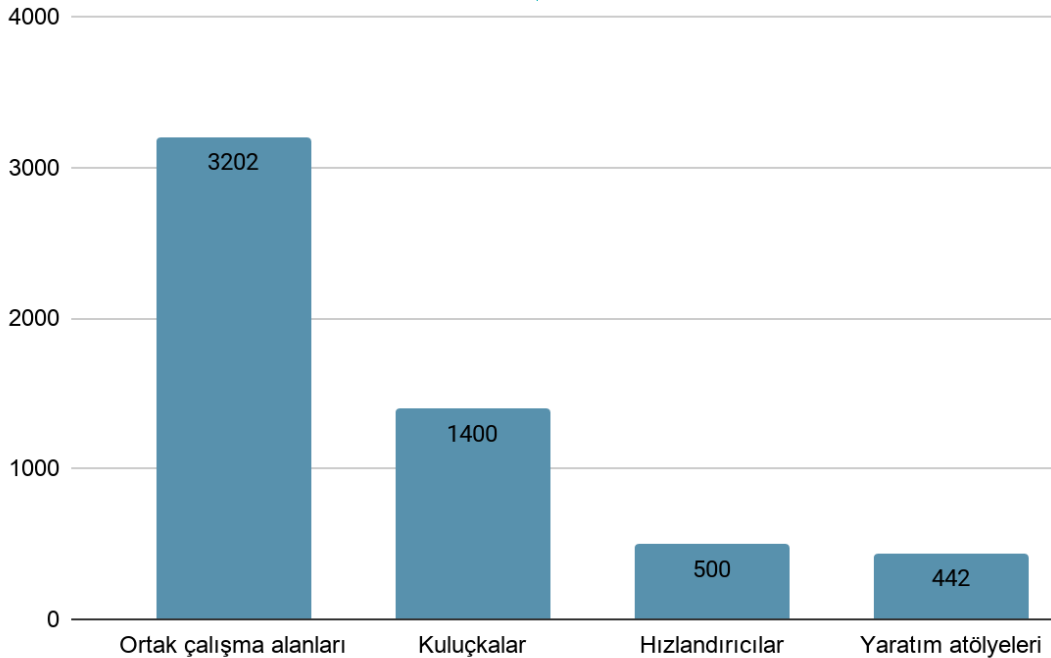
türel eğitim, vize işlemleri ve konaklama destekleri gibi faaliyetleri içermektedir. Zaman zaman çeviri desteği gibi pratik ihtiyaçlara da odaklanılmaktadır.

Hızlandırıcılar

Hızlandırıcılar geç dönem kuluçka hizmetleri olarak tanımlanabilir. Özellikle olgunlaşmakta olan girişim şirketlerinin dış yatırım ihtiyaçlarını karşılamak ve pazarda başarılarını arttırmayı amaçlar. Çoğunlukla işletme kuluçkası ve hızlandırıcısı kavramları birbiri yerine kullanılır.

Bir başka sınıflama yaklaşımına göre kuluçkalar ve hızlandırıcılar yanında ortak çalışma alanları ve yaratım atölyeleri de yer almaktadır. ABD’de girişimcileri desteklemeyi hedefleyen kurumların dağılımı aşağıdaki şekilde sunulmuştur. Ortak çalışma alanları (co-working spaces) girişimcilere sunulan ofis/masa, sekreteryaya ve toplantı gibi imkânların yaygınlaşmakta olan bir türüdür.

Şekil 3 ABD’deki Girişimcilik Merkezlerinin Dağılımı



Kaynak: <https://inbia.org/wp-content/uploads/2018/08/NumberofECsimage.jpg?x62369>



Şekilde görüldüğü gibi genellikle düşük aylık kiralar ile işletilen ortak çalışma alanlarının yaygınlaştığı görülmektedir. Ülkemizde de özellikle büyük şehirlerde yaygınlaşmakta olan bu alanlar kuluçkaların sunduğu destekleyici hizmetlerin tamamını sunmasa da, etkinlikler ve faydalanıcılar arası etkileşimler ile bu işlevleri kısmen karşıladıkları düşünülebilir. Görüldüğü gibi olgunlaşma dönemindeki daha az sayıdaki girişim şirketini hedefleyen hızlandırıcıların sayısı kuluçkalara oranla oldukça azdır.

Bunun yanında 2000'li yılların başlarında yaygınlaşan “*maker*” hareketinin bir yansıması olan Yaratım Atölyeleri (*Makerspaces*) tam olarak birer girişimcilik merkezi değildir. Bununla birlikte özellikle teknoloji yoğun inovasyonları kurumsal AR-GE merkezlerinden, bireylerin deneme yanılma yoluyla geliştirdikleri maddi eserlere kaydırması nedeniyle zaman zaman buluşlara neden olabildikleri için ticarileşme potansiyeli de taşımaktadır.

ABD'deki kuluçkaların %93'ü kar amacı gütmeyen ve ekonomik kalkınmayı desteklemeyi hedefleyen kuruluşlardır. Kar amacı güden kuluçka işletmeleri ise genellikle yatırımcıların maddi katkılarından pay alarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Kar amacı gütmeyen kuluçkaların büyük çoğunluğu üniversiteler ile ortak çalışmaktadır. Bunların önemli bir bölümü ise (%32'si) ana sponsor olarak bir üniversiteye bağlıdır (Knopp, 2012). Bir başka ifade ile kuluçkaların büyük çoğunluğu özel sektör girişimleri değil doğrudan ya da dolaylı olarak kamusal kaynaklar ile kurulan yapılarıdır.

Aynı durum Avrupa Birliği içerisinde de benzer şekildedir. Avrupa Birliği genelinde kuluçkaların %40'ı Avrupa Birliği Bölgesel Kal-

kınma Fonu (ERDF) dâhil olmak üzere kamu kaynaklarından finanse edilmektedir. Aynı durumdaki kuluçkaların İngiltere'deki oranı ise %41'dir. YKE odaklı kuluçkaların %33'ü bir üniversitenin bütçesi dâhilinde ya da kamu fonlarının desteği ile işletilmektedir. YKE'nin daha yoğun olarak şirketleştiği Londra'nın da içinde olduğu İngiltere'nin güneyinde bu oranın daha düşük olduğu kuzeye gidildikçe kamu kaynaklarına başvurma oranının arttığına dikkat çekilmektedir (Bone, Allen ve Haley, 2017: 24-25).

Kuluçkalar sektörel çeşitlilik ya da uzmanlaşma açısından da farklılaşmaktadır. Bazı kuluçkalar belirli teknoloji alanlarına ya da sektörlerle özgü hizmet vermektedir. ABD'de kuluçkaların belirli alanlara ya da sektörlerle odaklanması yaygın görülse de %54'ü çeşitli alanlardaki giriş düzeyi şirketlere aynı anda hizmet veren çok amaçlı kuluçkalardır (Knopp, 2012). İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre iş geliştirme odaklı kuluçkaların %45'i belirli bir sektöre odaklanmıştır (Bone vd. 2017: 24-25). Kuluçkaların belirli alanlara odaklanmasının sağladığı faydalar: Yüksek kaliteli tesisler ve ekipmanlar oluşturmak için kaynakların odaklanması, hizmet ve danışmanlık süreçlerinin daha iyi düzeyde sunulması ve kuluçkanın itibarı ve toplumsal etkileşimi nedeniyle sağlanan olumlu imajdır. Almanya'da özellikle medya ve iletişim teknolojileri alanındaki örnekleri görülmektedir (Schwartz ve Hornych, 2008).

Çin'de ilk işletme kuluçkası 1987 yılında Wuhan'ın Hubei bölgesinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından kurulmuştur. Uzun süre devlete ait dev şirketlerin ekonomik önemi vurgu yapıldığı için küçük ölçekli girişimleri destekleyen kuluçkalara yeterince önem



verilmemiştir. 1990'ların sonlarında piyasa ekonomisine dönüş ile birlikte kuluçkalara verilen önem artmıştır. 2003 yılında Çin'deki toplam kuluçka sayısı 500'ü aşmıştır. Bunlardan 98'i ise Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı sertifikaları olan büyük ölçekli kuluçkalardır. Kuluçkalarda toplam 336 bin kişi girişimcileri desteklemek üzere çalışmaktadır. Asya'da ise 2.000'den fazla kuluçka bulunduğu düşünüldüğünde Çin, Asya'nın en geniş kuluçka ağına sahip ülkesi olarak öne çıkmaktadır (Chandra, He ve Fealey, 2007). 2020 yılı itibarıyla Çin'deki toplam kuluçka sayısı 896'ya ulaşmıştır. Aynı dönemde Asya'daki sayının 3 bini aştığı belirtilmiştir. Aynı dönemde Hindistan'da 120 olan kuluçkanın sayısının 1000'e ulaştırılması için çalışmalar başlatılmıştır (Tang, Baskaran, Pancholi ve Lu, 2013).

Güneydoğu Asya'dan başarılı bir örnek olan Güney Kore'de ise özellikle başkent Seul ve çevresindeki Gyeonggi bölgesinde girişimcilik merkezleri yoğunlaşmaktadır. Bu bölgede çoğunluğu kuluçka ya da hızlandırıcı programı olan 467 kuruluş yer almaktadır. Bu kuruluşların büyük çoğunluğu farklı sektörlerde hizmet veren dijital teknoloji girişimlerine hizmet vermektedir. YKE açısından ise dünya genelinde başarılı olan dijital teknolojiler ve oyun şirketleri Neoplay, Line, Nexon ve

NCSoft Güney Kore girişimcilik ekosisteminde gelişen girişim şirketlerine de ev sahipliği yapmıştır (Austrade, 2019).

Dünya genelinde küçük ölçekli işletmelere ve girişimciliğe verilen önemi gösteren bu veriler ışığında ekonomik kalkınma ve istihdam yaratmak için bireysel yaratıcılık ve atılganlığa atfedilen önemin gün geçtikçe artmakta olduğu, YKE düşüncesinin de bu eğilimlerle uyumlu olarak benzer bir gelişme çizgisi gösterdiği ifade edilebilir. ABD merkezli Uluslararası İşletme Kuluçkaları Derneği (International Business Incubation Association, NBIA) tahminlerine göre dünya genelinde 7 binden fazla işletme kuluçkası bulunmaktadır⁵.

Kuluçkaların İşlevleri

Bu çalışmaya esas YKE kuluçkaları başlığına geçmeden önce Avrupa Birliği bakış açısına göre kuluçkaların kritik işlevleri aşağıdaki tabloda özetlenmiş ve takip eden paragraflarda açıklanmıştır (EC, 2002). Bu işlevlerin kuluçkaların tipleri, paydaşların amaçlarına göre değişiklik göstermesi mümkündür. Buna karşın aşağıdaki sınıflama bu çalışmanın amaçladığı YKE kuluçkalarına örnek olabilecek işlevlerin kapsamlı bir sunumunu içerdiği için faydalı görülmüştür.

⁵ Çevrimiçi kaynak erişim tarihi 22.10.2020, <https://inbia.org/wp-content/uploads/2016/09/InBIA-Industry-Terms.pdf?x84587>

Tablo 5 Kuluçkaların Kritik İşlevleri

İşlev	Alt işlev
Kuluçka alanı (fiziksel tesisler)	
İşletmecilik destekleri	Ön-kuluçka ve girişimcilik eğitimleri
	İşletme destek hizmetleri
	Teknoloji ve inovasyon
	Başlangıç şirketlerinde büyümeyi finanse etmek
	Kuluçkadan ayrılış sonrası destekler, ağ oluşturma ve sanal kuluçka
	Kuluçka hizmetlerinin maliyeti
Kuluçka hizmetlerinin hedef kitlesi	
Giriş-çıkış kriterleri ve müşteri ilişkileri	
Kuluçka yönetimi ve personeli	Kuluçka personelinin sayısı ve nitelikleri
	Yönetim ve kalite standartları

Kaynak: (EC, 2002).

Kuluçka Alanı (Fiziksel Tesisler)

Genel olarak farklı boyutlarda bulunmakla beraber kuluçkaların en az 20 faydalanıcı ekibe yer verecek şekilde konumlandıkları görülmektedir. Kuluçka hizmetlerinin başarısı açısından kuluçkadaki fiziksel alanların doluluk oranı önemli bir göstergedir. Rotasyon esasıyla işledikleri için tam doluluğun genelde mümkün olmadığı kuluçkalarda %80-90 arası doluluk oranı başarılı sayılmaktadır. AB genelinde yapılan çalışmada doluluk oranı ortalaması %85 olarak bulunmuştur. Özellikle yeni ekonomi odaklı kuluçkalarda açık alanları arttırarak faydalanıcılar arası etkileşim ve işbirliği imkânlarını arttırmaktadır.

İşletmecilik Destekleri

Kuluçkaların uyguladığı modele ve finansman sağlayan yatırımcıların amaçlarına göre işletmecilik destekleri çeşitlenmektedir. Kuluçkalarda en çok sunulan işletmecilik destekleri

sırasıyla banka kredileri ya da yatırım fonlarına erişmek için destek, ön kuluçka hizmetleri, ağ kurma, iş planı oluşturma, yeni ürünler geliştirmek için danışmanlık ile mentörlüktür. Kuluçkaların hukuk, işletmecilik eğitimleri ile satış-pazarlama ve pazar araştırması gibi hizmetleri dış kaynaklardan alınan hizmetler arasında ilk sıralarda yer almaktadır.

Genellikle işletmecilik desteklerinin sunulan tesis, ekipman ve benzeri ekipmanlardan çok daha önemli olduğu düşünülmektedir. Sunulan fiziksel alanın en büyük avantajı faydalanıcıların benzer süreçler yaşayan diğer girişimcilere yakın olmalarını sağlamasıdır. Girişimciler arasında iş fikirlerinin ortaklaşa yürütülmesi, yeni fikirler üretilmesi gibi yan faydalar ağ oluşturma kuluçka içerisindeki boyutunu oluşturmaktadır.

Ön-kuluçka ve Girişimcilik Eğitimleri

Ön-kuluçka terimi girişimci adaylarının şir-



ketlerini kurmadan önceki dönemde aldıkları destekleri ifade etmektedir. Bu süreç potansiyel girişimcilerin belirlenmesi ya da teşvik edilmesini, iş planı ve şirket kurma konularında bilgilendirilmelerini içerir. Ön-kuluçka hizmetlerinin önemini kabul etmekle beraber pek çok kuluçka bu alanda yeterince etkin olmaya istekli değildir.

Ön-kuluçka işlevleri genellikle işletme eğitimlerinin bir parçası ya da yan dalı olarak yükseköğretim kurumlarında yürütülmektedir. Kuluçkalarda ise belirli bir süre içinde iş planlarını hazırlamak üzere ön-kuluçka düzeyindeki girişimcilere alan tahsisi yapılmakta ve eğitimler verilmektedir. Dönemsel eğitimler ya da atölyeler şeklindeki etkinlikler ile muhtemel faydalanıcı adaylarına kısa süreli ve yoğun destekler sunulmaktadır.

İşletmecilik Destekleri

İş planlarının geliştirilmesi, stratejik düzeydeki öneriler verilmesi, sermayeye ya da pazara erişim sağlanması ile girişim şirketlerinin olası ortaklıklara yönlendirilmesi işletme desteklerinin konusudur. Dış kaynaklardan alınan hukuki danışmanlık ya da pazar araştırmaları gibi hizmetler de bu kapsamda yer almaktadır. Özellikle piyasa koşullarına uyum konusunda erken dönemde yaşanabilecek sorunların atlatılması sağlanır.

Teknoloji ve İnovasyon

Kuluçkalar teknoloji transferini odağa alan yüksek teknoloji odaklı stratejiler geliştirebileceği gibi daha geleneksel işletmecilik alanlarında istihdamı artırmaya da odaklanabilmektedir. Bazı kuluçkalar üniversite laboratuvarları gibi üst düzey teknoloji geliştirmeye erişim imkânları sunarken, bazıları

odaklandıkları uzmanlık alanında derinleşmiş kaynaklar sunmaktadır. Geniş açıdan bakıldığında bu tür kuluçkalar bölgesel ya da ulusal stratejilerin gerektirdiği kümelerin bir bileşeni olarak işlev görmektedir.

Başlangıç Şirketlerinde Büyüme Finansmanı Etmek

Sermayenin genellikle erken dönem girişim şirketlerinden uzak durduğu düşünüldüğünde kuluçkaların finansmana erişmek için aracılık etmesi kritik hale gelmektedir. Burada kuluçka girişim şirketlerinin kuruluş ve büyüme sürecini yönlendirerek yatırımcılara kontrol edilebilir riskler sunmayı hedeflemektedir.

Kar amacı güden kuluçkaların farklı alanlardaki girişimleri içeren çok boyutlu bir yatırım portföyü oluşturmalarının ardında yatan neden de risklerin yönetilmesidir. Bu yaklaşımın tek alternatifi yeni ekonominin yükselen trendlerinden etkilenerek internet tabanlı girişimlere ağırlık veren tek yönlü kuluçkalardır. Pazardaki herhangi bir olumsuz gelişmenin kuluçkadaki tüm şirketleri aynı anda etkilemesi şeklindeki riskler İnternet Balonu olarak adlandırılan dönemdeki sorunları hatırlatmaktadır.

Bazı kuluçkalar küçük ölçekli sermaye desteklerini kuluçka yönetimleri aracılığıyla faydalanıcılara dağıtmaktadır. Bu destekler genellikle şirketin kuruluşunun ilk 6-12 ayı süresince sağlanmaktadır. Bunun sonrasında ise daha kapsamlı yatırımlar için kuluçka yönetimi yatırımcılar ile faydalanıcılar arasında aracılık rolü oynamaktadır.



Kuluçkadan Ayrılış Sonrası Destekler, Ağ Oluşturma ve Sanal Kuluçka

Kuluçkalardan mezun olan şirketler ve bölgedeki diğer küçük ölçekli şirketler için danışmanlık hizmetleri verilmesi yaygın bir uygulamadır. Bu kapsamda sanal kuluçka hizmetlerinin işletme destekleri üzerine kapsamlı şekilde hazırlanmış Web siteleri üzerinden yürütüldüğü görülmektedir.

Ağ oluşturma; kuluçkadaki girişim şirketleri, dış paydaşlar ve danışmanların dâhil olduğu geniş bir çerçevede ele alınmaktadır. Ağlar, kuluçka şirketlerinin iş modellerini gerçekleştirmek için gerek duydukları kaynaklara erişmesini kolaylaştırır. Buna ek olarak girişimcilik sürecinin başlangıcında yaşanan izolasyon duygusundan kurtulmayı sağlaması da ağların işlevleri arasındadır.

Kuluçka Hizmetlerinin Maliyeti

Kuluçka hizmetlerinin maliyetlerinin kim tarafından karşılanacağı konusu önemli bir başlıktır. 2000'li yıllarda yaşanan internet girişimciliği çöküşü öncesinde kuluçkalar çoğunlukla nakit ücret almamış, bunun yerine şirketlerden pay talep etmiştir. Günümüzde ise genellikle hizmetlerin büyük çoğunluğunun maliyetleri faydalanıcı girişim şirketlerine kısmen ya da tamamen yansıtılmaktadır. Avrupa Birliği'ndeki kuluçkaların yaklaşık üçte biri tamamen ücretsiz faaliyet göstermektedir. Buna karşın kuluçkaların diğer işletme destek organizasyonlarına göre çok daha düşük ücret aldığı görülmektedir. Kuluçka dışından alınan hizmetlerde ise faydalanıcı şirketlerden ücret talep edilen hizmetlerin oranı görece daha yüksektir.

Kuluçka Hizmetlerinin Hedef Kitle

Hedef kitle genellikle belirli bir düzeye ulaşmış şirketler ya da iş planı hazır olan girişimci ekipleri olabilmektedir. Bazı kuluçkalar ise iş planı hazırlamayı kuluçka süreci içindeki eğitimlere dâhil etmektedir. Bunun yanında bir hedef kitle belirlemeden önce gelenin hizmetlerden yararlandığı bir süreç de işletilebilmektedir. Yeni ekonomi odaklı kuluçkalarda daha çok bilgi yoğun işleri hedefleyen girişimlerin hedef kitle olarak belirlendiği, geleneksel kuluçkalarda ise daha geniş bir yelpazeye hizmet verildiği ifade edilebilir. Buna rağmen geleneksel kuluçkalarda da inovasyon ve ticari başarı potansiyeline dikkat edilmektedir.

Kuluçkalar hedef kitle olarak belirledikleri potansiyel girişimcilere hizmetlerini tanıtmak için reklam ve tanıtım etkinliklerine yer vermektedir.

Giriş-çıkış Kriterleri ve Müşteri İlişkileri

Kuluçkalar çoğunlukla biçimsel olarak belirlenmiş kriterler üzerinden faydalanıcıları belirlemektedir. Bu kriterler yüksek büyüme potansiyelinden, inovasyonun niteliği ya da iş planının hazırlık derecesine kadar değişebilmektedir. Bunun yanında ekibin girişim fikrine bağlılığı, becerileri ve deneyimi gibi kriterler de girişim şirketlerinin ve dolayısıyla kuluçkanın başarısını etkileyecek faktörler olarak dikkate alınmaktadır.

Faydalanıcıların durumlarının kuluçka yönetimi tarafından düzenli olarak izlenmesi şirketlerin başarı ve büyüme ihtimalini artıran bir etkidir.

Çıkış kriterleri arasında en yaygını genellikle 3 ya da 5 yıl gibi belirli bir sürenin sona ermesidir. Avrupa ortalaması 35 aydır. Ancak ülkenin iş dünyasının dinamiklerine göre farklı süreler görülebilmektedir. Örneğin İtalya’da bu süre 53 aya kadar uzayabilmektedir. Sektörlerin doğasından kaynaklanan farklar da bulunmaktadır. Örneğin ilaç/ecza sektöründe 10-12 yıl kuluçka süresi gerekebilmektedir.

Bunun yanında hedefleri tutturarak başarıya ulaşan ya da tam aksine hedeflerini gerçekleştiremeyen girişimlerin de kuluçkadan ayrılmasını gerektiren kriterler belirlenmektedir. Doluluk oranları düşük olan kuluçkalarda çıkış kriterleri esnetilebilmektedir.

Kuluçka Yönetimi ve Personeli

Kuluçka personelinin nitelikleri girişimcilik şirketlerin performansını etkileyen en kritik faktör olarak sayılmaktadır. YKE kavramının, telife dayalı ekonomik faaliyetler düşüncesinin ve bu alanlarda girişimcilik yaklaşımlarının görece yeni yaygınlaşmakta olması nedeniyle kuluçkalarda doğru bilgi ve deneyime sahip kişilerin yer almasının oldukça önemli olduğu ifade edilebilir.

Kuluçka Personelinin Sayısı ve Nitelikleri

AB’de yapılan araştırma sonuçlarına göre genellikle her dokuz kuluçka şirketine bir idari personel oranı ile hizmet verilmektedir. Genellikle 20 civarında şirkete ev sahipliği yapan kuluçkalarda 2 ya da 3 personel bulunmaktadır. Bilgi yoğun sektörlere odaklanan kuluçkalarda ise personel sayısı (10 ila 25 arası) daha yüksektir. Bunun nedeni günlük operasyonlara daha fazla katılım ihtiyacıdır. Genellikle kuluçka personeli şirketlerde yönetici

pozisyonları doldurulana kadar tam zamanlı yönetici işlevlerini üstlenmektedir. İnternet odaklı girişimlere odaklanan kuluçkalarda girişimlerin web sitelerini tasarlamak ve yönetmek için tam zamanlı geliştirici ekipleri istihdam edilebilmektedir.

İşletme alanındaki kuluçka yöneticilerinin çoğunluğu muhasebe, bankacılık, finans; satış ve pazarlama; personel yönetimi ve eğitim; hukuk alanlarında profesyonel geçmişi olan kişilerdir.

Yönetim ve Kalite Standartları

Kuluçkanın kendi performansının izlenmesi açısından kalite standartları belirlemesi önem arz etmektedir. Bu açıdan Avrupa Birliğinde Avrupa İşletme ve İnovasyon Merkezi (*European Business and Innovation Centre, EU-BIC*) ve ABD’de Uluslararası İşletme Kuluçkaları Derneği (*International Business Incubation Association, INBIA*) sertifikaları ve Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı (*United Nations Industrial Development Organization, UNIDO*) iyi uygulama kılavuzu kullanılmaktadır.

Kuluçka performans kriterleri aşağıdaki şekildedir:

- Doluluk oranı,
- Mezun olan şirket sayısı,
- Faydalanıcı ve mezun şirketler tarafından sağlanan istihdam,
- Faydalanıcı devir oranı,
- Kuluçkanın finansal performansdır.

Bunların dışında kuluçka yönetimleri faydalanıcı şirketler ve paydaşlardan geri besleme almak için ağırlıklı olarak gayriresmi görüşmeler, düzenli toplantılar ya da düzenli anketlerden faydalanmaktadır.



Türkiye'deki Kuluçkalar ve Mevzuat Altyapısı

Ülkemizde 1980'li yıllara dayanan bir geçmişte bulunan Teknokent kurulmasına yönelik çalışmalar KOSGEB'in üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde kurduğu teknoloji merkezleri (TEKMER) ile uygulamaya geçmiştir. 2001 yılında 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanununun yürürlüğe girmesi ile daha önce teknokentler olarak adlandırılan girişimler "teknoloji geliştirme bölgeleri" ifadesi ile uygulamaya başlanmıştır. Ülkemizdeki teknoloji geliştirme bölgesi sayısı 27 Ağustos 2020 tarihli ve 31226 sayılı Resmi Gazete'de kuruluşuna karar verilen son bölge ile birlikte 85'e ulaşmıştır. Bu bölgelerde faaliyet gösteren 6 binden fazla şirketin yarısına yakını (%44,04) bilgisayar programlama ile ilişkili alanlarda faaliyet göstermektedir⁶.

Mevcut teknoloji geliştirme bölgelerinin büyük bölümü tek bir üniversite ile ilişkilidir. Bunun dışında birden fazla üniversite, sanayi kuruluşları ve kamu kurumları ortaklığı ile kurulan; organize sanayi bölgelerinde kurulan bazı teknoparklar da bulunmaktadır. Teknoloji geliştirme bölgelerinde ve dışında yer alan kuluçkaların listesi EK-1'de sunulmuştur.

Kuluçkaların mevzuattaki temelleri teknoloji geliştirme bölgelerine ilişkin kanunlardan kaynaklanmaktadır. Kuluçkalar 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu kapsamında teknoloji geliştirme bölgeleri bünyesinde kurulmaktadır. Kanunun üçüncü maddesindeki tanımlar şu şekildedir:

Girişimci: Bölgedeki hizmet ve imkânlardan yararlanmak isteyen veya yararlanmakta olan gerçek ve tüzel kişileri

Kuluçka Merkezi (İnkübatör): Özellikle genç ve yeni işletmeleri geliştirmek amacıyla; girişimci firmalara ofis hizmetleri, ekipman desteği, yönetim desteği, mali kaynaklara erişim, kritik iş ve teknik destek hizmetlerinin bir çatı altında tek elden sağlandığı yapıları ifade eder.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği üçüncü maddesinde kuluçka merkezi ve ön kuluçkalar aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

Kuluçka Merkezi (İnkübatör): Özellikle genç ve yeni işletmeleri geliştirmek amacıyla; girişimci firmalara ofis hizmetleri, ekipman desteği, yönetim desteği, mali kaynaklara erişim, kritik iş ve teknik destek hizmetlerinin bir çatı altında tek elden sağlandığı yapıları,

Ön kuluçka: İş fikri ya da hayata geçirmek istediği bir projesi olan henüz şirketleşmemiş tekil veya birkaç kişiden oluşan girişimci grubuna, fikirlerinin ya da projelerinin geliştirilmesi maksadıyla danışmanlık, mentorluk ve proje fikri doğrulamaya yönelik hizmet süreçlerini içeren yapıları ifade eder.

Kanun ve yönetmelikteki tanımlarda girişimler ya da kuluçkaların sadece teknoloji alanında faaliyet göstermesini gerektiren bir kısıtlama bulunmamaktadır. Buna karşın aşağıda detayları sunulan kuluçkalara ilişkin

⁶ Çevrimiçi kaynak, erişim tarihi 22.10.2020, <https://www.sanayi.gov.tr/istatistikler/istatistiki-bilgiler/mi0203011501>

maddelerde daha detaylı bir tanımlama yapılarak günümüzde yaygın olarak uygulanan teknolojik inovasyonlara odaklanmış girişimlere vurgu yapıldığı düşünülebilir. Bu durumun YKE açısından istisnası internet ve yazılım alanlarının içerikler ile kesiştiği medya ve oyun sektörleri olabilecektir.

Aynı yönetmeliğin 15'nci maddesinde “Kuluçka firması, kuluçka merkezi ve kuluçka programı” esasları açıklanmıştır. Buna göre maddenin birinci bendinde kuluçka firmaları tanımlanmıştır:

Kuluçka firmaları; Ar-Ge, teknolojik yenilik, yazılım ve tasarım faaliyetlerine yönelik doğrudan desteklenen veya kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işletmeleri tarafından yarışma programları ile desteklenmesi uygun görülen veya bu faaliyetlerde bulunan en fazla üç yıllık, proje sahibi girişimciler ya da yeni işletmelerdir.

Sekizinci bendinde ise kuluçkadan yararlanan şirketlere Teknoloji Geliştirme Bölgesi Yönetici Şirketi tarafından imkânlar dâhilinde sunulacağı belirtilen hizmet ve destekler sıralanmıştır:

- a) Ofis imkanı, mobilya ve ekipman sağlanması, ihtiyaç duyulan altyapının ve ortak mekanların oluşturulması.
- b) Sekreteryaya ve destek hizmetlerinin sunulması, donanım ve yazılımlara erişimin sağlanması.
- c) Yarışma ve benzeri girişimciliği teşvik edici programların organize edilmesi.
- ç) İlgili eğitim, seminer ve atölyelerin düzenlenmesi.
- d) Yönetim desteği, kritik iş ve teknik desteklerin verilmesi.

- e) Teknik ve idari konularda danışmanlık ve mentorluk hizmetlerinin sağlanması.
- f) Şirketleşme, ticarileşme, uluslararasılaşma ve benzeri alanlarda desteklerin sağlanması.
- g) Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri ile tasarım faaliyetleri ile ilgili finansmana erişim konusunda danışmanlık sunulması ve mevcut programlara yönlendirilmesi veya uygun yapılar ile bir araya gelmesine destek olunması.
- ğ) Kuluçka firmalarının kendi aralarında ve Bölgede yerleşik diğer firmalarla etkileşim ve işbirliklerinin sağlanması.

Yukarıdaki tanımlamalardan yola çıkarak YKE alanlarının dijitalleşme ile sanal ya da artırılmış gerçeklik, yeni iletişim teknolojileri, interaktif eğlence yazılımları, görsel işitsel medyalar ya da tekstil üretimi gibi konulardaki inovasyonlar dışında teknoloji geliştirme bölgelerindeki kuluçkalardan faydalanması oldukça zor görünmektedir. Saha görüşmelerinde mevzuattan kaynaklanan bu teknoloji ağırlıklı bakışın daha keskin şekilde yorumlandığı, başta yazılım olmak üzere diğer sektörlerin doğal parçaları olarak görülen girişimlerin YKE ile bağlantılı olmadığı şeklinde yorumlanabildiği görülmüştür. Kültür, sanat, kültürel miras gibi alanların ise belirgin bir teknolojik inovasyon bileşeni olmadığı sürece çok daha net olarak mevzuatta tanımlanan kuluçkaların görev alanı dışında kaldığı ifade edilebilecektir.

Konuyla ilgili olarak, 3 Şubat 2021 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlan 7263 sayılı “Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile 4691 Sayılı Kanunun beşinci madde-



sinde değişiklik yapılarak Teknoloji Geliştirme Bölgesi (TGB) yönetici şirketlerinin Bakanlık izni ile bölge alanı dışında da kuluçka merkezi açabilmesi mümkün kılınmıştır. Bu merkezlerdeki girişimcilerin kurdukları şirketler de TGB bölgesi içindekilerin faydalandıkları destek ve teşviklerden yararlanabilecektir. Bu durumun YKE temalı kuluçkalar kurulması yönünde fırsatlar üretebileceği düşünülmekle birlikte, aynı değişiklik ile kuluçkada yer alacak girişimcilerin faaliyet alanlarının “AR-GE, teknolojik yenilik, yazılım ve tasarım” ile sınırlandırıldığı görülmektedir. Bu nedenle işlevsel yaratımlar ve medya alanlarındaki YKE girişimlerinin AR-GE odaklı olması; kültürel miras ve sanat alanlarının ise teknolojik yeniliklere eklenmesi halinde kuluçka girişimi sayılacakları düşünülmektedir.

Tasarım Merkezleri

Ar-Ge Reform Paketi, 26 Şubat 2016 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanmıştır. Bu kapsamda 5746 sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun ile ilgili kanunlarda Türkiye’nin AR-GE ve inovasyon altyapısını geliştirmek için değişiklikler yapılmıştır. Bunlardan biri tasarım faaliyetlerinin destek kapsamına alınmasıdır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yüksek katma değerli teknolojik ürünlerin üretimi⁷ ile yakından ilişkili görülen tasarım merkezleri destekleri kapsamında hâlihazırda özel sektör kuruluşları bünyesinde 366 adet tasarım merkezinde 7.804 kişi istihdam edilmektedir. Tasarım merkezleri arasında endüstriyel üretim yapan mobilya, otomotiv, elektronik gibi pek çok sektörde şirketler bulunurken YKE kapsamında aşağıda örnekleri sunulan şirketler bulunmaktadır.

Tablo 6 YKE ile İlişkili Alanlarda Tasarım Merkezleri Desteğinden Yararlanan Şirketler

Sektör	Şirket Sayısı
Cam ve Cam Ürünleri	2
Tekstil, Konfeksiyon ve Hazır Giyim	73
Kuyumculuk	1
Medya ve İletişim	19
Mobilya	19
Seramik ve Refrakter	6

Yukarıda belirtilen şirketlere ek olarak bilgi iletişim teknolojileri ya da yazılım sektörleri olarak adlandırılmasına rağmen oyun ve interaktif eğlence yazılımları ile animasyonlar üreten şirketler de bulunmaktadır. Yukarıdaki bilgiler ışığında her ne kadar kanunda endüstriyel tasarıma işaret eden ifadeler ve

amaçlar yer alsada tasarım merkezi destekleri YKE alanında da fiilen yürütülmektedir. Özellikle kültürel değerlerin ve el sanatlarının modern üretim teknolojileri ile buluşturulması açısından başarılı örnekler sunan bazı şirketlerin bu listede yer alması dikkat çekicidir. Temel olarak YKE’nin önemli bir parçası olan

⁷ Çevrimiçi kaynak, erişim tarihi 11.09.2020 <https://www.sanayi.gov.tr/istatistikler/istatistiki-bilgiler/mi0203011503>



tasarımın işlevsel yaratımlarına endüstriyel faaliyetler ile ilişkilendirildiği tasarım merkezlerinin yurtdışındaki örnekleri genellikle şirketlere dışarıdan hizmet sunan yapılar şeklinde örgütlenmiştir. Bunun dışında tasarımcılar bağımsız çalışarak geçici projeler için hizmetlerini farklı sektördeki şirketlere dönemselsel olarak sunmaktadır. Tasarım alanına Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından destek verilmesi, YKE gelişmesi açısından olumlu bir etkidir. Tasarım ve el sanatları alanlarında kariyerlerine başlayan gençlerin bu destekten faydalanarak başarıya ulaşmış şirketler ile buluşturulması için ilave tedbirler alınması önerilebilir.

Kitle Fonlaması

Kuluçkalar ile doğrudan ilişkili olmamakla birlikte girişimlerin finansmana erişimi açısından kritik bir konu olan kitle fonlaması konusunda da yakın zamanda gelişmeler yaşanmıştır. Ülkemizde kitle fonlaması, SPK tarafından 3 Ekim 2019 tarihinde Paya Dayalı Kitle Fonlaması Tebliği ile hayata geçmiştir. Kitle fonlama platformları, emanet yetkilileri, girişimciler ve girişim şirketleri; fonlama yapacak yatırımcılar Merkezi Kayıt Kuruluşu “Kitle Fonlaması Sistemi (KFS)” üzerinden kitle fonlaması işlemlerini gerçekleştireceklerdir. Kitle fonlama platformları Merkezi Kayıt Kuruluşu, E-Devlet ve Takasbank ile entegrasyonunu sağlayarak hizmet vermeye başlayabilecektir. Bu konuda hazırlıklarını tamamlayarak izin sürecini işletmekte olan platformlar bulunmaktadır. Tebliğe göre;

Kitle fonlaması: Bir projenin veya girişim şirketinin ihtiyaç duyduğu fonu sağlamak amacıyla Kurul tarafından belirlenen esaslar dâhilinde Kanunun yatırımcı tazminine ilişkin hükümlerine tabi olmaksızın kitle fonlama platformları aracılığıyla halktan para toplanmasını,

Girişimci: Projesine kaynak arayan Türkiye’de yerleşik gerçek kişileri,

Girişim şirketi: Türkiye’de kurulu veya kurulacak olan, gelişme potansiyeli taşıyan ve kaynak ihtiyacı bulunan anonim ortaklıkları,

Proje: Girişim şirketine dönüşme potansiyeli taşıyan, planlanan teknoloji faaliyeti ve/veya üretim faaliyetinin gerçekleştirilmesi için kaynak ihtiyacı olan iş fikrini ifade etmektedir.

2021 yılı başlarında izinlerini tamamlayarak faaliyete geçmeyi planlayan kitle fonlama platformları bulunmaktadır. Tebliğdeki tanımlar incelendiğinde, faaliyet alanı ve türüne dökünük kısıtlayıcı bir kriter olmaması nedeniyle bu platformlardan YKE girişimcilerinin yararlanması mümkün görünmektedir. Ancak, dünya genelinde yeni teknolojik çözümler öneren girişimlerin kitle fonlamasında daha avantajlı olduğu düşünüldüğünde YKE alanında dijital teknolojiler kullanan girişimlerin daha avantajlı olduğu düşünülebilir.

Bu kapsamda YKE alanında faaliyet gösteren girişimciler, bağımsız sanatçılar, endüstriyel tasarım süreçleri ile birleştirilerek ölçekli üretim yapmayı hedefleyen geleneksel sanatçılar ve sanatsal faaliyetler için prodüksiyon desteği arayışındaki sanatçılar gibi özellikli ihtiyaçlara odaklanmış bir kitle fonlaması platformunun kurulması konusunda teşvik edici tedbirler alınması düşünülebilir.



III. BÖLÜM

SAHA ARAŞTIRMASI

SAHA ARAŞTIRMASI

Saha araştırması kapsamında iki ana gruptan temsilcilerle görüşmeler yapılması hedeflenmiştir. Bu iki ana grup YKE alanında başarılı kişiler ile girişimcilik ekosistemindeki kuluçka yöneticileri/uzmanlarıdır. Her iki gruptan 12-20 arası katılımcıya erişilmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda araştırma tanıtımı, iletişim kurulması, randevu talebi aşamalarında yaklaşık 40 kişiye ulaşılmış ancak toplam 29 görüşme gerçekleştirilmiştir. YKE alanında 14, girişimcilik ekosisteminden ise 15 katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

YKE Alanından Katılımcılar ile Görüşmeler

Bu çalışma kapsamında meslek birliklerinde ve STK'larda görev alanlar başta olmak üzere YKE alanında başarılı kişiler ile yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde kullanılan görüşme formu örneği EK-2'de sunulmuştur. Görüşmeler yüz yüze ya da çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Pandemi koşulları nedeniyle katılımcıların bazıları çevrimiçi görüşmeyi tercih etmiştir. Görüşülen kişiler anonim olarak kodlanmıştır. Görüşmelere ilişkin özet bilgiler aşağıda çıkarılmıştır.

Tablo 7 YKE Alanından Katılımcılar ve Görüşmelerin Özet Bilgileri

KOD	Cinsiyet	Yaşı	Tarih	Yer	Süre (Dakika)	Açıklama
G1	Erkek	35 yaş ve üstü	02.10.2020	Üniversite Kampüsü	55	Fotoğrafçılık, STK Yön Kurulu Üyesi ve Bölge Sorumlusu
G2	Kadın	35 yaş ve üstü	07.10.2020	Ofis	55	Geleneksel El Sanatları, Mağazaların koordinasyonu
G3	Kadın	35 yaş ve üstü	08.10.2020	Çevrimiçi	50	Sinema ve TV, STK Yönetim Kurulu Başkanı, Yapımcı
G4	Erkek	35 yaş ve üstü	09.10.2020	Şirket Ofisi	93	Görsel Sanatlar ve Geleneksel El Sanatları, Organizasyon Şirketi ve Galeri Sahibi
G5	Erkek	35 yaş ve üstü	02.10.2020	Çevrimiçi	47	Müzik, Rock grubu kurucusu, bağımsız fotoğrafçı, kısa film yönetmeni
G6	Erkek	35 yaş ve üstü	12.10.2020	Vakıf Merkezi	55	STK Yönetim Kurulu Başkanı
G7	Kadın	35 yaş ve üstü	13.10.2020	Çevrimiçi	35	Sinema, Yapımcı
G8	Erkek	35 yaş altı	14.10.2020	Çevrimiçi	42	Oyun Sektörü, STK Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
G9	Erkek	35 yaş ve üstü	14.10.2020	Çevrimiçi	45	Sinema, STK Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetmen
G10	Erkek	35 yaş ve üstü	15.10.2020	Çevrimiçi	80	Mimari, STK Yönetim Kurulu Üyesi, Meslek Derneği Kurucusu
G11	Kadın	35 yaş ve üstü	20.10.2020	Çevrimiçi	46	Çağdaş Sanatlar, STK Kültür Politikaları Çalışmaları Direktörü

G12	Kadın	35 yaş altı	3.12.2020	Çevrimiçi	34	Mobil Yazılımlar, Tasarımcı, Girişim ve Kuluçka Merkezi Mentörü
G13	Kadın	35 yaş altı	11.12.2020	Kuluçka merkezi	42	Oyun Sektörü, Tasarımcı ve Oyun İçerik Geliştirici
G14	Erkek	35 yaş altı	11.12.2020	Kuluçka merkezi	53	Oyun Sektörü, 3D Animasyon Sanatçısı

Görüşmelerde alınan notlar kodlanarak temalar ortaya çıkarılmıştır. Temalar ve açıklamaları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 8 YKE Alanında Temalar ve Açıklamaları

Tema	Açıklama
Beceriler	Sektörde başarılı olmak ya da başarılı bir girişim kurmak için gerekli becerilere değinilen ifadeler bu temada toplanmıştır.
Beceri kazanma	Söz konusu becerilerin hangi koşullarda ve hangi yollarla kazanıldığına ilişkin ifadeler bu temada yer almaktadır.
Okuldan iş yaşamına geçiş	Okul yaşamında elde edilen kazanımların sektördeki ihtiyaçlarla uyuma durumuna ilişkin ifadeler bu temada yer almaktadır.
Ekipman destekleri	Girişimcilerin ihtiyaç duyduğu ekipmanlar, yazılımlar veya donanımlar gibi desteklere ilişkin ifadeler bu temada yer almaktadır.
Kurumların rolü	Kamu, STK, özel sektör ve yükseköğretim kurumları başta olmak üzere kurumların girişimciliği geliştirme ve istihdam dinamiklerine uygun insanlar yetiştirilmesi yönündeki katkılarına ilişkin ifadeler bu temada yer almaktadır.
Girişimcilik eğitimleri ve araştırmaları	Girişimciliğe ilişkin eğitimlerin öğretimin hangi aşamasında ya da hangi bağlamlarda verilmesi gerektiğine ilişkin ifadeler bu temada yer almaktadır.

Beceriler

Görüşmelerde YKE’de iş yaşamına başlayacak kişilerin yaratıcı ya da sanatsal yetenekleri dışında en çok ihtiyaç duydukları beceriler sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdik-

leri cevaplara göre görüşmelerde değinilen becerilerin sıklıkları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.



Tablo 9 Görüşmelerde En Sık İfade Edilen Beceriler

Beceri alanı	Sıklık
Sektör ve piyasa hakkında güncel bilgi	10
İşletmecilik ve/veya pazar bilgisi	10
İzleyici kitlesine doğru mecrayla ve zamanında erişebilmek	9
Yaratıcı fikirleri gerçekçi bir zemine oturtabilmek	7
İşini sevmek	7
Ağ kurmak	7
Teknolojiyi yaratıcı üretime eklemek	6
Metanet/sabır ve duygusal denge	6
Disiplinli olmak	5
Yetenekli bir ekip kurabilmek/böyle bir ekibe katılmak	5

Katılımcıların beceri alanlarına ilişkin ifadeleri aşağıdaki paragraflarda özetlenmiştir. Bu çalışmanın hedeflediği kuluçkalardan beklenen işlevlere ışık tutması açısından önemli görülen ifadelere özellikle yer verilmiştir. En çok değinilen üç beceri alanı görüşmelerden alınlarla aktarılmıştır.

Katılımcılar sektör ve piyasa hakkında güncel bilgiler edinmenin en gerekli beceri alanı olduğunu belirtmiştir. Yapılan görüşmelerin neredeyse tamamında değinilen bu beceri alanında sektörde hâkim jargonun, sektörün önem verdiği konu başlıklarının, güncel eğilimlerin ve sorunların yeni mezunlar tarafından tam olarak anlaşamadığı vurgulanmıştır. Bazı katılımcılar öğrencilik süresince gençlerin sektör ile etkileşim kurmaya istekli olmadıklarını ve dolayısıyla süreçlerin nasıl işlediğini tam olarak anlamadıklarını ifade etmiştir. Yaratıcı üretimi bireysel düzeyde iyi şekilde öğrenseler de sektörün genelindeki işleyişi öğrenmemelerinin önemli bir eksiklik olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, sektörlerdeki dağıtım, aracılık gibi mekanizmalarının öğrenciler tarafından bilinmediği vurgulan-

maktadır. Bu yöndeki bazı ifadeler aşağıdaki gibidir:

Sektör ile etkileşim kurmaya istekli olma(k).

Aracıların işlevlerini bilmeden mezun oluyorlar.

Sektörün nasıl işlediğini ve sürecin nasıl gerçekleşeceğini doğru anlayarak başarıyı tanımlama(k).

İşinin teknik ya da yaratıcı boyutunu uygunlarken sektörün dilini, standartları, kullanılan formatların sınırları ve imkânlarını iyi bilme(k).

Deha olmadığın sürece genç yaşta talep yaratacak eser ortaya koymak zor, önce çalışmak, işlerin nasıl olduğunu, başarılı kişilerin nasıl ürettiğini görmek ve anlamak lazım.

Üniversitede bölümü bilinçli seçmek için sektörü ve yapılan işleri iyi bilmeleri çok önemli.



İşletmecilik ve/veya pazar bilgisi ise ikinci sırada gelen beceri alanı olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılar işletmecilik bilgileri açısından yeni mezunlardaki genel eğilimi iki ana boyutta ifade etmektedir. Bunlardan birincisi sektörün dinamiklerini yeterince gözetmeden bireysel düzeyde işi nasıl yapacağına odaklanan gruptur. Aşağıdaki ifadede de görüldüğü şekilde bu grubun özellikle piyasanın işleyişi ve talebin yaratıcı üretimi şekillendirme potansiyeli konusunda bilgilendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu durumun en çarpıcı ifadesi aşağıdaki görüşme parçasıdır.

Eserlerinin kıymetini, değerini düşünmeden mezun oluyorlar ama piyasada karşılık bulmadan da işlerine devam edemiyorlar.

Diğer bir grup ise para kazanmayı dolaysız bir hedef olarak gören ve bu nedenle alanlarında hızlı şekilde talebe ve gelire ulaşmaya çalışanlardır. Bu grubun özellikle deneyim eksikliği nedeniyle sürdürülebilir modeller kurmadığı ve kendi alanının derinliğine sahip olmadığı için kalıcı olmadığı ifade edilmektedir. Bu noktada söz konusu görüşme parçalarının sanatsal ve kültürel üretimin öznel ya da toplumsal değerini içeren başka ifadelerle birlikte yer aldığını vurgulamak gerekmektedir. Daha basit bir ifade ile analitik amaçlarla alınan işletmecilik bilgilerine dönük bu kesitleri ifade eden tüm katılımcılar; kültürel değere birincil önem atfetmekte, ancak üretimi sürdürülebilmesi için piyasa koşullarına dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu durumun bir ifadesi olarak aşağıdaki görüşme parçası örnek verilebilir:

Para kazanarak işi sürdürebilmek önemli ama yeni mezunların dolaysız olarak para kazanmaya odaklı olması doğru değil. Önce işinde iyi olmayı hedeflemek ve bunun paraya dönüşmesi için çaba

sarf etmek lazım, işini iyi yapmadan paraya odaklanmak yanlış olur.

Görüldüğü gibi uluslararası alan yazına uyumlu şekilde görüşülen tüm katılımcılar YKE'deki üretim sürecinin yaratıcı boyutu ile ticari boyutu arasında denge kurulması gerektiğini düşünmektedir. İşletmecilik bilgisi yaratıcı üretimi tamamlayan önemli bir beceri alanı olarak sunulsa da önceliğin alandaki sanatsal ve kültürel üretime verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Sürdürülebilirliği [mali açıdan] sağlama(k).

Pazarlama yapabilmek, müşterinin zihnindeki ihtiyacı anlamak ve kültürel unsurları isteklere uygun ürünlere dönüştürebilme(k).

Piyasada değişime tabi olan ürünlerin özelliklerini, üreticilerini, bu ürünlere talebin ne düzeyde olduğunu ve onlara verilen maddi değer ne olduğunu bilme(k).

Hesap edebilmek, geleceği öngörebilme(k).

Bir şeyi ortaya çıkarmak için harcanan zaman ve kaynaklara değecek mi, istenen düzeyde talep görecektir mi bunu belirleyebilmek çok önemli, yeni mezunlar pazarı hiç bilmiyor ve pazarın önemini farkında değil.

Bu ifadelerin girişimcilik alanındaki izdüşümü değer önermesi kavramıdır. Basit olarak yaptığı şeyi değil yaptığı şeyin hedef kitledeki etkilerini öncelikli olarak gözetken bu yaklaşıma göre yapılan şeyin değeri kitlenin tepkilerinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu yaklaşıma uygun olarak katılımcılar bireysel düzeydeki yaratıcı üretimin nasıl bir değer



modeline dönüşeceğinin de dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir.

İzleyici kitlesine doğru mecrayla ve zamanında erişebilmek üçüncü sırada gelen beceri alanıdır. Buradaki ifadeler sadece izleyicileri kapsamamakta özellikle kariyerinin erken aşamasındaki gençlerin sektördeki önemli kişilere ya da kurumlara kendilerini doğru biçimde anlatabilmelerini de kapsamaktadır. Bu noktadaki en dikkat çekici düşünce bazı gençlerin eleştiriden kaçındıkları için eserlerini ya da performanslarını kısıtlı bir kitleye sergileme eğilimleridir. Genellikle tanınmış kişilerden oluşan bu kitleden gerçekçi eleştiri alınmadığını ifade eden katılımcılara göre o alandaki başarılı kişilere erişmek ve onların geri beslemelerinden öğrenmek çok önemli bir fırsattır.

Eserlerini öğrencilik yıllarında sergilemek ve eleştiriye açık olma(k).

Piyasa tembeldir, bilinen kişilere odaklanır. Riskten kaçınır. Yeni kişiler ancak işlerini tanıtırlarsa fark edilirler.

Yaratıcı ürünleri sadece geliştirmek yetmiyor, özellikle dijital mecralar için üretilenleri tanıtmak için, reklam ve pazarlama için kaynak ve zaman ayırmak çok önemli.

Dijital mecralarda kendini tanıtmak için çok kısa zamanın var, 10 saniye içinde yaptığın şeyi anlatabilmek gerekiyor.

Kendisini ifade edebilmek, düşüncelerini yazılı ya da sözlü olarak diziyeye sokabilmek, düzgün ifade ile neyi yaptığını aktarabilmek.

Katılımcıların genel eğilimi günümüzde sosyal medyada yaygın şekilde vurgulanan popüler olma ve spekülasyon işleri ile hızlı ün

kazanma eğilimi dışında, öğretici bir geri besleme bilgi kaynağı olarak izleyici ilişkisini öne çıkarmaktadır. Bu yöndeki bir ifade aşağıda örneklenmiştir:

Spekülasyon atılımları ile geçici talepler yaratmak değil, iyi yaptığı işleri doğru biçimde kendini ifade ederek sunmak gerekiyor.

Yaratıcı fikirleri gerçekçi bir zemine oturtabilmeye ilişkin beceri alanı YKE'deki profesyonel etkinliklerin mutlaka geniş bir genel kültür ve bilgi dağarcığı ile desteklenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda sektöre özgü teknikleri, ekolleri ve güncel eğilimleri çok iyi bilerek yaratıcı fikirlerin gerçek uygulamalara dönüştürülebileceği ifade edilmektedir. Yaratıcı üretim bir yandan tarih, felsefe, sosyoloji, psikoloji gibi alanların geniş çerçevesinden yola çıkarak, bir yandan da kendi alanında koşulları oluşturan bağlama ilişkin bilgileri derinleştirerek gerçekleştirileceği ifade edilmektedir. Bir katılımcı bu durumu kültürel üretimin arka planında merak ile birikimini geliştirmek, ön planda ise talep oluşturabilmek şeklinde formüle etmiştir.

İşini sevmek olarak adlandırılan beceri alanı, YKE'de başarı için en temel özellikler arasında yaptığı işe tutkuyla bağlı olmanın geldiğini savunan ifadelerdir. YKE girişimcilerinin işe dönük tutkularının kendini geliştirmek için coşku kaynağı olduğunu ifade eden katılımcılara göre yaratıcı girişimcileri dinamik tutan yön bu gelişme eğilimi olacaktır. Böylece fark yaratan eserler veya ürünler ortaya çıkarmak mümkün olacaktır. Kişinin öz-sömürü eğilimlerine neden olabilecek bu duygusal boyutun dengeli bir şekilde yönetilmesinin YKE çalışanları açısından çok önemli olduğu da dikkate sunulmalıdır. Bu nedenle YKE girişimci adaylarına psikolojik ve fiziksel iyilik hallerini sürdürmek için işlerine duygusal yatırımları



nı yönetmeleri için farkındalık yaratılması da önemli görülmektedir.

Literatürde de geniş yer bulan ağ kurma beceri alanına katılımcıların yarıdan fazlası değinmiştir. Bazı katılımcılar sosyal ilişkilerde girişken ve etkili olmak şeklinde bir ağ kurma yöntemini benimsemektedir. Buna karşın bir diğer grup ise eserler ve ürünler üzerinden sektördeki diğer kişiler ve izleyicilerle kurulan ilişkilerin ağ kurmanın önemli bir parçası olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların ortak noktası; sektörün dinamiklerine uygun olarak yayıncı, yatırımcı gibi önde gelen kişilere ulaşabilecek bir ağa sahip olunması ya da en azından onların nasıl çalıştıklarını bilmenin önemli bir başarı faktörü olduğunun ifade edilmesidir.

Teknolojiyi yaratıcı üretime ekleme beceri alanındaki ifadeler öncelikle sinema sektöründen geleneksel el sanatlarına kadar her alanda yaratıcı üretime eklenen yeni teknolojilerin bilinmesinin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ancak bununla sınırlı olmayan şekilde dijitalleşme bağlamında ortaya çıkan iletişim teknolojilerinin etkilerini vurgulamaktadır. Katılımcılar, sektördeki daha deneyimli kişilerin görece uzak oldukları bu teknolojileri genç girişimcilerin iyi kullanmasını sektörün geneli için önemli bir gelişme potansiyeli olarak görmektedir. Bir katılımcı bu durumu yaratıcı alan ile teknik alanı birleştiren; teknolojinin imkânlarını doğru anlayan yaratıcı kişiler daha başarılı olur, şeklinde formüle etmiştir.

Bu noktada bazı katılımcıların teknolojinin gerek koşul olmasına rağmen yeter koşul olmadığını vurguladıklarını belirtmek gerekir. Örneğin mimari alanında deneyimli bir katılımcı meslek yaşamı boyunca mimari çizimleri üretmek için dört farklı teknolojik değişimi yaşadığını ancak başvurduğu yaratıcı üretim

ilkelerinin değişmediğini vurgulamıştır. Katılımcıların bu yaklaşımı teknolojinin belirleyici gücüne gerektiğinden fazla önem atfetmenin sakıncalarına dikkat çekmektedir. Daha açık bir ifade ile önemli olan şey kullanılan teknoloji değil, teknoloji ile yaratıcı üretimin kesişme noktasında ortaya çıkan özgünlüktür. Bu durumun özellikle teknoloji ve yeni medya bağlamında yetişen genç nesillere doğru aktarılması, kültürün korunması ve geleceğe aktarılması açısından da önemli görülmektedir.

Disiplinli olmak, metanet/sabır ve duygusal denge beceri alanları ise özellikle YKE kariyerlerinin ilk aşamalarında öğrenmek, sektörü tanımak ve kendini tanıtmak için koşulların olumsuzluklarına rağmen üretime devam etmeye vurgu yapar. Genellikle gençlerin olumsuzluklar karşısında çabuk vazgeçmelerinin büyük bir eksiklik olduğuna değinilmiştir. Aynı zamanda bazı sektörlerde hedeflenen pozisyona ulaşmadan önce (örneğin yönetmen) diğer görevlerde deneyim kazanmak için disiplin ve sabırla çalışmanın önemine vurgu yapılmıştır. Türkiye’de yapılan önceki bir çalışmada da benzer şekilde YKE çalışanları için sabırlı ve dayanıklı olmak önemli bir beceri olarak ortaya çıkmıştır (Demir, 2018).

Alan yazında özellikle giriş düzeyindeki pozisyonların düşük ücretler ve zor koşullar altında faaliyet gösterdiğine işaret edilmektedir. Benzer şekilde YKE girişimlerinin çoğunluğunun tek kişi ya da küçük ekipler şeklinde örgütlendiğine işaret edilmektedir. Bu nedenle yaratıcı üretim ve diğer işletme faaliyetlerinin iş yükü YKE girişimcilerinin sınırlarını zorlayan yoğunluklar yaratmaktadır.

Katılımcılar tarafından yoğunluk karşısında duygusal dengesini koruyarak çalışmaya devam eden kişilerin özgün eserler üretebileceği düşünülmektedir. Bir katılımcının bu



duruma yönelik ifadesi şu şekildedir: İlham önemlidir ama ilham çalışırken gelir, boş dururken gelmez. Bu nedenle sektörün içinde hangi rol veya konumda olursa olsun faaliyete devam etmek YKE girişimcileri için en kritik başarı faktörleri arasında yer almaktadır.

Yetenekli bir ekip kurabilmek/böyle bir ekibe katılma beceri alanı ise YKE tanımlarına benzer şekilde işlevler arası denge ve işbirliğini vurgulamaktadır. Radyo, televizyon, sinema gibi bazı alanlarda çok daha belirgin olan üretim ya da dağıtım sürecindeki ayrımlara da vurgu yapan bu beceri alanı YKE girişimcilerinin sektörün geneline ilişkin farkındalık düzeyi ile de yakından ilişkilidir. Ancak buradaki temel fark gençlerin çekirdek bir ekibe dâhil olarak üretim yapabileceklerini anlamaları ve ekiplerinin sektörün farklı işlevsel alanları ile ilişki kurabilecek kişilerden oluşması gerektiğinin vurgulanmasıdır. Görsel sanatlar ya da geleneksel el sanatları gibi daha bireysel üretime dönük alanlarda bile dağıtım, aracılık, sergileme ya da güncel üretime ekleme gibi konularda farklı kişilerle işbirliği yapılması vurgulanmaktadır. Özellikle kültürün taşıyıcısı olan geleneksel sanatlar alanında deneyimli bir katılımcı bu durumu şu şekilde formüle etmiştir: Yaratıcı ürünü tek başına ortaya çıkarmak mümkün değil sürecin teknik, materyal bileşenlerini yürüten kişilerle uyumlu çalışmak gerekir.

Beceri Kazanma

Yukarıdaki bölümde görüldüğü şekilde gençlerin bireysel yaratıcı üretim ve ilişkili becerilerinin geliştirilmesi konusunda yükseköğretime önemli rol atfedilmektedir. Buna karşın sektörde başarılı olmak için piyasanın, sektörün ve hedef kitlenin durumuna ilişkin beceriler başta olmak üzere mezunların bazı alanlarda eksik görüldükleri ifade edilmekte-

dir. Katılımcılara söz konusu becerilerin nasıl geliştirilmesi gerektiği sorulmuştur. Bu kapsamda verilen cevaplarda ağırlıklı olarak özel sektörün adres gösterildiği görülmektedir.

Özel sektöre atfedilen öncelikli konuma rağmen tüm katılımcılar kamu kurumları, STK'lar ve yükseköğretim kurumlarının katılımı ile oluşturulan koordinasyonun eksikliği halinde özel sektörün yeterince fayda sağlamayacağını vurgulamaktadır. Katılımcıların önemli bir kısmı sektördeki aktörlerin gençleri ve gençlerin yaptığı çalışmaları dikkatle incelemek için yeterli zaman ayırmadıklarına dikkat çekmektedir. Bu açıdan bakıldığında katılımcıların özel sektör pratiklerine dair örtük bilginin diğer bakış açıları ile desteklenerek ya da koordine edilerek YKE girişimcilerine sunulmasından yana görüş bildirdikleri ifade edilebilir.

Okuldan İş Yaşamına Geçiş

Özellikle yükseköğretim süreci olmak üzere eğitim yaşamının profesyonel çalışma hayatına hazırlamak konusuna yeterli düzeyde eğilmediği görüşü neredeyse tüm katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bu düşünceye göre YKE alanlarında okuldan iş yaşamına geçiş (*school to work transition*) sürecinde ara mekanizmalar ve yapıların faydalı olacağına ilişkin bazı fikirler öne sürülmüştür. Akademik düzeydeki eğitimin kazandırdığı faydaların, yeni mezunları sektördeki duruma hazırlayacak çalışmalarla desteklenmesi ve bu çalışmaların kurulacak yapılar ile sistematikleştirilmesinin önemi vurgulanmıştır. Katılımcılar kuluçka kavramını ifade etmeseler de kuluçkalarda sunulan işlevlere referans veren örnekler vermişlerdir.

Benzer şekilde gençleri iş hayatına hazırlamak adına yarışmalar, projeler, atölye çalışmaları gibi örneklere sıklıkla yer verilmiştir.



Pratik uygulamaların yetkin gözler tarafından değerlendirilmesi açısından yarışmaların kıymetli katkılar sunduğu ifade edilmiştir. Özellikle fotoğraf, sinema, dijital oyunlar ve tasarım gibi alanlarda yetenekli gençlerin kendilerini ve eserlerini göstermek için yarışmalardan faydalandıkları vurgulanmıştır. Bunun yanında farklı kurumsal yapıların desteklediği projelerde YKE alanında iş yaşamına atılacak gençlerin deneyim ya da farkındalık kazanmasına ilişkin örnekler sunulmuştur. Özellikle STK'lar ya da şirketler bünyesinde sunulan uygulamalı eğitimlerin gençlerin iş yaşamına hazırlanması için önemli katkılar sunduğu ve sektör dinamiklerini tanıtmaya yönünden önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir.

Öncelikle gençleri iş yaşamına hazırlamayı hedefleyen bu etkinliklerin YKE girişimciliğine dolaylı olarak katkı sunduğu kabul edilmelidir. Ancak bu katkının yanında söz konusu faaliyetlerin YKE kuluçkalarından beklenen işlevlerle tam olarak örtüşmediğine de vurgu yapmak gerekmektedir. Katılımcıların bu etkinliklere ilişkin ifadelerinde örtük olarak belirlenen iki noktanın özellikle dikkate sunulması gerekmektedir. İlk olarak yukarıdan aşağıya deneyim, bilgi ya da yargı akışı nedeniyle bireysel yaratıcı üretim sürecindeki nasıl sorularına yeterli düzeyde katkı vermekten uzaktır. İkincisi ise belirli bir format ya da üretim sürecine odaklanmış bu faaliyetler sektörlerdeki alışlageldik iş yapma pratiklerine uygun olarak tasarlanmıştır. Bu nedenle yıkıcı yaratıcı girişimlerin formatlar ya da sektörler arası yenilikler üretmesi için tam olarak uygun adres değildir.

Ekipman Destekleri

Katılımcılara YKE'de bağımsız çalışan ya da girişimci olmak isteyen gençlerin erişmekte

en çok zorlandıkları donanım ya da ekipmanlar sorulmuştur. Bu çalışma içerisinde tekrarı azaltmak amacıyla verilen donanım tavsiyeleri (cihaz, donanım, yazılım vb.) kuluçka merkezi model önerisindeki donanımlar arasında belirtilmiştir. Burada katılımcıların YKE girişimcilerinin geliştirilmesi ve desteklenmesinde sunulacak donanım destekleri hakkındaki görüş ve önerilerine yer verilmektedir.

Genel olarak başlangıç düzeyinde faaliyet göstermek için temel teknolojilerin maliyetlerinin geçmişe göre çok daha düşük olduğu, bulut teknolojiler, ücretsiz ya da açık lisanslı yazılımlar, çoklu işlevleri olan platform teknolojiler (örn. cep telefonu) gibi örnekler sıralanarak yaratıcı üretim için genç YKE mensuplarının daha çok fırsatla karşılaştıkları düşünülmektedir. Bunun yanında yükseköğretim kurumları, özel eğitim kurumları ya da kurslarda; yerel yönetimlerin kurslarında donanım kullanımı imkânları sunulduğuna da değinilmiştir. Bu noktada bazı el sanatı alanları, profesyonel yapımlar gibi üst düzey ve ağır ekipmanlar gerektiren alanların ayrı tutulduğuna değinilmelidir. Katılımcılar genel olarak temel düzeyde donanım ve ekipman ile başlangıç yapılarak yaratıcı üretimin ve içeriğin öne çıkarılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Kurumların Rolü

Beceri kazanma başlığında da değinildiği şekilde katılımcılar özel sektör kurumlarına ağırlık vermekte, özel sektörün deneyiminin yeni girişimcilere aktarılması için çok paydaşlı mekanizmalar düzenlenmesine duyulan ihtiyaca değinmişlerdir. Yükseköğretim kurumlarının bilgiyi üretme ve aktarma önceliğinden dolayı pratik uygulamalara mesafeli olmalarını doğal karşılayan katılımcılar özellikle gerçekçi uygulamalar ile anlatarak değil



yaşayarak öğrenen bir girişimci için farklı öğrenme ortamları gerektiğine işaret etmektedir. Bu ortamlarda özel sektörün ve STK'ların sahiplendiği ya da en azından desteklediği uygulamalı eğitimlerde gençlerin sektör profesyonelleri eşliğinde yenilikler denemeye teşvik edilmesinin önemine değinilmiştir.

Böylece sektörün temposu ve ihtiyaçları nedeniyle genç girişimcilerle istenilen düzeyde ilişki kuramayan uzman kişilerin deneyim aktarmasını sağlamak mümkün olacaktır. Bu konuda bazı katılımcılar seminerler ya da söyleşiler şeklindeki deneyim aktarımlarının faydalı olmakla birlikte yeterince etkili olmadığını ifade etmektedir. Uluslararası alan yazında benzer şekilde deneyimsiz YKE mensuplarının, deneyimli kişilerle birlikte çalışma fırsatı elde etmeden öğrenemedikleri vurgulanmaktadır. Araştırmaya göre en iyi öğrenme, deneyimsiz kişinin yapmaya çalıştığı şeyi bizzat deneyimli kişinin eleştirisi ve yönlendirmesi altında sürdürmesi ile ortaya çıkan doğal öğrenme durumunda gerçekleşmektedir (Carlo vd. 2000). Bu durumda karşılıklı bilgi aktarımı şeklindeki söyleşi ve seminerlerin iyi bir başlangıç olmakla birlikte kuluçka hizmetlerinin etkili bir parçası olması beklenemeyeceği ifade edilmelidir.

Görüşmelerde örtük olarak ifade edilen bazı durumlardan anlaşıldığı kadarıyla özel sektör aktörlerinin gençler ile birlikte çalışmadan önce desteklenmesi gereken bir başka alan ise pedagojik yöntemlerdir. Bir işi yapabilmek ile işi yapmaya ilişkin bilgiyi aktarabilmek arasındaki farktan kaynaklanan bu durumun dikkate alınması önemli görülmektedir.

Söz konusu becerilerin kazanılması açısından öğrencilerin gerçekçi deneyimler elde etmesinin önemine pek çok görüşmede vurgu yapılmıştır. Bu konudaki bir başka önemli eksiklik sanatçıların ticari eylemlerini düzenleyen

aracıların (organizatör, menajer vb.) gençlerle çalışmanın getirdiği risklere karşı temkinli yaklaşımlarıdır. Katılımcılar bu konuda bazı teşvikler ya da düzenlemeler yapılmasının faydalı olacağını ifade etmektedir. Buna ek olarak öğrenci ve akademisyenlerin sahada deneyim kazanmaya affettikleri önem derecesi de dikkate alınmalıdır. Katılımcılar, öğrencilerini sektörle etkileşime teşvik eden akademisyenlerin olumlu katkılarına dikkat çekmiştir. Benzer şekilde öğrencileri yaratıcı üretimin bireysel süreçlerine kapatmak yerine dışa açılmaya teşvik eden yönetsel politikaların hayata geçirilmesi faydalı görülmektedir.

Öznel yaratım süreçlerinin doğasından kaynaklanan sahiplenme duygusu nedeniyle özellikle genç sanatçıların eserlerini paylaşmaktan çekinmeleri ve yükseköğretimde bu yönde teşvik görmemeleri yaygın görülen bir durumdur (Jackson ve Shaw, 2006). Katılımcıların ifade ettiği şekilde öğrencilerin dışa açılmak yönünde motive edilmesi bu açıdan da kritik görünmektedir. Aksi durumda sektörün teşvik edilmesi ya da sektördeki aktörlerin pedagojik açıdan geliştirilmesi tek başına yeterli olmayacaktır.

Bu açıdan yerel yönetimler önemli bir adres olarak görülmektedir. Sosyal fayda için harcayabilecekleri bütçeler yanında kullanılabilecek atölye, salon ve sergileme alanlarına sahip olmaları nedeniyle söz konusu etkileşim için önemli bir platform sunabilecekleri düşünülmektedir. Yerel yönetimler açısından katılımcılar yerel yönetimlerdeki kültür yöneticilerinin YKE, sanat ve kültür konularında desteklenmesine duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır. Görece kısa periyotlarda görev alan yerel yönetim kültür yöneticilerinin bu alanlarda süreklilik sağlamak için deneyimlerini derinleştirme fırsat bulamadıkları ifade



edilmektedir. Özellikle çağdaş sanatlar ve geleneksel sanatlar alanında ifade edilen bu durumun yaratıcı üretimin kalitesi konusunda da sakıncalar yarattığına ilişkin kaygılar dile getirilmiştir. Buna ek olarak yerel yönetimler, yönetim yapıları ve idari süreçlerin etkileri (örneğin satın alma süreçleri) ile kısa vadeli ve daha popüler etkinliklere yönelmektedir. Katılımcılara göre yerel yönetimlerin YKE girişimciliği alanındaki potansiyelini kullanmak için ülke genelinde farkındalık çalışması yapılmalıdır.

YKE’de Girişimcilik Eğitimleri ve Araştırmalarının Durumu

Katılımcıların büyük çoğunluğu YKE alanında öğrenim gören öğrencilerin girişimcilik, işletmecilik gibi konularda kendi sektörlerinin ihtiyaçlarına uygun eğitimler almadıklarını düşünmektedir. Bazı katılımcılar bu konuda sektör uzmanlarının katıldığı seminer ve toplantıların bu konuda kısmen katkı sağladığını düşünmektedir. Bazı katılımcılar ise gençlerin pasif dinleyiciler olduğu bu tür paylaşımların bilgilendirici olmasına rağmen etkisinin kısıtlı olduğunu düşünmektedir.

Katılımcılar YKE konusunda kuluçkalar kurulması, girişimcilik eğitimleri ya da danışmanlıkları için yeterli düzeyde Türkçe doküman olmadığını ifade etmiştir. Bazı katılımcılar Bri-

tish Council’in dokümanlarından faydalanılabileceğini ifade etmiştir.

Katılımcıların ortak kanaati YKE girişimciliği konusunda akademik ve pratik düzeyde Türkçe kaynakların hazırlanmasına duyulan ihtiyacın öncelikle giderilmesi gerektiği yönündedir.

Girişimcilik Ekosisteminden Katılımcılar ile Görüşmeler

Bu çalışma kapsamında YKE ile ilişkili olmakla birlikte girişimcilik ekosisteminde yer alan yönetici ve uzman kişiler ile yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelere çoğunlukla teknolojik inovasyonlara odaklanan teknoloji geliştirme bölgeleri bünyesinde girişimcilik veya kuluçkalar üzerine çalışan kurumlardan, konuyla ilişkili bazı STK ve özel sektör şirketlerinden kişiler katılmıştır. Bu görüşmelerde kullanılan görüşme formu örneği EK-3’de sunulmuştur. Görüşmeler yüz yüze ya da çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Pandemi koşulları nedeniyle katılımcıların bazıları çevrimiçi görüşmeleri daha çok tercih etmiştir. Görüşülen kişiler anonim olarak kodlanmıştır. Görüşmelere ilişkin bilgiler aşağıda çıkarılmıştır.

Tablo 10 Teknoloji Girişimciliği Alanından Katılımcılar ve Görüşmelerin Özet Bilgileri

KOD	Cinsiyet	Yaşı	Tarih	Yer	Süre (Dakika)	Açıklama
G15	Kadın	35 yaş ve üstü	19.10.2020	Üniversite Kampüsü	25	Ön Kuluçka Merkezi Yöneticisi
G16	Erkek	35 yaş ve üstü	19.10.2020	Üniversite Kampüsü	35	Danışmanlık Firma Yöneticisi
G17	Erkek	35 yaş altı	12.11.2020	Çevrimiçi	45	Üniversite Kuluçka Merkezi İş Geliştirme Uzmanı
G18	Erkek	35 yaş altı	16.11.2020	Çevrimiçi	30	Teknopark Müdürü
G19	Erkek	35 yaş altı	16.11.2020	Çevrimiçi	30	Teknopark Müdür Yardımcısı
G20	Erkek	35 yaş ve üstü	10.11.2020	Çevrimiçi	21	Üniversite Kuluçka Merkezi TTO Yöneticisi
G21	Kadın	35 yaş ve üstü	12.11.2020	Çevrimiçi	55	Üniversite Kuluçka Merkezi Yöneticisi
G22	Erkek	35 yaş altı	19.11.2020	Çevrimiçi	48	Üniversite Ön Kuluçka Merkezi İş Geliştirme Uzmanı
G23	Erkek	35 yaş ve üstü	28.10.2020	Çevrimiçi	19	TTO Yöneticisi
G24	Kadın	35 yaş altı	19.11.2020	Çevrimiçi	45	Üniversite Kuluçka Merkezi
G25	Erkek	35 yaş altı	16.10.2020	Çevrimiçi	25	Teknoloji Vakfı Uzman Yardımcısı
G26	Erkek	35 yaş altı	11.11.2020	Çevrimiçi	50	Kuluçka Merkezi Yöneticisi
G27	Erkek	35 yaş ve üstü	25.11.2020	Çevrimiçi	20	Girişimci Sanat Merkezi Yöneticisi
G28	Kadın	35 yaş altı	25.11.2020	Çevrimiçi	35	Teknopark Kuluçka Merkezi Proje Koordinatörü
G29	Erkek	35 yaş ve üstü	29.11.2020	Çevrimiçi	25	Teknopark Genel Müdürü

Görüşmelerde alınan notlar kodlanarak temalar ortaya çıkarılmıştır. Temalar ve açıklamaları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.



Tablo 11 Teknoloji Girişimciliği Alanında Temalar ve Açıklamaları

Tema	Açıklama
YKE Uyumu	Kuluçkada YKE alanındaki girişimlerin ihtiyaçlarına uygun hizmetler verilip verilmediğine ilişkin ifadeler bu temada yer almaktadır.
YKE Deneyimi	Daha önce YKE alanlarından herhangi birine dâhil olan girişimlere destek verilmiş ise bunun açıklanmasına ilişkin ifadeler bu temada yer almaktadır.
YKE uzmanlığı	Deneyim aktarımı ve yönlendirme için rol alan mentörler arasında YKE deneyimi olan kişilerin bulunma durumuna ilişkin ifadeler bu temada yer almaktadır.
YKE girişimciliğine ilişkin öneriler	Kuluçkalardaki mevcut deneyimlerden yola çıkarak YKE alanındaki kuluçka hizmetlerine ilişkin öneriler bu temada yer almaktadır.
Mevcut donanımlar	Girişimcilere sunulan (YKE dışındaki alanlar da dâhil) donanım ve desteklere ilişkin ifadeler bu temada yer almaktadır.

Yukarıda belirtilen temalara geçmeden önce görüşmelerin genel değerlendirilmesi aşağıdaki paragraflarda sunulmuştur.

Görüşmelerden elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde YKE girişimcilerini, kuluçkalara ve mevcut girişimcilik ekosistemine uygun gören ve görmeyen iki farklı bakış açısının hâkim olduğu ifade edilmelidir. Özellikle YKE faaliyetlerini refah üreten girişimlerin özelliklerini taşımadığını ima eden bazı yaklaşımlar YKE girişimlerinin başarısı açısından kritik görünmektedir. Araştırmada görev alan görüşmecinin genel izlenimi kültür sanat alanlarının başarılı bir girişim üretme potansiyeli olduğu ya da pazarda ayakta kalabilecek ürün/hizmet üretebileceği konusundaki şüpheleri ima eden bazı tavır ve ifadelerin bu yaklaşımla derinden ilişkili olduğu yönündedir.

Girişimcilerin fikirlerini geliştirebilmek ve üretmek için uygun bir ekosistemin gelişmesi, farklı alanlardaki girişimciler arasındaki etkileşimin olumlu etkileri ya da disiplinlerarası yaklaşımlardan doğan yenilikçi iş fikirlerine ulaşılabilmesi için YKE girişimlerinin mevcut

teknoloji geliştirme bölgeleri ile ilişkisi kritiktir. Girişimcileri aynı ekosistem içerisinde bulundurma ve geliştirme işlevi kuluçka merkezlerinin sunduğu önemli faydalardan biridir. Bu sistem içerisinde girişimcilerin, alan ve amaçlar doğrultusunda sınıflandırılarak faaliyetlerini sürdürdükleri düşünülmektedir. Bu kapsamda YKE bileşenlerinin girişimcilik ekosistemine eklenmesi için ilave çaba harcanması gerektiği ifade edilebilir.

Bir süreç olarak ilerlediği vurgulanan girişimciliğin, YKE alanında istenilen yönde faal olabilmesi için sürecin gözden geçirilmesi gerekmektedir. İlk aşamadaki kabul süreçlerindeki kriterlerin farklı alanlardaki YKE girişimcilerine ne ölçüde şans tanıdığına dikkat edilmelidir. Bunun yanı sıra girişimcilik ekosistemindeki genel algının devlet desteklerinin yönü ile girişimlerin ilgilendikleri konuların belirlendiği yönündedir. Bu durum YKE alanında aktif teşvik ve destekler olması halinde kuluçka merkezlerinin YKE girişimlerine karşı daha kucaklayıcı olacağı yönündedir. Kuluçkaların işletme danışmanlığı işlevlerini yürüten uzman ve danışmanların ağırlıklı olarak



teknik alanlar ve işletme alanından geldiği ifade edilmiştir. Bu durumda YKE alanına yönelik nitelikli uzmanların mevcut ekosisteme kazandırılması gerektiği ifade edilebilir. Aynı durum donanım ve tesislerin YKE girişimcilerinin çeşitli ihtiyaçlarına uygunluğu açısından da değerlendirilmelidir. Verilen imkânların ve desteklerin ihtiyaçlara doğru cevap vermesi halinde girişimlerin başarıya ulaşabileceği düşünülmektedir.

Genel olarak mevcut kuluçkalar ve girişimcilik ekosisteminde YKE alanları ve arka planındaki düşüncenin stratejik düzeyde kabul görebileceği izlenimi elde edilmiştir. Uzmanlar ve yöneticilerden YKE'nin temsil ettiği düşünce ile ekosistemin yaratıcı potansiyelini gerçekleştirmeye katkılarına değinen ifadeler sarf edenler olmuştur. Ancak bu konuda nasıl hareket edileceği konusunda genel bir kanaat oluşmamış, münferit bazı alanlarda (örn. dijital oyun) ve kuluçkalardaki bazı münferit YKE girişimlerine rağmen YKE girişimlerinin nasıl destekleneceği konusunda uygulama pratikleri oturmamıştır. Vizyondan kaynaklanan umut verici emareler dikkate alındığında, YKE'nin arka planındaki yaklaşım, YKE mensuplarının özellikleri, farklı alanların kendine özgü dinamikleri gibi konularda farkındalığın artırılması ile önemli bir adım atılabileceği düşünülebilir.

YKE Uyumlu

Türkiye'de faaliyet gösteren kuluçka merkezleri ile YKE arasındaki uyum incelendiğinde; bir fikre sahip olan kişiler girişimci olarak adlandırıldığı için her girişimci fikrin geliştirilebileceği yer kuluçka merkezleri olmalıdır. Çünkü kuluçka merkezleri alan yazında girişimciyi maddi manevi destek sağlayarak iş fikrini geliştirmesini sağlayan bir yapı olarak tanımlanır. Görüşmelerde bu yaklaşımı des-

teklediğini ifade eden katılımcılar kültür-sanat ve iletişim alanında fazla girişimle karşılaşmadıklarını düşünmektedir. Medya ve oyun sektörlerindeki teknoloji ve dijitalleşme eksenindeki konular ile YKE ile ilişkilerine değinilmeksizin yazılım sektörünün uzantıları olarak tanımlanmaktadır. Bu konuda geliştirilmesi beklenen girişim fikrinin inovatif yönünün teknolojik yeniliklerle sınırlı ya da teknolojik yenilikler odağında ele alındığı görülmektedir. Bu durumun YKE girişimcileri için bir çekince konusu olduğu bazı görüşmelerde örtük olarak ifade edilmiştir. Teknolojiye koşulsuz öncelik veren ve arka planındaki beşeri ve yaratıcı süreçleri vurgulamaktan kaçınan bir görüşme parçası aşağıda örneklenmiştir.

Teknolojik bir altyapı ile birçok ürün üretilmekte. Bu ürünler ister sosyal fayda sağlasın, ister teknolojik bir ürün olsun fark etmeksizin hepsinde bir çeşit teknoloji kullanılmakta. Bunun en büyük sebebi ise hızlı yayılabilmesi ve geniş kitlelere ulaşabilmesidir. Küresel bir ürün ortaya koyabilmek, teknolojiden bağımsız mümkün değildir.

YKE kavramı ile ilgili girişimler sorulduğunda özellikle son yıllarda gündeme gelen 'sosyal girişimcilik' kavramı ile karşılaştırıldığı görülmüştür. Hatta bazı katılımcılar YKE girişimciliği ile sosyal girişimciliği eş anlamlı olarak gördüklerini gösteren ifadeler sarf etmişlerdir. Buna ek olarak bir sosyal fayda sağlayıp sağlamamak konusunda kıyaslandığından sosyal girişimcilik merkezlerince de kapsam dışı gibi görülmektedir. Aslında her yapı kendi içerisinde vizyon ve misyon olarak farklı şekilde işlemektedir.

Kuluçka merkezi ve teknokent yöneticileri, girişimci kişileri belirli kriterleri sağlaması koşuluyla bünyelerine kabul ettiklerini ifade



etmektedir. Ancak bu kriterler gündeme getirildiğine iş fikrin teknolojik bir inovasyon ya da teknolojik bir çözüm olmasına değinilmektedir. Bir diğer önemli nokta ise değinilen kabul şartlarına ilişkin kriterlerin en önemlisinin pazarlanabilir bir ürün ortaya çıkarmasıdır. Çalışmanın önceki bölümlerinde ifade edildiği gibi talep ile şekillenen, somut bir ürüne dönüşmeyen, izleyici ya da müşterilerin deneyimleyerek değer atfettikleri YKE ürün ve hizmetleri için pazardaki değeri ispat etmek zorlaşmaktadır. Bunu deneyimsiz bir girişimci olarak yapmaya çalışan bir kişinin ise katılımcı yönetici ve uzmanları ne ölçüde ikna edebileceği merak konusudur. Böylelikle görüşmelerden elde edilen izlenim YKE girişimlerinin mevcut girişimcilik ekosisteminde kendilerini ispat etmek konusunda zorluklar yaşayabilecekleri yönündedir.

Günümüzde teknolojik gelişmelerin de etkisiyle hızlı bir şekilde gelişen girişimcilik ekosisteminde yer alan projelerin çoğunun odağı AR-GE, yapay zekâ ve otomasyon benzeri yaygın eğilimlerden etkilenmektedir. Kolaylıkla devlet desteklerinden faydalandığı ya da yatırım bulabildiği söylenen bu girişimlerin teknokentler ve kuluçkalar için itibar kaynağı olarak görüldüğü sıklıkla ifade edilmiştir. Bir girişimin mevcut destek mekanizmalarına uygun olmasının önemine değinen kuluçka merkezi yöneticisinin bu konu ile ilgili ifadesi aşağıdaki şekildedir:

Kültür-sanat alanında faaliyet gösteren herhangi bir girişimimiz bulunmamaktadır. Çünkü biz yalnızca 5746 sayılı Kanun çerçevesinde ar-ge projeleri olan ve hibe alan girişimcilere destek olmaktayız.

Kuluçka merkezi yöneticilerinin öncelikleri somut teknolojik ürün olarak görülmektedir. Çünkü kuluçka merkezleri, mühendisliğin

ağır bastığı girişimlere hizmet etmektedir. Mühendislik alanlarıyla yakın ilişki içinde olduklarını vurgulayan katılımcılar teknoloji üretmek ya da yeni icatlara erişmeyi vurgulamaktadır. Bu şekilde harekete geçmek zorunda olan yöneticiler YKE alanlarındaki girişimlerin kuluçka merkezleri ile uyumlu olmadığını düşünmektedir.

Özellikle pratik uygulamalar açısından YKE ile teknoloji alanında ayırım olduğunu sıklıkla vurgulanmasına rağmen katılımcıların YKE konusunun gelecekteki değerine ilişkin olumlu düşünceleri olduğu gözlemlenmiştir. Görüşülen yöneticilerden bazıları YKE'nin diğer tüm alanlardan, hatta hayatımızın ayrılmaz bir parçası olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu yöndeki bir ifade aşağıdaki şekildedir.

Yaratıcı Kültür Endüstrileri hayatın her alanında yer alan ve insanları inovatif düşünmeye iten bir araç olarak görülebilir. Teknoloji her ne kadar bizi ileriye götürse de kültür-sanat insan ruhunu doyuran ve sosyal düşünebilen kişilerin gelişimini sağlayan konulardır.

Buna ek olarak her işin teknolojik bir araçla ilerlediği günümüz dünyasında sanatı da kültürü de artık teknoloji ile iç içe kullanmamızın gerektiğini öne süren bazı katılımcılar da olmuştur. Bu yöndeki kuluçka yöneticileri aynı zamanda bunun kaçınılmaz bir gerçek olduğunu savunmaktadırlar.

Her şeyin teknolojiyle entegre bir şekilde ilerlediği 21. yüzyılda artık kültür de sanat da, medya ve iletişim de teknoloji ile şekillenmektedir. Artık bu alanları birbirlerinden ayırmadan multifonksiyonel olarak ele almak gerekmektedir.

Özetle görüşmelerde YKE ile mevcut girişimcilik merkezleri arasında mevzuattan ve eko-



sistemdeki baskın eğilimlerden kaynaklanan bir ayrım olduğu, YKE girişimcilerinin sistemde yer alması konusunda ciddi zorluklar olduğu belirlenmiştir. Buna rağmen katılımcıların dünyadaki gelişmeler ışığında YKE alanlarına daha fazla önem vermeleri gerektiği yönünde vizyona sahip oldukları da ifade edilebilir.

YKE Deneyimi

Yapılan görüşmelerde spesifik olarak alanlar belirtilmiş olsa da Yaratıcı Kültür Endüstrileri ile Sosyal Girişimcilik aynı alanlar olarak algılanmaktadır. Aslında teknolojik girişimcilik, sosyal girişimcilik ve YKE birbirlerini besleyen ve birbirlerinden etkilenen girişimcilik türleridir. Fakat sadece YKE odaklı bakıldığında, kuluçka merkezlerinde yer alan geçmiş girişimcilik örneklerinde bu kapsama yönelik bu faaliyetler nadiren yer almaktadır. Örnek verilen projelerde genellikle YKE kavramına atıf yapılmadan; kar amacı güdülmesi, ürün ortaya konulması, inovatif bir boyutu olması ya da ar-ge kapsamında değerlendirilmesi gibi kriterler söz konusu olmuştur. Örneğin; bir üniversite kuluçka merkezinde gerçekleştirilen ve görüşmede 'YKE deneyimine yönelik bir örnek' olarak gösterilen çalışmada, yurtdışındaki sanat galerilerini ve müzeleri sanal bir şekilde gezmek için üretilmiş bir sanal gerçeklik gözlüğü (VR) çalışmaları yapılmıştır. Bu doğrultuda söylenen;

Bu projedeki amacımız sanata verilen değer artması ve dünyaca ünlü sanat eserlerini diğer ülkelerde yaşayan insanlara ulaştırabilmektir. Sanat ana amacımız olurken, teknoloji işin sadece arka planında kalarak amaca ulaşırken kullandığımız bir araçtır.

Aynı zamanda yine bir üniversite kuluçka merkezinde faaliyeti sürdürülen diğer bir çalışma

ise disleksi çocuklar için eğitici oyun geliştirilmesi için konsept düzeyindeki girişimdir. Bu projede girişimciler hem oyun tasarımı ve yazılımı gibi konularda çalışmalarını sürdürürken projenin temel hedefi olan eğitim, özellikle disleksi çocuklara yönelik bir eğitim, sosyal bir fayda sağlaması adına ortaya çıkmıştır. Oyun tasarımı ve yazılımı için üniversitenin kuluçka merkezinden destek alan girişimciler, projenin son aşamasını sürdürmektedir. Ancak bu nadir örnekler dışında yönetici ve uzmanların genel eğilimi bir önceki başlıkta değinildiği şekilde YKE girişimleri de dâhil olmak üzere, kuluçkanın amaçlarına uygun görülmeyen girişimlerin destek bulması zor görünmektedir. Bu yöndeki bir ifade aşağıda yer almaktadır:

İstedığımız kriterlere uymayan girişimcilere elimizden geldiği kadar yardımcı olup heveslerini kırmadan onları alanlarına uygun yerlere yönlendiriyoruz.

YKE deneyimi oldukça az olduğu görülen bazı kuluçka merkezlerinde, yöneticilerin aslında YKE konularına sıcak bakmalarına rağmen arz talep doğrultusunda ilerlemeyi tercih ettikleri gözlenmiştir. Bu konudaki çekme faktörleri bir önceki başlıkta da belirtildiği şekilde destek ve teşviklerin mevcut durumudur. Türkiye'de ve dünyada yapılan birçok girişimcilik yarışması ve girişimcilik kampında kişilerden istenilen belirli kriterler ve özel olarak istenilen çalışma alanları bulunmaktadır. Bu nedenle kuluçka merkezlerinin girişimlerden beklentileri bu doğrultuda şekillenmektedir.

Medya, kültür ya da sanat alanından girişimcileri merkezimize aldığımız durumlarda, geliştirmekte oldukları fikrin içerisinde bir ar-ge beklentimiz oluyor.

Bu bağlamda kuluçka merkezlerinin YKE girişimleri konusundaki deneyimleri genel



olarak kavramın arka planındaki düşünce biçimi ya da dünyadaki uygulama örneklerinden daha az beslenmekte; mevcut koşullar içerisinde kendilerini birer teknoloji girişimi olarak konumlandırabilen YKE girişimlerinin ise şansı görece daha yüksek olabilmektedir. Mevcut yapıda eksikliklerin varlığı kısmen yöneticiler tarafından da kabul edilmekte, bazı katılımcılar ise koşulların değişmesi halinde YKE konusunda daha fazla girişime ev sahipliği yapabileceklerini ifade etmektedir. Genel olarak mevcut girişimcilik ekosisteminde görüşülen katılımcıların YKE alanındaki ve kavramın fikri mülkiyet ve soyut olmayan ürünler üzerinden ekonomik potansiyeli üzerine deneyimlerinin yeterli düzeyde olmadığı ifade edilebilecektir.

YKE Uzmanlığı

YKE alanlarında faaliyet gösteren kurum sayısının az olmasından dolayı bu alanda uzmanlığı olan yetkili kişi sayısının da oldukça az olduğu düşünülmektedir. Kuluçka merkezlerindeki mentor ve danışmanlar, kuluçkada yer alan projelere göre şekillendiği için birçok işletme ya da mühendislik alanlarında uzmanlıklara sahiptir. Bunun yanı sıra özellikle büyük şehirlerde yer alan üniversite kuluçka merkezlerinin avantajı olarak üniversitede yer alan güzel sanatlar ya da iletişim fakültelerine erişebilmektedir. Bu durumlarda ise genellikle YKE'nin bütüncül bakış açısı ile disiplinler arası bir etkileşim hedeflenmekte, genellikle tek bir disiplinden danışmanların girişimlere destek verdiği görülmektedir. Büyük çoğunlukla mühendislik fakültelerinden destek alındığı ifade edilmiştir. Birçok yönetici, bünyelerinde YKE konularında uzmanları ya da kaynakları olmadığını belirtirken, bu konuda bir proje gelmesi halinde üniversitelerin imkânlarına başvurabileceklerini vurgulamış-

tır. Bu konudaki örnek bir ifade aşağıdaki şekildedir.

Mentör havuzumuzda YKE alanlarında uzman kişiler maalesef yok, fakat ihtiyaç dâhilinde temin edebiliriz.

Özellikle üniversiteler bünyesindeki ön kuluçka merkezlerindeki görece daha esnek bu yaklaşım karşısında, teknoloji geliştirme bölgelerinde yer alan kuluçka merkezlerinde uzmanlık alanlarına ilişkin daha oturmuş bir sistem olduğu düşünülmektedir. Buna karşın YKE girişimlerinin kuluçkada yer alması durumunda kurumsal bağlantılar kullanılarak ekiplere destek olunması için uzmanlara erişilebileceği ifade edilmiştir. Buna karşın görüşmelerde yönetici ve uzmanlar YKE alanında faaliyet gösteren araştırma merkezleri ya da STK'lar gibi kurumlara değinmemişlerdir.

YKE alanında deneyim ve uzmanlığı olmayan birçok kuluçka merkezinin kadrosunda ağırlıklı olarak mühendisler olduğu gözlenmektedir. Bu durum kurumun girişimlere bakış açısı ve giriş kriterlerine dönük algıların mühendislik çözümlerine odaklanmasına neden olduğu düşünülebilir.

YKE Girişimciliğine İlişkin Öneriler

YKE girişimcilerinin diğer girişimciler ile kıyaslandığında dezavantajlı taraf olarak algılandıkları görülmüştür. Görüşülen katılımcılar arasında YKE girişimcileri için uygun ve doğru desteğin kendi kuluçka merkezlerinde olduğu konusunda şüphe belirten ya da hissettirenler çoğunluktadır. Kuluçka merkezlerindeki bu genel eğilim girişimin ilk aşaması olan, fikrin şekillendiği evre olan ön kuluçka merkezlerinde de YKE girişimcilerine destek verilmesini zorlaştırmaktadır. Bunun nedeni süreçteki takip eden adımlarda başarılı YKE girişim örneklerinin yer almamasıdır. YKE



girişimcileri için doğru başlangıç noktasının kuluçka merkezi olmadığını düşünen bazı yöneticiler girişimcilere alanlarına yönelik tavsiyelerde bulunmaktadır.

Bir sanatçının, bir ressamın ya da bir yapımcının girişimini desteklemekte hevesli ve ilgili birileri var ise bunlar o işin duayerleridir. Güzel bir proje ile gidildiğinde ünlü bir yönetmen ya da yapımcının girişimci kişiyi daha doğru yönlendireceğine inanıyorum.

YKE girişimcileri için doğru başlangıç noktasının kuluçka merkezleri olduğunu düşünen bazı yönetici ve uzmanlar ise YKE girişimcilerine vermiş oldukları önerilerin aslında diğer girişimcilerle eşdeğer doğrultuda olduğu görülmektedir.

Hangi alandan olursa olsun girişimci olmak isteyen kişiler için bazı kilit noktalar vardır. Alana yönelik doğru eğitim, pazarlama ve finans bilgisi, temel hukuk ve patent bilgileri, insan ilişkileri kurabilme gibi konular her kişi için gerekli olmaktadır. Bu konularda kendini geliştiren girişimcileri projeleri ne olursa olsun mutlaka bir başarı yakaladıklarını görüyoruz.

Yukarıdaki destekleyici yaklaşımda gözlenen genel eksiklik alan yazında vurgulanan YKE alanlarının kendine özgü dinamiklerine uygun şekilde tasarlanmış işletmecilik desteklerine yer vermemesidir. Buna karşın söz konusu kapsayıcı yaklaşımın YKE konusundaki ihtiyaçlar konusunda desteklenmesi halinde fayda yaratma potansiyeli olduğu düşünülmektedir.

Diğer bir öneri eğilimi ise, farklı bir girişimcilik konsepti olarak görülen YKE girişimcileri için farklı kurumsal yapıların çalışmaları üretmesi-

dir. Bu yaklaşıma göre girişimlerin sınıflandırılması ve her alana ihtiyaçları doğrultusunda optimum fayda sağlamaya çalışmak gerektiği savunulmuştur. Kategorize edilmiş girişimcilik konseptleri için farklı eğitimler, farklı fonlamalar, farklı uzmanlardan danışmanlıklar ve farklı donanımlar sağlanabileceği düşünülmektedir.

Özellikle YKE girişimleri için ayrı bir tohum fonu sistemi getirilebilir.

Farklı kategorideki girişimler aynı yapı altında bir araya gelmemelidir. Çünkü yapı içerisindeki farklı girişimler değil de, bir altyapı olarak kurulan spesifik konulu merkezler olmalı ve bu başlık vurgulanmalıdır. Bu şekilde yapılaşma, merkezin reklam ve pazarlamasını etkiler. Her yapının hedef kitleleri farklıdır.

Aynı zamanda Türkiye’de örnekleri yeni görülmeye başlayan ve hızlı büyümeye devam eden firmaların inovasyon ve tasarım merkezleri (Örn: Arçelik, Inogar) YKE alanına uygun olarak görülmektedir. Amaca yönelik bu merkezler, YKE girişimcileriyle doğrudan ortak bir paydada buluşarak girişimcileri yönlendirebilirler.

YKE girişimcileri için kuluçka süresinin kısıtlı olma durumu kaldırılabilir. Çünkü bir ürün ortaya koyan teknolojik girişimciler gibi kısıtlı bir süreye ihtiyaç duymaz, zamana yayılır.

Bunun yanı sıra girişimcilere verilen destekler söz konusu olduğunda, özellikle devlet destekleri, kuluçka merkezlerinin yapısını şekillendirmede oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Halihazırda sağlanan devlet desteklerinin büyük kısmı teknoloji odaklı olduğundan ötürü, girişimci kişinin kazanç sağlaması isteği ile örtüşüp kişileri belirli alana yöneltmektedir.

Diğer AR-GE faaliyetlerinden ayırmaksızın destekleri YKE ve sosyal alanlarda da göstermelidir.

Konuya daha stratejik düzeyde yaklaşan bazı katılımcılar ise yaratıcılık potansiyelinin geliştirilmesi açısından kültür ve sanatın kritik rolüne vurgu yapmaktadır. Bu yöndeki bir ifade aşağıdaki şekildedir.

Yeni ortaya çıkan tüm yaklaşımlar sanat içermektedir ve yatay ve dikeydeki tüm yaratıcı faaliyetler aslında işin özü olmak durumundadır. Buradan yola çıktığında zaten AR-GE de bir yaratıcı girişimin bir uç ürünü olarak bakılabilir.

Alan yazında ve dünyadaki inovasyon stratejisi örneklerinde görülen YKE ile teknolojik girişim ekosistemi arasındaki mesafenin azaltılması, YKE'deki bireylerin çalışma biçiminin rol model olarak tüm sektörlerle sunulması gibi yaklaşımlar ile örtüşen yukarıdaki yaklaşım katılımcıların bu konudaki vizyonlarına işaret etmektedir. Bu konunun YKE girişimciliğinin yaygınlaştırılması için önemli bir avantaj noktası olacağı değerlendirilmektedir.

Mevcut Donanımlar

Yapılan görüşmelerde elde edilen verilere göre, kuluçka merkezleri ve teknoparklarda yer alan girişimcilere ofis desteği, internet, temel ofis malzemeleri ve elektrik su gibi temel altyapı destekleri ile mentor/danışman desteği sunulmaktadır. Bunlara ek olarak atölyeleri olan ve girişimcilere belli başlı donanımları sağlayan kuluçka merkezleri de bulunmaktadır. Merkezlerde yer alan donanımlar çoğunlukla bilgisayar, 3B yazıcılar, CNC freze, torna tezgahı, kumpas, kaynak makinesi gibi teknik ekipmanlardır. Bunun yanında Raspberry Pi, Arduino, Autocad, Inventor, Unity, Unreal Engine, Cryengine,

Adobe Creative Cloud, AutoDesk Design Suite, Blender ve Solidworks gibi yazılımların girişimcilerin kullanımına sunulduğu ifade edilmiştir. Ancak YKE alanında girişimde bulunmak isteyen kişilerden özellikle görsel sanatlar, performans sanatları, geleneksel sanatlar ve kültürel miras alanları gibi dijital teknolojilere görece uzak olanlara mevcut donanım veya ekipmanların asgari düzeyde fayda sağlayabileceği görülmüştür. Aynı zamanda üniversitede kurulan ön kuluçka merkezlerinin diğer merkezlerle kıyaslandığında üniversitenin imkânlarını kullanabilmeleri, girişimcilere ilave donanımlar sağlamak adına oldukça önemli bir faktördür. Çünkü bazı üniversitelerin fakültelerinde yer alan atölyeler, laboratuvarlar ve stüdyolar üniversitelerin ön kuluçka merkezlerindeki girişimcilere açık hale getirilmiştir.

Üniversite kuluçka merkezi olmamızın en önemli getirilerinden birisi de fakültelerin varlığı. Girişimcilerimizin hem nitelikli hocalarımızdan, hem yazılı kaynaklarımızdan, hem üniversitemizin tüm donanımlarından hem de çalışma alanlarından faydalanmasını sağlayabilmekteyiz.

Katılımcıların büyük çoğunluğu sağlanan donanım, tesis ya da yazılım lisansları gibi imkânların girişimcilerin doğru bir iş modeli oluşturması ve ihtiyaç duydukları bağlantıları kurması yanında daha az önemli ikincil işlevler olduğunu ifade etmiştir. Ancak yine de girişimin prototip ya da uygulanabilir süreçler üretmesi konusunda sağlanan bu imkânlar büyük bir etken olarak görülmektedir. Yapılan görüşmelerde mevcut girişimcilik ekosisteminde YKE'ye özgü atölye, galeri, sergi ya da performans salonları, stüdyolar ve yazılımlar gibi imkânların geliştirilmesi ya da başka platformlarda sunulmasına ihtiyaç duyulabileceği izlenimi oluşmuştur.



IV. BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YKE KULUÇKALARI

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YKE KULUÇKALARI

Kültür ve sanat alanında ABD ve İngiltere'nin 1980'lerden beri başı çektiği özelleşme süreci yaşanmaktadır. Kültürel kurumların yönetimleri ve gelir yapılarında özel sektörün ağırlığının artması ile belirginleşen bu eğilim, neoliberal ekonomi politikalarının yayılımı ile de eşgüdümlü bir görünüm çizmektedir. Devletler bu süreçte sadece özel sektörün kültür sanata artan ilgisini kabul etmekle kalmamakta, şirketleri bu yönde teşvik ederek bu ilginin katlanarak artmasına vesile olmaktadır (Wu, 2002). Bu dönüşüm sürecinde kültür ve sanat alanında teşviklerin yıllar içinde azalması nedeniyle son yıllarda yaratıcı üreticilerin çalışma koşullarında büyük değişiklikler olmuştur. Yaşanan ekonomik krizlerin de katkısı ile kurumlar işletme modellerini değiştirmek, yaratıcı çalışanlar ise alternatif gelir kaynaklarına ulaşmak için kariyer yollarını çeşitlendirmek zorunda kalmıştır. Elbette ki bu değişim girişimci eğilimler, fırsatları bulmak ve bunlardan ekonomik gelir kazanmak için faydalanmak yönündedir. Son yıllarda işbirliklerinin kolaylaşması, sosyal medyanın ve kitle fonlarının gelişmesi de bu yöndeki eğilimleri destekleyen gelişmelerdir. Neredeyse son 50 yıldır YKE alanında girişimci eğilimleri geliştirmek için münferit çalışmalar vardır. Örneğin ABD'deki New York Sanat Vakfı 1971'den bu yana sanatçılara işletme eğitimleri; radyo, TV ve sinema bölümlerinde yapımçılık süreçlerine ilişkin eğitimler vermektedir. Bir başka örnek de uzun yıllardır finans, iş modeli geliştirme gibi dersler veren Yale Drama Okuludur (Essig ve Beckman, 2012).

YKE girişimlerinin desteklenmesini hedefleyen kuluçkalar girişimcilik ekosistemlerinde yerlerini almaya devam etmektedir. 2019 yılı verilerine göre Avrupa genelinde kuluçka hizmetlerinden faydalanan şirketlerden YKE alanında faaliyet gösterenlerin oranı ise %16'dır (EUBIC, 2020). İngiltere'de ortak çalışma alanları, girişim sermayesi imkânları ve yaratıcı üretim alanları sunan kuluçkalar ile sadece yatırıma değer girişimleri finansal olarak desteklemeye odaklanan hızlandırıcı programlar arasında YKE'nin payı önemli düzeydedir. Ülkedeki tüm kuluçkalar arasında YKE odaklı olduğu ifade edilenlerin oranı ise % 8.9' dur. Hızlandırıcılar arasında ise bu oran %6.8 olarak ortaya çıkmıştır (Bone vd. 2017: 24-25). Almanya'da başlangıç şirketlerinin (start-up) %13'ü YKE alanında faaliyet göstermektedir (Kohn ve Wewel, 2018). Bazı ülkelerde ise YKE alanında eğitim veren yükseköğretim kurumları arasında kuluçka desteği verenlerin bulunmaması YKE girişimciliği açısından desteklerin çok zayıf olduğuna işaret etmektedir (SUPER, 2018).

Yukarıda verilen oranlar ve özellikle Doğu Avrupa ülkelerindeki durum dikkate alındığında YKE girişimciliğine verilen önemin az olduğu düşünülebilir. Ancak dünya genelinde istihdam edilebilir nüfusun %1'inin (29,5 milyon kişi) YKE alanında çalıştığı (ErnstveYoung, 2015) düşünüldüğünde girişimcilik ekosisteminde YKE'ye atfedilen önemin göstergesi haline gelmektedir.



Sayısal büyüklükten daha önemlisi YKE'nin inovasyon sisteminin önemli bileşeni olarak görülmesini de sağlayan çoğunlukla mikro ölçekli şirketlerden oluşan dinamik yapısıdır. YKE şirketleri arasında yaratıcı üretimin %40'dan fazlasını gerçekleştiren büyük şirketlerin oranı yüzde birden azdır. Böylece YKE, girişimcilik için doğal bir havza haline gelmektedir. Bunun yanında inovasyon politikalarında yaratıcı kültür endüstrilerine kilit önem verilmesinin nedeni ise girişimcilik ekosistemini destekleyen, girişimci eylemleri teşvik eden ve yönlendiren eğilimleridir (Hartley vd. 2018).

Bir başka açıdan ise YKE alanındaki girişimciliği geliştirme çalışmalarının sosyal ve kültürel boyutu da gözden kaçırılmamalıdır. Kültür ve sanat alanındaki kuluçka hizmetleri sanatçıları ve sanat kuruluşlarını desteklerken, ilave olarak toplumsal gelişmeye katkı sunmayı da hedefler. Bazı kuluçkalar sadece finansal olarak sürdürülebilir ve başarılı şirketlerin kurulmasını temel hedef olarak belirlerken, bazıları ise toplumsal farkındalığın ve diyalogun artması; galeri mekânı tahsis etmek gibi destekler ile kültürel zenginliğe katkı sağlanması yoluyla hedeflerini çeşitlendirmektedir. YKE kuluçkalarının aşağıdaki hedeflere sahip olabileceği düşünülmektedir (Essig, 2014):

- Bireyleri ya da ekipleri desteklemek,
- Toplumsal gelişmeye, kentin sanat yaşamına katkı sağlamak,
- Finansal olarak sürdürülebilir başarılı şirketler kurmak,
- İnovasyon sistemi ile kültür-sanat camiası arasında köprü kurmaktır.

YKE alanındaki kuluçka hizmetleri şu şekilde sınıflanmıştır (Essig, 2014: 173):

- Tesisler, ofis alanları ve sanatsal eserlerin üretilmesi, sergilenmesi ya da perfor-

manslar için belirlenmiş alanlar.

- Hizmetler, pazarlama çalışmaları, sekreteryaya hizmetleri, kopyalama/çoğaltma, muhasebe hizmetleri.
- Eğitim, işletmecilik pratikleri konusunda eğitimler.
- Fonlar, hibeler, krediler ya da sermaye yatırımları.
- Mali sponsorluklar.

Görüldüğü gibi teknoloji girişimlerinde görülmeyen yaratıcı üretime ayrılmış alanlar, sergileme fırsatları ve sponsorluğa verilen önem YKE kuluçkalarının ayırt edici yönleri olarak öne çıkmaktadır. Benzer şekilde bir başka çalışmada YKE girişimlerinin başarıya ulaşması için sunulması uygun görülen imkân ve destekler şu şekilde sıralanmıştır (Franco, Haase ve Correia, 2018):

- Planlama ve kuluçka yönetimi,
- Klasik yönetsel işlevler dışında YKE'ye özgü çalışmalar,
- YKE alanında uluslararası ağlara katılım,
- YKE açısından merkezi görülen şehirlerde temsilcilik açmak,
- Tesisler ve konum,
- Ortak hizmetler,
- Yetkinlik geliştirme hizmetleri,
- Sanal kuluçka hizmetleri,
- Kuluçka merkezinin imajı ve prestijine katkı sağlamaktır.

Yukarıda görüldüğü üzere YKE alanındaki uluslararası kuruluşlarla ilişkiler kurmak ve önde gelen uluslararası merkezlerde temsilcilikler açmak gibi YKE girişimcilerinin küresel ağlara erişimini sağlayan hizmetler dikkat çekici bir farklılıktır. Aynı zamanda merkezin prestiji, merkezde yer alan YKE girişimlerinin somut olmayan ürünleri hakkındaki öznel yaklaşımları olumlu yönde etkileme potansi-



yeli barındırmaktadır. Bu nokta ürettiği faydayı diğer alternatiflerle maliyet, hız, kolaylık vb. noktalarda nesnel olarak karşılaştırabilen teknolojik girişimlerden farklı olarak YKE'ye özgü tüketim ile üretimin iç içe geçmiş doğasına vurgu yapan (Banks ve Deuze, 2009) farklı bir kuluçka hizmeti türüdür.

Kuluçkanın yönetimi, girişimcilerin desteklenmesi konusunda klasik yönetim işlevlerine ve YKE'nin doğasına hâkim yöneticiler tarafından yürütülmektedir. Paydaş havuzunu genişletmek ve uluslararası etkileşimi arttırmak için alana hâkim ve YKE ağlarında kurumu temsil edebilecek yetkinlikte personel tarafından operasyonel ve stratejik düzeyde yönlendirildiği görülmektedir. Uluslararası etkileşim açısından uluslararası ağlara katılma (EIC – *European Interest Group Creativity and Innovation* and ECBN – *European Creativity Business Network* vb.), işbirliği projeleri, ziyaretler ve YKE açısından merkezi görülen şehirlerde temsilcilik açmak gibi uygulamalar yapılmaktadır. Özellikle temsilcilikler olmak üzere uluslararası etkileşim çalışmaları ülkedeki YKE girişimcilerinin son eğilimleri ve gelişmeleri izlemelerini sağlamayı amaçlar. Dijital teknolojilerin de katkısı ile YKE'de üretilen hızlı ve yıkıcı yenilikler düşünüldüğünde uluslararası etkileşimin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Girişimcilerin uluslararası ağlarla buluşturulması kültürel etkileşimden doğan tanınma ve ortak çalışma imkânlarını da sağlamaktadır.

Ağ oluşturma çalışmalarının bir diğer önemli işlevi kamuoyunda farkındalık oluşturmaktır. Toplumun alışık olduğu materyal, sektörlerdeki ekonomik faaliyetlerden farklılıkları, fikri mülkiyete uzanan düşünsel süreçlerin ticari değeri gibi güncel konuların görünür kılınması amacıyla kuluçkaların ağlardaki varlığı önemsenmektedir. Çünkü ülke içi ya da

dışındaki eş değer kuruluşlar ile kalıcı ilişkiler kurulması yoluyla sağlanan meşruiyet, girişimcilerin toplumsal ilişkilerinde de destek bulması açısından önemlidir. Daha basit bir ifade ile ağlara katılım ve farkındalık oluşturma çalışmaları YKE girişimcilerine aile ve çevrelerinden gelecek olumsuz tepkileri azaltacak, destek bulmak için şanslarını arttıracaktır.

Bu açıdan merkezin sosyal ağlarda ve medyada görünürlüğüne artırılması yoluyla imajı ve prestijinin olumlu yönde etkilenmesi de kritik önemdedir. Merkezin prestiji desteklediği girişimcilerin başarısına iki açıdan katkı sağlamaktadır. Bunlardan birincisi toplumda kabul görmeye ilişkin dolaylı etkiler iken ikincisi YKE girişimcilerine olan talebi yavaşlatan; tanınmış kabul gören önceki işlerin olmamasından kaynaklanan eksiklikleri gidermektedir. YKE'de önceki işlerin ve yaratıcı eserlerin sergilendiği portföylerin önemi dikkate alındığında, özellikle akredite bir kurum aracılığıyla yapılan sanal sunumlar girişimcilere portföylerini kurumun prestijine eklemeyerek başarı şansını arttırma imkânı sağlamaktadır.

Yaratıcı kültür endüstrileri kuluçkalarının başarısı açısından tesislerin konumunun kritik önemde olduğu düşünülür. Özellikle şehir içi, kültürel ve tarihi yapılarla yakın, kalabalık ve dinamik bölgelerin seçilmesinin girişimcilerin başarı düzeyini arttıracakları öngörülmektedir. Bunun yanında destek alan girişimcilerin erişim ihtiyaçları doğrultusunda sanal kuluçka hizmetlerinin de verildiği görülmektedir. Türkiye açısından sanal kuluçka hizmetlerinin özellikle Anadolu genelindeki YKE girişimcilerine hizmet vermek açısından kritik önemde olduğu da belirtilmelidir.

Temel kuluçka hizmetleri olan ofis, toplantı odaları, ortak çalışma alanları veri altyapısı, internet erişiminin YKE kuluçkalarında da su-

nulduğu görülmektedir. Çalışma alanlarının sanatsal üretime uygun atölyeler, prova alanları vb. şeklinde düzenlenmesi de yaygın bir uygulamadır. Bunlara ek olarak girişimcilerin portföylerini, sanatsal kimliklerini, eserlerini ya da hizmetlerini sergiledikleri sanal sunum platformu, merkezin sosyal medya hesaplarında girişimcilerin tanıtılması gibi diğer destekler de sunulmaktadır.

Yetkinlik geliştirme hizmetleri eğitim, danışmanlık, koçluk ve mentörlük gibi başlıklar altında yürütülmektedir. Temel hedef girişimcilerin diğer tüm detayları (yönetim, finans, muhasebe, satış vb.) düşünmekten kurtarılarak işlerine odaklanmalarını sağlamaktır. Bu amaçla finansal öneriler mentörlük sürecinin önemli bir parçası olarak konumlanmıştır.

Kamuoyunda farkındalık oluşturmak ilk görev olarak görülmektedir. Bunun nedeni kısmen YKE'nin klasik istihdam anlayışından

farklı çalışma pratikleri, kısmen de ekonomik bir faaliyet alanı olarak görece kısa geçmiştir. YKE kuluçkalarında farkındalık çalışmaları kültür, sanat ve yaratıcılık gibi konulardaki ilgi ve destek düzeyini; diğer ekonomik faaliyet alanlarında YKE girişimlerinin bilinirliğini; yatırımcı ve kredi verenlerin YKE'deki değer zincirine ilişkin olumlu algılarını artıracak çalışmalarını içerebilmektedir.

Avrupa Birliği genelinde kuluçkaların %40'ı Avrupa Birliği Bölgesel Kalkınma Fonu (ERDF) dâhil olmak üzere kamu kaynaklarından finanse edilmektedir. Aynı durumdaki kuluçkaların İngiltere'deki oranı ise %41'dir. Yaratıcı kültür endüstrileri odaklı kuluçkaların %33'ü bir üniversitenin bütçesi dâhilinde ya da kamu fonlarının desteği ile işletilmektedir. YKE'nin daha yoğun olarak şirketleştiği Londra'nın da içinde olduğu İngiltere'nin güneyinde bu oranın daha düşük olduğu kuzeye gidildikçe kamu kaynaklarına başvurma oranının arttığı dikkat çekicidir (Bone vd. 2017).

Tablo 12 YKE Kuluçkalarının Biçimleri

	Korumacı-gelişmeyi destekleyen		Büyüme teşvik eden	Ortak yaşam sunan
	Güven odaklı	Sonuç odaklı		
Hedefler	Üretime yardım etmek		İşletmeye yardım etmek	Yardımlaşma
Yönelim	Kar amacı gütmeyen		Kar amacı güden veya gütmeyen	Kar amacı güden
Altyapı	Üretimi desteklemek		İşletmeyi desteklemek	Yaratıcı süreci desteklemek
Erişim	Ağ temelli kapalı sistem	Ürün odaklı açık sistem	Kuralları olan açık sistem	Sınırları esnek açık sistem
Rotasyon	Yok	Var	Var	Var
Süre sınırı	Yok	Üretim süresince	Sınırlı	Yok / faydalanıcı belirlenir
Pazar izleme	Faydalanıcı	Karma	Yukarıdan aşağı	Yok

Kaynak:(Jaurová vd. 2015, p. 58)



Korumacı ve gelişmeyi destekleyen kuluçkalar en yaygın YKE kuluçka türü olarak görülmektedir. Bunlar kar amacı gütmeyen kuruluşlar ya da özel girişimlerin kar amacı gütmeyen birimleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. Güven odaklı olan türlerinde yaratıcı topluluğa daha doğal bir şekilde eklenme görülmektedir. Kültür merkezleri gibi mekânlarda bulunmak, etkinliklere katılmak ve zaman içinde kuluçkaya dâhil olmak şeklinde yürümektedir.

Büyüme teşvik eden YKE kuluçkaları diğer kuluçkalara çok benzer amaçlarla ancak YKE'ye uygun işlevsel yapılar içinde hizmet vermektedir. Ortak yaşam sunan biçimin YKE mensuplarının maliyetleri paylaşmak ve üretim sürecinde akranlar ile etkileşim kurmak için katıldıkları kolektif bir yapıdır. Uluslararası etkileşimlerin teşvik edildiği ve

kültürel farkındalığı artırmayı amaçlayan örnekleri de görülebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında klasik kuluçkaların ortak çalışma alanlarına benzer bir birliktelik durumunun yaratıldığı, ancak fikirlerin üretilmesi ya da işbirliklerinin kurulması ile sınırlı olmayan ve yaratıcı üretim sürecinin geneline yayılan bir yardımlaşma düzeyi hedeflendiği ifade edilmektedir.

Bu çalışma kapsamında aşağıdaki tabloda ülkelere göre dağılımı, EK-4'te ise listesi ve kısa açıklamaları bulunan 90 kuluçka merkezi incelenmiştir. Yukarıda değinildiği şekilde incelenen kuluçkalarda da genel işletme kuluçkalarına benzer hizmet ve destek sunulduğu görülmüştür. Buna ek olarak her ülkede, bölgede ya da kuluçkanın odaklandığı alana özgü olarak işlevsel farklılıklar sergilediği görülmektedir.

Tablo 13 İncelenen YKE Kuluçkalarının Ünelere Göre Dağılımı

Ülke	İncelenen Kuluçka Sayısı	Ülke	İncelenen Kuluçka Sayısı
ABD	7	İspanya	4
Almanya	4	İsrail	2
Avrupa Birliği	1	İsveç	2
Avustralya	2	İtalya	2
Belçika	2	Kanada	4
Çekya	4	Letonya	2
Estonya	6	Litvanya	1
Finlandiya	3	Macaristan	7
Fransa	1	Polonya	3
Güney Afrika	1	Portekiz	1
Güney Kore	2	Rusya	2
Hırvatistan	1	Slovakya	5
Hollanda	1	Ukrayna	1
İngiltere	17	Yunanistan	1
İskoçya	1	Toplam	90



Ülkelerin yönetsel yapıları (merkezi hükümet ya da eyalet yapısı), kültür politikaları ya da YKE alanına dönük stratejilerinden kaynaklanan bazı farklılıklar görülmektedir. Örneğin ABD'deki kuluçkalar çoğunlukla yerel yönetimler ya da toplulukların destekleri ve fon yaratma çabalarıyla; Doğu Avrupa ülkelerinde Avrupa Birliği Bölgesel Kalkınma Fonundan (ERDF) alınan proje destekleriyle kurulmaktadır. Birincisi tabandan tavana doğru bir yöntem iken ikincisi AB'nin yeni üye ülkelerde YKE sektörlerini geliştirmeye dönük merkezi stratejisinin ürünüdür. İngiltere modelini izleyen ülkelerde kentsel kalkınma ve işsizlik sorununun çözülmesi amacıyla eski endüstriyel binaların dönüştürülmesi sıkça karşılaşılan bir durumdur. Buna karşın Almanya'da teknolojik inovasyon ile medya üretimi arasında etkileşimi önceleyen medya parkları benzeri yapılar olduğu görülmektedir.

Altyapı hizmetleri açısından konaklama hizmetleri sunan ya da sunmayan kuluçka ör-

nekleri bulunmaktadır. Ancak kuluçkaların neredeyse tamamında yaratıcı üretim için tahsis edilmiş atölye alanları, ortak çalışma alanları ve kitlelere erişim için gösterim salonları, sergi alanları, galeriler gibi fiziksel tesisler sunulmaktadır. Genel olarak kuluçkadaki YKE girişimcileri ile halkın etkileşimini sağlayacak etkileşimlere özel önem verildiği görülmektedir. Bu kapsamda bahsedilen sergileme alanları yanında kuluçka içerisine ya da civarında eğlence ve rekreasyon alanları kurulması, dönemsel eğitimler ve etkinlikler yapılması, konserler ve kutlamalarda kuluçka alanlarının kullanılması gibi örnekler verilebilir.

Takip eden bölümde dünyadaki YKE kuluçkalarından bazı örnekler detayları ile sunulmaktadır. Her bir kuluçkanın künyesi, genel bilgileri ve örnek alınması olası özelliklerini gösteren uygulamalarını özetleyen bir bölüm yer almaktadır. Ülkeler alfabetik olarak sıralanmıştır.

ABD

Center for Cultural Innovation

Künye	
Türü	Kar amacı gütmeyen işletme
Odak	Görsel sanatlar, performans sanatları
İşbirlikleri	Eyalet Yönetimi ve STK'lar
Fon kaynakları	Hükümet Fonu ve sponsorluklar
Uyg. Örnekleri	Sürdürülebilir yaratıcı üretim ve dijital teknolojilerle erişim

Genel Bilgiler

ABD Kaliforniya eyaletinde 2001 yılında kurulan kar amacı gütmeyen işletme biçiminde kurulmuş YKE kuluçkasıdır. Sanatçıların sürdürülebilir gelire ulaşması amacıyla eğitim,

danışmanlık, altyapı ve finansla erişim gibi kuluçka hizmetleri sunmaktadır. Merkez pek çok farklı destek programında destek veya bağış gibi kaynaklar ile sanatçılar arasındaki ilişkiyi kurmaktadır.



Uygulama Örnekleri

Kamu kurumlarının sanat temelli ticari girişimleri destekleyen fonları, hayırseverlerin bağışları ve STK'ların kültür odaklı maddi destek çalışmaları, çeşitli kurumların hibe destekleri gibi kaynaklara erişimi koordine ederek bağımsız sanatçılar ya da küçük sanat işletmelerinin desteklenmesi sağlanmaktadır. Aynı zamanda sanatçıların dijital teknolojiler yoluyla izleyici kitlesine erişmesini sağlayan yeni teknolojiler ve girişimlerin desteklenmesine öncelik veren programlar yürütülmektedir. Genel olarak bölgedeki kültürel üretimin ekonomik sistemdeki bileşenlerle buluşturulması, kültürel üreticilerin izleyici etkileşimi ve pazarlama konularında desteklenmesi yoluyla sürdürülebilir girişimler ortaya çıkması hedeflenmektedir. Sanatçıların dijital paylaşım platformlarını kullanması ya da kooperatif benzeri yapıda sanatçıların ortaklaşa sahip olduğu dijital paylaşım platformları konusunda çalışmalar yapılmaktadır.

Avustralya

The Studio

Künye	
Türü	Kamu girişimcilik merkezi bünyesinde kuluçka
Odak	Medya, dijital teknolojiler
İşbirlikleri	Eyalet Yönetimi
Fon kaynakları	Hükümet Fonu ve sponsorluklar
Uyg. Örnekleri	İçerik odaklı dijital teknolojiler

Genel Bilgiler

2017 yılında Sidney kentindeki yerel yönetimin Girişimcilik Merkezinin kilit faydalanıcılarından biri olarak faaliyete başlamıştır. Medya ve sanat alanlarında ileri teknoloji girişimlere destek vermeyi hedeflemektedir. Kuluçka merkezinde yazılıma odaklanan yüksek teknoloji girişimlere alternatif olarak içeriklere odaklanan girişimlerin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Uygulama Örnekleri

Merkezde üniversiteler, uluslararası ticari kuruluşlar ve hükümet birimlerinden alınan çeşitli kaynakları içeriklere odaklanmış teknoloji girişimlerine yönlendirmektedir. Bu yaklaşım finans teknolojileri ve e-ticaret vb. alanlara odaklanan ve yazılımın ağırlıklı bileşen olarak görüldüğü kuluçkalara alternatif olarak, benzer yetenek setindeki girişimlerin yaygın kabul gören ticari içerik platformlarına benzer çalışmalar yapmasını hedeflemektedir. Bu açıdan sinemadan dijital içerik platformlarına, radyodan podcastlere doğru yaşanan değişimin ilham kaynağı olduğu görülmektedir.

Çekya

Meet Factory

Künye	
Türü	Kar amacı gütmeyen kuluçka merkezi
Odak	Görsel sanatlar, sinema, tiyatro, müzik, mekân tahsis
İşbirlikleri	AB, kamu, STK, sponsor şirketler
Fon kaynakları	Projeler, sponsorluklar, satış
Uyg. Örnekleri	Sanat dalları ile eğitimin birleştirilmesi

Genel Bilgiler

Kuluçka 2001 yılında bir sanatçının girişimiyle kurulmuştur. Görsel sanatlar, tiyatro, sinema, müzik alanlarında faaliyet gösteren sanatçılara ve küratörlere hizmet vermektedir. Ülkedeki en büyük kuluçka merkezidir. Merkezde ulusal ve uluslararası sanatçılara konaklama ve sanatsal üretim imkânı sağlamaktadır. Gösterim alanları, galeriler ve diğer altyapı tesislerine ilişkin maddi kaynaklar çeşitli AB projeleri, kamu destekleri ve sponsorluklardan oluşan karma bir finansman modeli ile karşılanmaktadır. Ayda 6 ile 8 arası müzik gösterimi ile teknoloji kullanımına yoğunlaşan tiyatro gösterimleri yapılmaktadır.

Uygulama Örnekleri

Kuluçkada 30 kadar sanatçının konaklamasına imkân veren tesisler bulunmaktadır. Tiyatro gösterileri ile müzik ve performans sanatları için sahneler, görsel sanatlar sergileri için 3 farklı galeri ile sanatçıların ortaklaşa çalışma yürüttükleri açık atölyeler ile kafe bulunmaktadır. Toplam kullanım alanı 5.000 metrekaredir.

Galerilerden bir tanesi deneysel sanat sergileri veya graffiti için kullanılan duvar galerisidir. Bu galeri ile özellikle tanınmamış sanatçılara kendilerini gösterme ve izleyicilerle etkileşim kurma fırsatı sunulmaktadır.

Merkez, uluslararası konaklama programı kapsamında ülke dışındaki diğer kuruluşlar ile işbirliği içinde çalışmaktadır. Bu programda farklı ülkelerden gelen sanatçıların kısa süreli ortak çalışmalarına fırsat verilmektedir. Bu çalışmaların amacı uzun vadeli uluslararası sanat ve kültür işbirliklerinin kurulması, Çek çağdaş sanatının uluslararası alanda görünürliğünün arttırılmasıdır.

Merkezde yapılan faaliyetlerin neredeyse tamamı ulusal ve uluslararası kamu fonlarından karşılanmaktadır. Bu kapsamda Kültür Bakanlığı, Prag Belediyesi ve uluslararası fonlar; aralarında Hilti, Redbull gibi şirketlerin bulunduğu şirketlerin sponsorluklarına başvurulmaktadır. MeetFactory, uluslararası sanat merkezleri yanında French Institute ve Goethe Institute yerel ofisleri ile ABD Büyükelçiliği kültür birimiyle de işbirlikleri yürütmektedir.

Estonya

Tartu Bilim Parkı, Oyun ve Film Kuluçka Merkezi

Künye	
Türü	Teknoloji geliştirme bölgesi bünyesinde kuluçka merkezi
Odak	Oyun geliştirme, film ve film müzikleri
İşbirlikleri	STK'lar
Fon kaynakları	Şirket kaynakları, Kamu ve STK fonları
Uyg. Örnekleri	İşletme kuluçka işlevlerine YKE'ye özgü işlevler eklenmesi

Genel Bilgiler

Tartu şehrinde kurulan teknoparkın bünyesinde yer alan Oyun ve Film Endüstrisi Kuluçka Merkezi, Tartu Yaratıcı Endüstriler Merkezi ve Tartu Sinema Vakfı ile işbirliği içinde çalışmaktadır. Teknopark yönetici şirketinin bir parçası olan merkez girişimcilere ve girişim şirketlerine müşteri ilişkileri, rekabetçi pazarda fark edilir olmak, şirket hedeflerinin belirlenmesi ve izlenmesi, oyunların pazarlanması, yatırımcılar ve yayıncılarla profesyo-



nel iletişim gibi başlıklarda danışmanlık ve ağ oluşturma hizmetleri vermektedir.

Bunun yanında oyun geliştirme konusunda kurulmuş STK'lar bünyesinde oyun geliştirme atölyeleri, yarışmalar, işbirliği projeleri, oynama testi ve geri bildirim seansları düzenleyerek girişimcilerin gelişimini desteklemektedir. Aynı başlıklarda uluslararası ortaklıklar da yürütülmektedir.

Uygulama Örnekleri

Oyun ve Film Endüstrisi Kuluçka Merkezi işletme alanında faaliyet gösteren genel kuluçka merkezlerine benzer başlıklar altında girişimcilerin geliştirilmesi için çalışmalar yürütmektedir. Bu başlıklar şu şekildedir:

- İş modeli geliştirme,
- Müşterilere erişim,
- Hızlı sunuş ve yatırımcı sunumlarının hazırlığı,
- Pazarlama ve marka,
- Yatırım görüşmeleri ve fonlara erişim.

Yukarıda belirtilen ve genel işletme alanındaki kuluçkaları işlemleri ile örtüşen çalışma alanları yanında özellikle oyun sektörüne odaklanmış şekilde aşağıdaki işlevler yürütülmektedir:

- Oyunların fikri mülkiyet hakları ve hukuki işlemler,
- Kullanıcı topluluklarına erişmek ve geliştirmek,
- Hikâye anlatımı ve oyunların kültürel bileşenleri,
- Farklı platformlar için oyun geliştirme deneyim aktarımı (kişisel bilgisayar, mobil, VR, AR, oyun konsolları),
- Filmlerin görsel bileşenlerinin üretilmesin-

de deneyim aktarımı,

- Filmlerin işitsel bileşenlerinin üretilmesinde deneyim aktarımı,
- Oyun geliştirme etkinlikleri,
- Oyunların platformlara sunulması ile ilgili desteklere erişim,
- Filmlerin yapımı ve dağıtımına ilişkin desteklere erişimdir.

Fransa

Avrupa Çağdaş Sanatsal Eylemler Merkezi (CEAAC), Strazburg Sanat Merkezi

Künye	
Türü	Kar amacı gütmeyen kuluçka merkezi
Odak	Görsel sanatlar, sinema, tiyatro, müzik, mekan tahsisi
İşbirlikleri	AB, kamu, STK, sponsor şirketler
Fon kaynakları	Projeler, sponsorluklar, satış
Uyg. Örnekleri	Sanat dalları ile eğitimin birleştirilmesi

Genel Bilgiler

1987 yılında kurulan Avrupa Çağdaş Sanatsal Eylemler Merkezi çağdaş sanatların üretimi ve topluma yayılması için çalışmalar yürütmektedir. Bu amaçla sanatsal eserlerin kamusal alanlarda sergilenmesi, sanatın görünürlüğünün artırılması ve peyzaj unsurlarına sanatsal katkılar yapılmasını hedeflemektedir. Bu çalışmalar yerel yönetimler ile koordineli olarak yürütülmektedir. 1993 yılında ise Strazburg Sanat Merkezi kurulmuştur.



Uygulama Örnekleri

Merkez bünyesinde sergi salonları galeriler yanında deneysel üretim yapılmasını sağlayan çok maksatlı sanat atölyeleri bulunmaktadır. Sanatçılara konaklama ve sanatsal üretim ve sergileme alanlarının ortaklaşa kullanım imkânı sunmaktadır. 2001'den beri yıllık olarak düzenlenen sanatçı değişim ve konaklama programları ile uluslararası bir ağ kapsamında kültürel değişim ve sanatsal üretimin zenginleşmesi amaçlanmaktadır.

Söz konusu programların uluslararası görünürlüğü sayesinde sanatçıların motivasyonlarının artırılacağı düşünülmektedir. CEAAC sanat alanındaki yayınların (katalog, kitap, konferans kitapçıkları vb.) editörlük işlevlerini de yürüterek sanat topluluğu ve izleyicisine erişim noktası olarak da işlev görmektedir.

Merkezde konaklama için açıklanan programa başvuru yapmak ve eleme sürecinden başarı ile geçmek gerekmektedir. Konaklama ve diğer merkez hizmetleri tarihi eser statüsü bulunan eski bir porselen üretim, satış binasında yapılmaktadır.

İngiltere

Sheffield Kültürel Endüstriler Bölgesi, Workstation

Künye	
Türü	Kamuya ait kuluçka merkezi
Odak	Yerel kültürel üretim
İşbirlikleri	Yerel yönetimler, kamu, üniversiteler ve STK'lar
Fon kaynakları	Kamu kaynakları
Uyg. Örnekleri	Teknoloji ile YKE etkileşimi

Genel Bilgiler

Workstation, Sheffield Şehir Meclisine aittir. 1988'deki fizibilite çalışmalarının ardından Workstation'ın geliştirilmesine yönelik proje Aralık 1989'da başlamıştır. Yerel yönetim, Ticaret Odası ve bölgedeki YKE topluluğu arasındaki bir ortaklık ile kar amacı gütmeyen bir STK işletmesi kurulmuştur. Kamu yönetimi merkezin binasını 125 yıllığına kurduğu bir yan işletmeye devretmiştir. Restorasyon sürecinin ardından Workstation 1993 yılında ilk kiraclarını kabul etmiş, 1995'de sergileme işlevleri halka açılmıştır. Bina şans oyunları kuruluşundan alınan hibe ile 1999'da tamamlanmıştır. Bu şekilde kuluçka, Sheffield Kültürel Endüstriler Bölgesi'nin bir parçasını oluşturan bir dizi bina temelli girişimin en önemlisidir.

Uygulama Örnekleri

Sheffield Kültür Endüstrileri Bölgesi içerisinde üniversite, işletme okulu, medya koleji, kültürel çalışmalar okulu gibi eğitim kurumları ve bölgenin hemen yanında Sheffield Bilim Parkı bulunmaktadır. Bölgede güzel sanatlar, fotoğrafçılık, film yapımı, müzik kaydı, grafik ve endüstriyel tasarım gibi alanlarda kurulan işletmeler bulunmaktadır. Workstation kuluçkasının çalışma alanları çeşitli stüdyolar, Sheffield Bilim Parkı ve Showroom Sinema kompleksinin yanındadır. Kültürel Endüstriler Bölgesi ve bitişiğindeki Bilim Parkı arasında, özellikle film, fotoğrafçılık ve kayıta yeni teknolojinin gelişmesiyle ilgili olarak önemli bağlantılar kurulmuş olup Workstation kuluçka mensupları da bu süreçte aktif olarak rol alabilmektedir.

Crafts Council, Hothouse

Künye	
Türü	Kamu destekli STK kuluçka merkezi
Odak	El sanatları ve geleneksel sanatlar
İşbirlikleri	Yerel yönetimler, kamu, üniversiteler ve STK'lar
Fon kaynakları	Kamu kaynakları
Uyg. Örnekleri	El sanatları ve geleneksel sanatların desteklenmesi

Genel Bilgiler

1999 yılına kadar el sanatları alanında faaliyet gösteren sanatçılara mali destek dağıtan bir konsey olarak örgütlenen Crafts Council bu tarihten itibaren hizmet sağlayıcı bir kuruma dönüştürülmüştür. İngiltere Sanat Konseyi'nin alt branşı olarak sivil inisiyatif kuruluşu kimliği ile hizmet vermeye devam etmektedir. El sanatları alanında ulusal ve uluslararası düzeyde görünürlük çalışmaları, el sanatçılarının pazara erişim konusunda desteklenmesi, işbirlikleri ve ortaklık projeleri ile el sanatçılarına çeşitli eğitimler verilmesi ve fonlara erişimlerine destek sağlanması amaçlanmaktadır.

Uygulama Örnekleri

Crafts Council geçmişte el sanatları galerilerinin pazar payını artırarak el sanatçılarının gelir düzeylerini iyileştirmek için çeşitli projeler gerçekleştirmiştir. Hothouse ise el sanatçılarını üretim için atölye kurmaları, işletme süreçlerini geliştirmeleri, eserlerini sergilemek ya da satmak için topluma erişmeleri gibi konu

başlıklarında girişimci desteklerine erişim için danışmanlık veren bir kuluçkadır. 2011'den bu yana el sanatları alanında yüzden fazla küçük işletmenin kurulmasına katkı sağlamıştır.

Yaratıcı Girişimciler Kulübü

Künye	
Türü	STK kapsamında dijital kuluçka
Odak	YKE alanlarının tamamı
İşbirlikleri	Profesyoneller arası bireysel etkileşim
Fon kaynakları	STK kaynakları
Uyg. Örnekleri	Dijital ortamda YKE danışmanları ile girişimcilerinin etkileşimi

Genel Bilgiler

İskoçya'da yaratıcı kültür endüstrileri odaklı kar amacı gütmeyen bir kuruluş şeklinde örgütlenmiş çok paydaşlı ve merkezlessiz; kuluçka işlevleri olan dijital platformdur. Bu kuluçkada dijital bir etkileşim platformu üzerinden fırsatlar, süreçler, yaşanan sorunlar ya da ihtiyaçlar gibi başlıklar paylaşılmaktadır. Sektördeki aynı işleri yapan akranlar (2000'den fazla üye) ya da bu konuda belirlenmiş danışmanlar (30'dan fazla uzman) tarafından çözüm önerileri sunulmaktadır.

Buna ek olarak dijital ortamda yayınlanan çevrimiçi seminerler, atölye ve eğitim gibi uygulamalar üzerinden yaratıcı kültür endüstrileri girişimcilik deneyimleri hedef kitle ile paylaşılmaktadır.

Platformun küratörlü duyuru ve etkinlik düzeni sayesinde yaratıcı girişimcilerin kurumsal itibar elde etme, girişimlerinin kamu

nezdinde meşruluğunu sağlamalarına dolaylı olarak katkı sağlanmaktadır.

Uygulama Örnekleri

Bir kurumsal yapının parçası olarak yaratıcı kültür endüstrileri girişimcilerine danışmanlık ve destek sunan diğer kuluçkaların aksine bu dijital platformda serbest etkileşim ile işlevsel etkileşim karması bir sistem uygulanmaktadır. İşlevsel etkileşimler kapsamında sektör uzmanları ile birebir ve girişimcinin ihtiyaçlarına özgü destek seanslarının uygulandığı görülmektedir. Buna ek olarak çevrimiçi dijital etkinlikler ve buluşmalar ile bilgi paylaşımı yapılmakta, girişimcilerin yaratıcı ürünlerine yapıcı eleştiriler sağlanmaktadır. Merkez tarafından kontrol edilen iş ve bağımsız çalışma fırsatları, projelere ilişkin ilanlar çift yönlü olarak (iş yaptıracak kişi/kuruluş ve iş alacak yaratıcı çalışan/girişimci) yayınlanmaktadır. Serbest etkileşim kapsamında ise dijital platforma üye olan akranlar, işbirliği sunan kişiler, kurumlar, danışmanlar ve olası müşteriler ile buluşmak ve tanışmak mümkündür. Ayrıca pratik uygulamalara dönük bilgi setleri içeren çevrimiçi kütüphaneden faydalanma imkânı sunulmaktadır.

Dijital platform üyeleri kendi sektörleri ya da uzmanlık alanlarına ilişkin kişiler ya da mesajlar ile etkileşim kurmak üzere aktif şekilde filtreleme yapabilmektedir. Böylece bu serbest platform yaratıcı kültür endüstrileri girişimcilerinin ilgi duydukları alanlarda alt sosyal ağlar oluşturmasını sağlayan dinamik bir yapı haline dönüşmektedir. Bu konuda tiyatro, performans sanatları, moda ve tekstil tasarımı gibi sektör ya da sanat dalı alt grupları kurulabilmektedir. Benzer şekilde finansal kaynaklara erişim, Covid-19 pandemi sürecindeki destekler, yetenek takası (bir üyenin ihtiyaç duyduğu desteğin karşılığını yaratıcı

becerilerini kullanarak ödemesi) gibi farklı birçok YKE alanına aynı anda hitap eden gruplarda bulunmaktadır.

Leeds Üniversitesi, Kültür Enstitüsü

Künye	
Türü	Üniversite bünyesinde araştırma ve kuluçka merkezi
Odak	YKE alanları ile dijital teknolojiler ve temel bilimler etkileşimi
İşbirlikleri	Diğer yükseköğretim kurumları ve STK'lar
Fon kaynakları	Kamu projeleri, STK fonları, üniversite kaynakları
Uyg. Örnekleri	Yaratıcılık Laboratuvarları, Gelecek İçin Kuluçka ve kapsayıcı uygulamalar

Genel Bilgiler

Leeds Üniversitesi Kültür Enstitüsü sektör ile işbirliği içinde araştırmalar yapmak, toplumsal kültürel etkileşimi arttırmak ve öğrencilerin beceri setini geliştirmek gibi üç ana amacı gerçekleştirilmektedir.

Kuluçka hizmetleri kapsamında YKE sektörü ve profesyonelleri ile öğrenciler ve akademisyenler belirli bir ilkeler bütününe uygun olarak buluşturulmaktadır. Sanatsal inovasyon odaklı olarak farklı bilimsel disiplinler ile kültür sanat alanları arasında ortak projeler geliştirilmesi için fon kaynakları oluşturmaktadır.

Merkezin kuluçka programı Leeds şehrinde YKE disiplinlerinde eğitim veren beş yüksek



köğretim kurumu (Leeds Beckett University, Leeds Trinity University, Leeds Arts University, Northern School of Contemporary Dance, Leeds College of Music), çeşitli STK'lar ile ortak olarak yürütülmektedir. Yerel kültür STK'ları da programa katılmaktadır.

Kültür Enstitüsü şehrin yerel yönetimi ile ortaklık içinde Dijital, Kültür, Medya ve Spor Bölümü (DCMS) Kültürel Kalkınma Fonundan 5,5 milyon Sterlin destek almıştır. Bu fon kullanılarak araştırma projeleri yanında, gençlerin yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlı alt projeler desteklenmiştir.

Yapılan faaliyetler şu ana başlıklar altında toplanmıştır:

- Lisansüstü öğrencilerin sektörde iş ve projelere yönlendirilmesi: Bu kapsamda işverenlerin istihdama dönük ihtiyaçları karşılanır. Öğrencilerin özel sektör araştırma projelerinde araştırmacı olarak görevlendirilmesi, stajlar ve kültürel organizasyonlarda gönüllü çalışmasıdır.
- Sektörel ihtiyaçlara dönük yeteneklerin geliştirilmesi: Sanat Fonları Geliştirme ve Sanat Yönetimi Ulusal Yaz Okulu bir STK'nın finansman desteği ile yürütülmektedir. Bir haftalık YKE'de inovasyon odaklı yoğun program uygulanmaktadır. Yaz okulunu başarı ile bitirenlere 12 aylık uzaktan eğitim sunulmaktadır. Katılımcılar bu süreçte YKE alanlarında çalışmaya da devam etmektedir.
- Yeni yaratıcı düşünce nesilleri geliştirilmesi: Kültür Enstitüsü, *Gelecek için Kuluçka* adlı program kapsamında YKE alanındaki girişimcilere destek vermektedir.

Uygulama Örnekleri

Gelecek için Kuluçka programında ortalama 400 katılımcı bulunur. Programın hedef kitlesi sadece üniversite öğrencileri değil şehirde YKE alanına yönelmiş tüm gençlerdir. Program kapsamında gençlerin işletmecilik becerilerinin geliştirilmesi, sosyal sermaye kazanması ve fonlara ulaşmak için bilgi kazanması sağlanmaktadır. Program, ulusal ve uluslararası destek sistemlerinin izlenmesi ve faydalanıcılara desteklere erişim konusunda bilgi ve teknik altyapı desteği sunmaktadır (başvuru, projelendirme vb.). Aynı zamanda daha büyük ölçekli araştırma projelerinden elde edilen fonlar ile YKE inovasyon laboratuvarları kurmaktadır.

Yaratıcılık Laboratuvarı (Creative Labs) pilot proje çalışmalarında bazı girişimler ortaya çıkmıştır. Bunların ilk örnekleri dijital teknolojilere dair teknik bilgiler ile beşeri bilimler ve sanat alanlarında araştırmacıları buluşturmaktadır. Bunlardan biri *Invisible Flock* adlı girişimdir. Bu girişim sanat ile teknolojinin kesişme noktasında konumlanan bir interaktif sanat stüdyosudur. İzleyici ve katılımcıların doğaya ilişkin duygusal deneyimlerini oluşturacak teknolojik uygulamalar yapmaktadır. GPS destekli Artırılmış Gerçeklik (AR) uygulamaları, geri dönüştürülmüş plastikten 3B sanat çalışmaları, kamusal alanlarda ses veya görüntü enstalasyonları gibi pek çok farklı uygulama yapmaktadır. Sanatçıların yönetimindeki teknoloji geliştirme çalışmaları ile çevre bilinci ve duyarlılığının geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Kültür Enstitüsü ve bünyesindeki kuluçka süreçleri ile koordineli olarak öğrenci yeteneklerinin sunulması başlığı altında öğrencilere sergileme ve gösterim imkânları sunulmaktadır. Bunların bir örneği Leeds Dijital Festivali'nin bir parçası olarak öğrencilere Kısa



Film Ödülleri verilmesidir. Bu filmlerde dijital teknolojiler ve oyun geliştirmeye dönük teknolojik kapasiteye geniş yer verilmesi hedeflenmektedir. Bu eğilim farklı beceri setine sahip öğrencilerin (yazılım, senaryo yazımı, film tekniği, tasarım vb.) bir araya gelerek yaratıcı ürünler ortaya çıkardıkları etkileşimler üretmektir. Ödül sürecinde deneyimli sektör profesyonelleri öğrencilerle birlikte filmleri izlemekte ve geri bildirimler serbest biçimde verilmektedir.

SPACE Sanat ve Teknoloji Prototip Kuluçkası

Künye	
Türü	STK bünyesinde ortak atölyeler ve kuluçka merkezi
Odak	Sanatçılara atölye tahsisi; teknoloji kullanarak prototip kuluçkası
İşbirlikleri	Diğer yükseköğretim kurumları ve STK'lar
Fon kaynakları	Kamu projeleri, STK fonları, üniversite kaynakları
Uyg. Örnekleri	Yaratıcılık Laboratuvarları, Gelecek İçin Kuluçka

Genel Bilgiler

SPACE 1968 yılında görsel sanatlarda atölye maliyetlerini karşılamakta zorlanan sanatçılara mekân sağlama amacıyla Londra'da kurulmuştur. İlerleyen yıllarda işlevleri dönüşen merkez teknoloji ile sanatı buluşturan uygulamalara da yer vermeye başlamıştır.

Uygulama Örnekleri

CoLAB adlı kuluçka ile sanat ve teknoloji alanlarını buluşturan girişimcilere destek verilmesi amaçlanmaktadır. Kuluçkadan faydalanma süresi bir yıl ile sınırlıdır. Sanatçılar ve teknoloji profesyonellerinden oluşan bir çekirdek grup tarafından projelerin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Disiplinlerarası çalışmalara yatkın akademisyen ve uzmanlardan oluşan bir ekip oluşturulmuştur. Temel amaç deneysel sanat ve teknoloji kullanan prototipler üretmektir. Kuluçkada çalışma alanı tahsisi, fikirlerden prototipler üretmek için gerekli donanım ve kaynaklar sunulmaktadır. Teknoloji süreçlerinin sanatçıların yönlendirmesi altında yürütüldüğü özellikle vurgulanmaktadır.

CoLAB'ın temel işlevi güzel sanatlar uygulamaları ile inovasyon ve teknoloji arasında etkileşimi prototip geliştirme süreçleri esnasında birleştirmektir. Teknolojik inovasyon süreçlerinin sonuç odaklı çalışma anlayışının aksine, kuluçkada sürece odaklanılmaktadır. Bu nedenle ağırlıklı olarak sosyal ağ geliştirme faaliyetlerine öncelik verilmekte ve ortaya çıkan fikirlerin prototiplere dönüştürülmesi için laboratuvar desteği sunulmaktadır. Laboratuvarlarda 3B tarama, 3B baskı, yazılım lisansları sunulmaktadır.



İsrail

Artport

Künye	
Türü	Aile vakfı destekli kuluçka merkezi
Odak	Çağdaş sanatlar, mekan tahsisi
İşbirlikleri	Uluslararası sanat merkezleri
Fon kaynakları	Vakıf kaynakları
Uyg. Örnekleri	Çağdaş sanatlarda jüri seçimi yoluyla konaklama

Genel Bilgiler

2011 yılında Tel Aviv’de kurulmuş çağdaş sanatlar merkezidir. Sanatçıların profesyonel gelişimlerini desteklemek ve yeni sanat eserlerinin ortaya çıkması için uygun koşulları sağlamayı hedefler. Ülkedeki sanatçılar yanında uluslararası sanatçıların da konaklaması için alan tahsis edilmiştir. Bunun yanında konferanslar, dersler gibi akademik faaliyetlere de yer verilmektedir.

Uygulama Örnekleri

Sanatçılara atölye ve sergi salonlarının kullanımını gibi imkânlar sunulmakta, yıllık olarak düzenlenen fuarlara ve akademik faaliyetlere katılım imkânı verilmektedir. İsrail asıllı sanatçılara bir yıl süreyle sunulan konaklama fırsatı açık bir çağrı ve jüri seçimi ile gerçekleştirilmektedir. Uluslararası sanatçılar ise daha kısa süreli konaklamalar için açık çağrılar ve uluslararası kurumsal işbirlikleri yoluyla davet edilmektedir.

İtalya

Rioni ‘Sassi’ Kuluçka

Künye	
Türü	Kalkınma ajansı destekli kuluçka merkezi
Odak	Performans Sanatları ve Tiyatro, mekan tahsisi
İşbirlikleri	Yükseköğretim kurumları ve STK’lar
Fon kaynakları	Yerel Yönetim kaynakları, AB projesi
Uyg. Örnekleri	EL sanatları ile tasarımı buluşturan inovasyon süreçleri

Genel Bilgiler

Basilicata Kalkınma Ajansı tarafından YKE alanında yaratıcı girişimciliği desteklemek için kurulmuştur. UNESCO dünya mirası listesinde yer alan Matera şehrinin tarihi merkezinde yer alır. Sassi kelimesi bölgedeki kaya oyma evlerden gelmektedir. Kuluçkanın amacı bu kültürel ve tarihi alanı bir yaratıcılık odağına dönüştürerek öncelikle tasarım ve sanat alanlarında girişimler kurulmasını sağlamaktır. Kuluçka inovasyon, tasarım ve bölgenin tarihi el sanatlarını birleştirerek küçük işletmeler kurulmasına öncülük etmiştir. Bu kuluçka deneyimini inceleyen raporlara göre Rioni Sassi kültürel mirası yeni, sürdürülebilir ve inovatif iş modellerine dönüştürmek konusunda başarılı olarak bölgesel kalkınmaya katkı sağlamıştır (EBN, 2014). Bu katkılar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Uluslararası bağlamda bilimsel, kültürel ve estetik mükemmelliğini artırarak bölgenin eşsiz değerini arttırmak,

- Hem kamu hem de özel sektör paydaşlarının katılımıyla yaratıcı ve kültürel endüstrilerin gelişimini sürdürmek,
- Uluslararası arenada bölgenin sahip olduğu varlıkların ideal işbirliği konuları olduğunu göstermek,
- Bölgenin kimliğini bir yaratım mekânı ve bir marka olarak ihraç etmektir.

Uygulama Örnekleri

Kuluçkanın kuruluşu ile eş zamanlı olarak Matera Tasarım Sistemi uluslararası tasarım okulu kurulmuştur. Kuluçka süreçleri bu okulun çalışmaları ile koordineli olarak yürütülmüştür. Geleneksel el sanatçıların taş, ahşap, deri ve kil ile yaptıkları çalışmalar tasarımcılarla işbirliği içerisinde inovatif süreçlere dönüştürülmüştür. Kuluçkanın prototip üretim alanında tasarımcılar ve çağdaş sanatçıların bölgeye özgü materyal ve el sanatı yöntemlerini kullanarak çalışmalar yapması sağlanmıştır.

“DeuS-Sürdürülebilir Bölgesel Kalkınma için Avrupa Açık Tasarım Okulu” adlı AB Erasmus projesi kapsamında YKE girişimciliğinin katılımlı açık kaynak eğitimler ve birlikte üretme deneyimleri üreterek sağlanması planlanmaktadır. Proje, 2020 yılı içerisinde başlatılmıştır.

Kuluçkanın ana işlevleri:

- Sosyal inovasyon ve yeşil ekonomi,
- Deneyimsel, kültürel ve çevre turizmi,
- Film, video yapımı ve fotoğrafçılık,
- Tasarım ve imalat (el sanatları ile ilişkili olarak),
- Uluslararası sanatsal prodüksiyonlar,
- Yavaş yemek,

- Made in Italy'nin uluslararasılaşması,
- Kültürel değişimler ve sanatçı konaklama alanları sunulmasıdır.

Letonya

Riga INK Kuluçka Programı

Künye	
Türü	Kar amacı gütmeyen kuluçka merkezi
Odak	YKE tüm alt alanları
İşbirlikleri	AB, kamu, STK
Fon kaynakları	Letonya Yatırım ve Kalkınma Ajansı (LIAA)
Uyg. Örnekleri	Sanat dalları ile eğitimin birleştirilmesi

Genel Bilgiler

Letonya Yatırım ve Kalkınma Ajansı (LIAA) bünyesinde, *Magnetic* adlı kuluçka çatısı altında ön kuluçka (PINK) ve kuluçka (INK) merkezleri koordine edilmektedir. Bu merkezlerden Riga'daki YKE'ye odaklanmıştır. Bu kuluçkada mimari, tasarım, film, performans sanatı, görsel sanat, müzik, yayıncılık, televizyon, radyo ve multi-medya, reklamcılık, oyun ve interaktif yazılım, kültür, kültürel eğitim, eğlence alanlarında girişimcilere hizmet verilmektedir.

Uygulama Örnekleri

Kuluçka çatısı altında danışmanlık ve eğitim çalışmaları kapsamında kuluçka personeli, akademisyenler ve sektör uygulamacıları tarafından eğitimler, atölyeler ve saha ziyaretleri yürütülmektedir. Bunun yanında Riga'nın da içinde olduğu 13 farklı şehirde ortak çalışma alanları sunulmaktadır. Girişimcilere



kuluçkanın kurumsal kimliği altında çeşitli etkinlikler, sergiler ve medya kanalları içerisinde halkla ilişkiler ve görünürlük çalışmaları yapma imkânı sunulmaktadır. Bunun dışında finans, tasarım, pazarlama, prototip üretimi ve sertifikasyon gibi konularda hizmet alımları; ekipmanların ve imalat süreçleri için gereken malzemenin finans kaynaklarına ulaşma imkanı sunulmaktadır.

Ön kuluçka süreçlerinde ise ürün ya da hizmetlerin piyasaya uyum düzeylerini, iş modelinin sürdürülebilirliğini, gerekli mali kaynakları ve gerekli çalışan miktarını belirlemek üzere danışmanlık ve eğitim çalışmaları yürütülmektedir. Ayrıca ön kuluçkadaki girişimci adaylarına bu kaynakların nerede bulunabileceği konusunda yol gösterici çalışmalar yapılmaktadır.

Macaristan

Juranyi Kuluçka Evi

Künye	
Türü	STK bünyesinde kuluçka merkezi
Odak	Performans Sanatları ve Tiyatro, mekan tahsisi
İşbirlikleri	Okullar, yükseköğretim kurumları ve STK'lar
Fon kaynakları	STK kaynakları, AB projesi
Uyg. Örnekleri	Çocuklara dönük yaratıcılık etkinlikleri

Genel Bilgiler

FÜGE adlı STK çatısı altında performans sanatları ve tiyatro alanında bağımsız sanatçılar, sanat toplulukları ve girişimcilere destek vermektedir. Eski bir okul binasının yeniden düzenlenmesi ile 2012 yılında açılan merkez ortak çalışma ve kültürel üretim amacıyla kuluçka olarak hizmet vermektedir.

Kuluçkada ortak prova odaları, atölyeler, gösteri alanları, spor salonu, oyun salonu, galeri ve kafe yer almaktadır. Ayrıca kayıtlı ekiplere kapalı ofis imkânı da sunulmaktadır. Ortalama 25 kayıtlı sanat grubu yanında serbest kullanımdan yararlanan girişimciler de bulunmaktadır. Bu girişimciler kayıtlı ekipler olduklarında serbest kullanım hakları yeni gelenlere devredilmektedir. Görsel sanatlar ve el sanatları alanında atölye kullanımı ve galeride sergileme imkânı gibi destekler de sunulmaktadır.

Merkezde yılda 300 prodüksiyon gerçekleştirilmektedir. Bunlara ek olarak ziyaretçiler kabul edilmekte, topluluk geliştirme ve eğitim uygulamaları da yapılmaktadır.

Uygulama Örnekleri

Sanat merkezinde girişimcilere mekân sunulması sağlanan destek yanında tiyatro ve performans sanatlarına ilginin artması için çocuklara dönük yaratıcılık etkinlikleri ve eğitimleri, spor alanlarında akrobasi eğitimleri, kafede düzenlenen sohbetler gibi farklı yöntemlerle toplum ile kültürel etkileşim hedeflenmektedir.

Ayrıca kayıtlı kullanıcılar, ortak kullanım alanlarından yararlanan serbest kullanıcılar ve serbest kullanıcı adayları arasında kurulan devir teslim mekanizması merkezin yararlanıcı kapasitesini koruyan bir rotasyon mekanizması olarak tasarlanmıştır.

Türkiye

Dünyadaki yaygın uygulamalar sonrasında ülkemizde YKE kuluçkaları konusundaki bazı örnekler yer verilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Aşağıda Türkiye'deki YKE kuluçka çalışmalarına öncülük ettikleri ifade edilebilecek olan bazı kurum ve programlar alfabetik sırayla sunulmuştur. Değinen kurum ve/veya programlar kapsayıcı ve tam bir liste değil, ülkemizdeki mevcut duruma ve potansiyele ışık tutan bazı örneklerdir.

Takip eden sayfalarda sunulan örnekler dünyadaki benzer çalışmalar ve/veya Türkiye'de YKE'ye adım atan gençlerin ihtiyaçlarından yola çıkılarak oluşturulmuş çeşitli girişimlerdir. Bu nedenle YKE kuluçkası olarak tanımlanıp tanımlanmadıklarına bakılmaksızın, kurum ya da programın sunduğu işlevlerin kuluçkalar ile benzerliklerine odaklanılmıştır.

Art50.net

Künye	
Türü	Özel sektör
Odak	Çağdaş sanatlar
İşbirlikleri	Sanatçılar ve koleksiyonerler
Fon kaynakları	Satış gelirleri
Uyg. Örnekleri	Çağdaş sanatlar alanında dijital etkileşim platformu

Genel Bilgiler

Art50.net 2014 yılında kurulmuştur. Dijital bir platform üzerinden zaman ve mekân kısıtlaması olmadan orijinal çağdaş sanat eserlerinin keşfedilmesini hedeflemektedir.

Uygulama Örnekleri

Çağdaş sanatlar alanında dijital etkileşim kurulmasını hedefleyen Art50.net özellikle genç sanatçılara, yeni ve genç koleksiyonerlere odaklanmaktadır. Eserlerin sergilenmesi ve sanat pazarında alternatif bir model oluşturmayı amaçlayan bu girişim, kariyerlerinin başlangıcındaki sanatçılara keşfedilmeleri için fırsatlar sunması; eserlerin küratör, akademisyen ve koleksiyonerler tarafından seçilmesi yönleriyle kuluçkaların izleyici geliştirme işlevleri ile uyumaktadır.

Platformda koleksiyoner olmak isteyen kişiler için giriş düzeyinde bilgiler, sanat dünyasından röportajlar ve sanat dünyasından haberler yer almaktadır. Dijital etkileşimin arka planındaki ekosistemi destekleyen bu çalışmalar kısmen ağ oluşturma işlevleri ile benzerlikler taşımaktadır.

ODTÜ Teknokent, Animasyon Teknolojileri ve Oyun Geliştirme Merkezi (ATOM)

Künye	
Türü	Teknokent bünyesinde ön kuluçka merkezi
Odak	Animasyon ve oyun
İşbirlikleri	STK, ulusal ve uluslararası teknoloji geliştirme ve kuluçka merkezleri
Fon kaynakları	Teknoloji geliştirme bölgesi yönetici şirket gelirleri
Uyg. Örnekleri	Çağdaş sanatlar alanında dijital etkileşim platformu

Genel Bilgiler

Animasyon Teknolojileri ve Oyun Geliştirme Merkezi (ATOM), 2008 yılında ODTÜ TEKNO-KENT Yönetim A.Ş. bünyesinde ön kuluçka merkezi olarak kurulmuştur. Amacı, oyun geliştirme ve animasyon teknolojileri alanlarındaki girişimci adaylarına ya da ekiplerine bir yıl süreyle destek vererek oyun sektörünün ve ekosisteminin güçlenmesini sağlamaktır.

Uygulama Örnekleri

Özellikle son yıllarda oyun sektörünün başarılı performansı ile girişimci adaylarının taleplerinde artış görülen merkeze başvuru ve seçim süreciyle ekipleri kabul etmektedir. Ekiplerin iş planları, vizyonları ve ekibin yapısına göre değerlendirme yapılmaktadır. Merkezde girişim ekiplerine çalışma alanı, donanım ve yazılımlar, internet erişimi gibi altyapı bileşenleri ile işletmecilik alanında eğitim ve destekler sunulmaktadır. Sektör deneyimi olan mentorlarla birebir çalışmalar yapılmaktadır. Yarışmalar, etkinlikler ve iş geliştirme destekleri de sunulan diğer hizmetlerdir.

Cer Modern Sanatlar Merkezi, Sanatçı İkamet Programı (CERSİP)

Künye	
Türü	Sanat merkezinin konaklama programı
Odak	Görsel sanatlar
İşbirlikleri	Yurt dışındaki sanatçı konaklama ağları
Fon kaynakları	Şirket gelirleri
Uyg. Örnekleri	Kültürlerarası etkileşim, sanatçıların desteklenmesi ve halkla etkileşim

Genel Bilgiler

Ankara'da 2010 yılında kurulan Cer Modern Sanatlar Merkezi (CerModern) sergiler, konserler, film gösterimleri, atölyeler, söyleşiler gibi etkinliklere yer veren kapsamlı bir kültür sanat merkezidir. Merkezde 2017 yılından itibaren sanatçı ikamet programı yürütülmektedir.

Uygulama Örnekleri

CERSİP genç sanatçıların desteklenmesi ve uluslararası sanatçıların Türkiye'yi tanımasını amaçlayan programdır. Yerel ve uluslararası sanatçıların başvuru ve davet üzerine katılmaktadır. Başvuru dosyaları incelenerek seçilen sanatçılara 1-6 ay arası değişen sürelerde konaklama alanı ve 70'er metrekaarelik atölyeler tahsis edilmektedir. Konaklayıcı sanatçıların merkezde ziyaretçilerle buluştukları etkinlikler düzenlenmektedir. Sanatçılar ülkeyi gezmek ve tanımak, kültürel etkileşimler kurmak konusunda desteklenmektedir. Konaklama süreci sonucunda CerModern Hub ya da konaklama alanı atölyeler bölgesi tahsis edilerek sergileme fırsatı da sunulmaktadır. Sanatçı konaklamasının kültür merkezi ana binasında yapılması ve tamamen ücretsiz olması açısından ayırt edici bir örnektir. Sanatçılar yurt dışındaki kuruluşlardan konaklama desteği olarak fon alabilmektedir. Bu durumda da CERSİP bu bütçenin Türkiye'yi tanımak için kullanılmasını teşvik ederek konaklama ücreti almamaktadır.

Sanatçı İkamet Programı (SİP) ile şimdiye kadar 30'dan fazla yerli ve yabancı sanatçı ağırlanmıştır. Modern sanat merkezlerinin, okullar ve üniversiteler gibi toplumun eğitim projesine dâhil olduğu düşüncesiyle program yurtiçinden ve yurtdışından birçok sanat kurumu ve üniversite işbirliğiyle kesintisiz bir şekilde devam etmektedir.

DasDas Akademi

Künye	
Türü	Kültür Sanat Merkezi
Odak	Tiyatro ve müzik
İşbirlikleri	STK ve özel şirketler
Fon kaynakları	Etkinlik ücretleri ve sponsorluk
Uyg. Örnekleri	DasDas Akademi Oyunculuk Atölyesi

Genel Bilgiler

DasDas farklı yaratıcı sektörlerden başarılı profesyoneller tarafından 2017 yılında İstanbul'da açılmıştır. Çok amaçlı bir kültür sanat merkezi olarak çeşitli sanat etkinliklerine ve eğitimlere ev sahipliği yapmaktadır. Ana sahne 770 m2 kullanım alanı ve azami 770 kişi oturma ve 1200 kişi bistro; 200'er metrekaarelik iki atölyede toplam 500 kişiye kadar ağırlama kapasitesine sahiptir. Avlu ve mutfak alanları çok amaçlı olarak kullanılabilir.

Uygulama Örnekleri

Oyunculuk Atölyesi sekiz ay süren iki dönemden oluşmaktadır. Eğitimin son üç ayında, süreci başarıyla tamamlayan katılımcılar DasDas Sahne'de gösterilecek bir oyuna katılmaktadır. Role hazırlık, sahne bilgisi, temel oyunculuk, doğaçlama, tiyatro düşüncesi, hareket, şan, konuşma ve diksiyon gibi tiyatro tekniği konulu eğitimler verilmektedir. Eğitim süreci oyuncular ve güzel sanatların diğer kollarındaki deneyimli eğitmenler ile sürdürülmektedir. Katılımcılar ön elemeler ile seçilmektedir. 18 yaşını doldurmuş olmak dışında ön şart yoktur. Dönemsel olarak 25 katılımcı alan programda her dönem bir katılımcıya %100 burs verilmektedir.

Başarılı oyuncular, sanatçılar ve ekip uzmanlarından oluşan bir kadro ile tamamen uygulamalı olarak eğitim verilmesi kuluçkaların eğitim ve ağ oluşturma işlevleriyle; gerçek bir oyunda yer alma şansı sunulması izleyici geliştirme işleviyle uyumaktadır.

İnogarArt

Künye	
Türü	Ortak Çalışma Alanı ve Kültür Sanat Kuluçka Merkezi
Odak	Film, Müzik, Tasarım, Dijital Medya, Oyun vb.
İşbirlikleri	STK ve özel şirketler
Fon kaynakları	Üyelik Sistemi
Uyg. Örnekleri	Yaratıcı Disiplinlerde atölye, seminer, panel ve eğitimler

Genel Bilgiler

Yaratıcılık ve teknoloji temelli dönüşüme katkı sağlamak üzere kurulmuş bir ortak çalışma alanı ve kültür sanat kuluçka merkezidir. İnovasyon ve garaj kelimelerinin birleşiminden oluşan INOGAR; yeni nesil girişimcilik ve inovasyon merkezi olarak özgün ve yaratıcı fikirler ile farklı sektörlerin etkileşim içinde bir araya gelerek yenilikçi projelerin hayata geçirilmesini hedeflemektedir. 7 gün 24 saat açık bir girişim evi olarak hizmet vermek üzere tasarlanmış olan bu merkez; kültür sanat ve yaratıcı sektörlerdeki girişimcilik ekosisteminde ortak çalışma alanı, kuluçka programları ve yeni iş modelleri geliştirme misyonlarını bir araya getirmektedir.



Uygulama Örnekleri

InogarArt, Türkiye’de YKE girişimciliği amacıyla kurulan ortak çalışma alanıdır. Kuluçka programları ve iş geliştirme süreçlerini de içermektedir. Kültür, sanat, teknoloji, spor, eğlence ve diğer yaratıcı endüstri alanlarından girişimci adaylarının potansiyellerini ortaya çıkarmaları ve hayallerini uygulamaya geçirmeleri için yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Merkezde yenilikçi eğitim programları, atölye ve etkinlikler, yerel ve uluslararası işbirliği imkânları sunulmaktadır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı, Geleneksel El Sanatları ve Mağazalar İşletme Müdürlüğü

Künye	
Türü	Kamu Kurumu
Odak	El sanatları
İşbirlikleri	STK ve kooperatifler
Fon kaynakları	Satış gelirleri
Uyg. Örnekleri	El sanatlarının tasarım ile buluşturulması, pazara erişim

Genel Bilgiler

Geleneksel El Sanatları ve Mağazalar Müdürlüğü (GES), T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Döner Sermaye İşletmesi Merkez Müdürlüğü bünyesinde, geleneksel el sanatlarımızın araştırılması, geliştirilmesi üretiminin desteklenmesi, tanıtılması ve pazarlanmasına yönelik çalışmaları yürütmek amacıyla 2005 yılında kurulmuştur.

Uygulama Örnekleri

Yenilikçi bir bakış açısıyla geleneksel el sanatları alanında çalışan sanatçılara ya da konuya ilgi duyarak bu alanda iş fırsatları gören girişimcilere, tasarımcılara, üreticilere, üniversitelerin ilgili bölümlerine, amatör olarak bu alanda çalışan ve çalışmalarını işe dönüştürmek isteyen yeni girişimcilere ulaşmak; ürünlerini kurumun tavsiye kurulunun yapacağı değerlendirmeye davet etmek; nitelikli ve kurumun misyonuyla uyumlu bir seçim yapılabilmesi için sürdürülebilir bir işleyiş belirlemek; geleneksel el sanatları çevresinin ve ilgili disiplinlerin birbirlerinden haberdar olabilecekleri, çeşitli işbirliği fırsatlarına ilham verecek bir adres defteri oluşturmak; paydaşların da desteğini alarak ülkemizin kültürel tanıtımına katkı sağlama hedeflerine yönelik olarak çalışmaktadır. Bunun yanında tasarım ile el sanatları etkileşiminin teşvik edilmesi için çalışmalar yürütülmektedir.

Yukarıda ifade edilen işlevler YKE kuluçkalarının ağ oluşturma ve pazara erişim alanlarında sundukları işletmecilik destekleri ve danışmanlıkları ile tam olarak örtüşmektedir.

McArt. İst Sanat Kuluçka Merkezi

Künye	
Türü	Özel sektör kuruluşu sosyal sorumluluk çalışması
Odak	Çağdaş sanatlar
İşbirlikleri	İTÜ Çekirdek, sponsor şirketler
Fon kaynakları	Şirket gelirleri
Uyg. Örnekleri	Sanat teknoloji etkileşimi

Genel Bilgiler

McArt.ist 2005 yılında kurulan MCBDC adlı şirketin bünyesinde. 2017 yılından beri faaliyet gösteren kuluçka bu şirketin kaynaklarını ve profesyonel bağlantılarını YKE girişimcilerini desteklemek için kullanarak sosyal sorumluluk projesi şeklinde işletilmektedir.

Uygulama Örnekleri

McArt.ist Sanat Kuluçkası YKE ile teknolojilerin geliştirilmesi ve girişimlerin kurulmasını desteklemektedir. Girişimci adaylarına işletmecilik alanında eğitim ve danışmanlıklar sunulması, farkındalık çalışmaları ve fiziksel alan bulmak için ağ oluşturma hizmetleri verilmektedir. Sergileme için mekân tahsis edilebilme, sanatsal üretim için şirketin bağlantıları kullanılarak uygun mekânı olan kuruluşlara yönlendirme yapılmaktadır. Bunun yanında halka açık etkinlikler ile kültür sanat alanındaki girişimcilik konusunda farkındalık yaratmak üzere etkinlikler düzenlenmektedir. Bunların bir örneği İTÜ Çekirdek işbirliği ile Art Tech Talk etkinlikleridir.

Nesta Yaratıcı Girişimcilik Programı

Künye	
Türü	YKE girişimcilik programı
Odak	YKE alanları
İşbirlikleri	British Council, Viveka ve Ankara Kalkınma Ajansı
Fon kaynakları	STK fonları
Uyg. Örnekleri	Yaratıcı girişimcilik

Genel Bilgiler

British Council Türkiye'de 1940'tan beri yer almaktadır. Türkiye ve İngiltere arasındaki kültürel etkileşimi geliştirmeyi amaçlayan kuruluş gençlerin kariyerlerine dönük eğitim, nitelik ve becerilere sahip olmalarını desteklemeye ve toplumsal ağlarda yer almalarına odaklanır. Nesta Birleşik Krallık merkezli inovasyon vakfıdır. Vakıf YKE alanındaki girişimleri desteklemek için eğitim içerikleri geliştirmiştir. Nesta, tam kapsam hızlandırıcı hizmetleri sunan bir girişimcilik şirkettir.

Uygulama Örnekleri

YKE girişimcilik programı Nesta tarafından geliştirilmiştir. Türkiye'deki uygulaması British Council ile ortak olarak yapılmaktadır. Programda Nesta'nın Yaratıcı İşletmeler için Eğitim Seti temel kaynak olarak kullanılmaktadır. İş yaşamına özel olarak tasarlanmış pratik alıştırmalar ve etkinlikler içermektedir. Duyuru ve başvuru sürecinin ardından seçilen gençler üç günlük eğitime alınmaktadır. Eğitim sürecinde iş fikrinin geliştirilmesi, pazardaki ihtiyaçlarla ilişkilendirilmesi ve iş modeli taslağı oluşturulmaktadır. Program YKE kuluçkalarının işletme danışmanlığı eğitim işlevleri ile örtüşmektedir. 2020 yılında planlanan program pandemi nedeniyle tamamlanamamıştır.



Satış ve İş Geliştirme Derneği, Cozone Colours Yaratıcı İş Geliştirme Seminerleri

Künye	
Türü	STK
Odak	YKE ve ilişkili alanlar- da iş geliştirme
İşbirlikleri	STK ve üniversiteler
Fon kaynakları	Dernek gelirleri, sponsorluk
Uyg. Örnekleri	Yaratıcı İş Geliştirme Seminerleri

Genel Bilgiler

Satış ve İş Geliştirme Derneği (SİGD) 2016 yılında Ankara'da kurulmuştur. Derneğin amacı Türkiye ve dünya çapında, birliktelik sağlayarak alanında iş verimliliğini arttırmak; mesleki kalkınmayı destekleyerek istihdam ve istikrar sağlamak; bilim, bilgi ve tecrübe paylaşılan eğitim ve organizasyonlar ile bütünsel, mesleki yetkinlikler kazandırmak olarak açıklanmıştır. Derneğin YKE alanında proje başvuruları ve etkinlikleri ile kültür ve sanat alanı ile iş dünyası arasındaki etkileşimi arttırmayı hedeflediği ifade edilebilir.

Uygulama Örnekleri

Dernek tarafından 2016 yılında Ankara Kalkınma Ajansı Sosyal Sorumluluk Platformuna, üniversite son sınıfta okuyan veya üniversiteden yeni mezun olmuş genç kadınlara yönelik yaratıcı kuluçka adaptasyon programı projesi sunulmuştur. Bu projenin sponsor bulmasının ardından projede tasarlanan işlevler derneğin Cozone Colours adlı etkinlik serisi içinde işlenmeye başlamıştır. Bu kapsamda YKE alanlarından fotoğraf, sinema, müzik, tiyatro, iletişim ve yazılım alanlarından başarılı

profesyonellerin gençlerle buluşması sağlanmıştır. Bu etkinlikler sonrasında katılımcıların yaratıcı iş fikirlerini konuşmacılara aktarması ve profesyonel bağlantılar kurması için fırsatlar da yaratılmaktadır. Söz konusu çalışmalar kuluçkaların ağ geliştirme işlevleri ile benzerlikler taşımaktadır.

YapımLab

Künye	
Türü	Özel sektör eğitim girişimi
Odak	Görsel işitsel medya
İşbirlikleri	Sinema alanındaki STK ve şirketler
Fon kaynakları	Şirket gelirleri
Uyg. Örnekleri	Mentörlük programı

Genel Bilgiler

YapımLab 2010 yılında İstanbul'da faaliyete başlamıştır. Sinema sektöründe başarılı bir kariyere adım atmak isteyen gençlere uygulamalı eğitimler ve alanında uzman sinemacıların danışmanlık yapmasına aracı olmaktadır. Katılımcılarını yaratıcı yapım stratejileri konusunda geliştirmeye; sinemanın temel dinamikleri çerçevesinde dünyadaki ve Türkiye'deki 'yapımcılık' kavramını ve sinema endüstrisi ile ilgili bilgilerle desteklemeyi amaçlamaktadır.

Uygulama Örnekleri

Yapım Aşamasında Kısa Film Proje Mentörlük Programı, YapımLab ve Hezarfen Film galerisi işbirliği ile yürütölmektedir. Programın amacı kısa film alanındaki yönetmen ve yapımcılarına yapım ve festival aşamalarında destek olmaktır. Tamamen ücretsiz sunulan bu programda projeler yetkin profesyoneller tarafından değerlendirilerek seçilmektedir. On projeye altı ay boyunca mentörlük sağlanarak projenin tamamlanması, ulusal ve uluslararası festivallere katılım sürecinde desteklenmesi yoluyla genç sinemacıların kariyerlerine başlangıçlarına katkıda bulunmaktadır. Programa katılan proje sahiplerinden, filmlerinin açılış ve kapanış jeneriklerinde ve filmle ilgili haber ve tanıtım materyalinde programın katkısına atıfta bulunmaları beklenmektedir.



V. BÖLÜM

YKE KULUÇKALARI MODEL ÖNERİSİ

YKE KULUÇKALARI MODEL ÖNERİSİ

Kültür sanat alanına yönelik sanat ve tasarım parkları ile kuluçka merkezlerinin kurulumu için çalışmalar yapılması hedefine katkı sağlamak amacıyla YKE Kuluçkaları model önerisi bölümü hazırlanmıştır. Bu bölümün hazırlanmasında bu çalışmanın önceki bölümlerinde işlenen;

- YKE düşüncesinin arka planındaki kuramsal ve pratik bilgilerden,
- Kuluçka merkezlerinin işlevsel ve tarihsel gelişiminden,
- Ülkemizdeki ve yurtdışındaki mevcut kuluçka merkezlerinin yapı ve işleyişlerinden,
- Yurt dışındaki YKE kuluçkalarında sunulan ofis, altyapı, atölye, laboratuvar, eğitim ve mentörlük ve diğer hizmetlere ilişkin örneklerden faydalanılmıştır.

Farklı yaklaşımlar ve amaçlar ekseninde yukarıdaki bilgi ve örneklerden yola çıkarak aşağıdaki konularda öneriler geliştirilmiştir:

- YKE alanındaki girişimcilerin fikir aşamasından, ortaya bir eser/ürün koyma aşamasına, şirketleşmeye, ticarileşmeden yatırım yapmaya kadar olan süreçte desteklenmesi,
- Bu destek süreci için uygun modellerin neler olabileceği,
- Ekipman/maliyet dökümünün ve tahmini maliyetlerin belirlenmesidir.

Mevcut mevzuattaki bazı destek ve teşviklerin YKE kuluçkalarının geliştirilmesi açısından nasıl ele alınabileceğine ilişkin öneriler sunulmuştur. Bu önerilerin ilgili mevzuattan sorumlu kurum ve kuruluşlar ile koordinasyon yapılmadan sunulan alternatif hareket tarzları olduğu ve idarenin fikir ve görüşlerini yansıtmadığı dikkate alınmalıdır.

Modellere ilişkin önerilere geçmeden önce bu modellerin gerçekleştirilmesi açısından önemli görülen hususların sonuç bölümünde eylem önerileri olarak sıralandığı belirtilmelidir. Söz konusu öneriler dünyadaki uygulama örnekleri, politika belgeleri ve raporlardan yola çıkarak Türkiye'deki mevcut durumda uygulanmasında fayda görülen hususları işaret etmektedir.

Takip eden başlık altında öncelikle alternatif modeller ve gerekçeleri tartışılmıştır. Sonrasında söz konusu alternatiflerin kurulması için gerekli olan destek miktarlarına ilişkin maliyetin değerlendirilmesi yapılmıştır. Dijital teknolojilerdeki çeşitlilik ve hızlı değişim ile kurlardaki olası dalgalanmalar nedeniyle maliyetler kesin tahminler yerine olası senaryolar olarak tasarlanmıştır. Bu başlığı halen uygulanan bazı teşvik ve desteklerin YKE merkezleri ile ilişkilendirilmesi açısından mevzuata ilişkin tespit ve önerilerin ele alındığı kısım izlemektedir. Son olarak YKE kuluçka merkezleri ve YKE girişimciliği konusunda kamuoyunu bilgilendirmek üzere farkındalık çalışmaları üzerine değerlendirme ve öneriler yer almaktadır.

YKE Kuluçka İşlevleri ve Alternatifleri

YKE kuluçkalarının kurulması ve YKE’de girişimciliğin geliştirilmesi için belirlenecek modelin yerine getirmesi gereken işlevler, hizmetler

ve donanım/tesisler olarak iki ana başlığa ayrılmıştır. Kuluçkada sunulması beklenen hizmetler aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

Şekil 4 YKE Kuluçkaları Hizmet İşlevleri



Ağ oluşturma açısından kritik görevlerden biri kuluçka merkezi ve faydalanıcıları ile inovasyon sistemindeki diğer aktörler arasında köprü kurmaktır. Özellikle mevcut durumda STK’lar, yükseköğretim kurumları ve uygulamalı eğitim veren inisiyatiflerin sektör içinde ağ oluşturmaya (örn. sinema öğrencilerini sinema sektörü ile buluşturmak) odaklanmaları nedeniyle YKE kuluçkasının dijital teknolojiler başta olmak üzere girişimcilik ekosistemindeki farklı iş modelleriyle ilişkilendirilmesi faydalı görülmektedir.

İzleyici geliştirme klasik işletme kuluçkalarında da görülen tedarikçi, müşteri, uzman ya da yatırımcılara erişmeyi amaçlayan ağ oluşturma işlevinden farklıdır. YKE alanındaki yeni girişimcilerin dijital etkileşim ile satış araçlarını aşmalarına ve küresel izleyiciye ulaşmalarına destek olmayı amaçlamaktadır. Arka planında dijitalleşme, birlikte üretme vb. güncel gelişmeler bulunan konularla izleyici geliştirme süreci YKE alanlarında teknolojinin etkisiyle izleyici etkileşiminin değişimine odaklanır (Dobrevva ve Ivanov, 2019, 9). YKE



kuluçkasının izleyici etkileşimi işlevleri yetenek setinin yenilikçi iş modelleri ile kitlelere erişmesini, talep oluşturulması ve tüketim alışkanlıklarındaki değişimi gözeten ve bunlara yön veren çalışmaları içermelidir. Özellikle kültür endüstrilerinin kitlesel izleyicilere erişmek ve gelir üretmek konusundaki eksikliklerine değinilen önceki çalışmalarda da girişimciliğin geliştirilmesi tavsiye edilmektedir (UNESCO, 1982).

Ağ oluşturma işlevleri kuluçkanın ülke içi ve dışındaki kurum ve kuruluşlarla etkileşim kurması yoluyla girişimcilere YKE'deki güncel pratikleri ve geleceğe dönük eğilimleri aktarmasına hizmet etmektedir. Aynı zamanda tedarikçi, yatırımcı, mentör ya da ortaklara erişmeleri için fırsatlar sunan ağ oluşturma hizmetlerinin özellikle uluslararası deneyimi girişimcilere kazandırmak için geniş bir vizyon ile yönlendirilmesi faydalı görülmektedir.

Danışmanlık ve mentörlük özellikle birbirinden ayrı iki alan olarak tanımlanmıştır. Birincisi dünyadaki örneklerinde genellikle kuluçka dışından hizmet alımı şeklinde gerçekleştirilen muhasebe, hukuki danışmanlık, pazar araştırması vb. klasik işletme kuluçkaları ile örtüşen hizmetlerdir. Bir diğer ifadeyle girişimlerin işletmecilik boyutunun operasyonel düzeyini oluşturmaktadır. Mentörlük ise YKE alanına ve/veya ilgili sektöre hakim uzman kişilerin stratejik düzeyde girişime yön vermek ya da iş modelini iyileştirmek konularında destek sağladığı süreçleri içermektedir. Mentörlerin ilgili sektörün dinamiklerini, iş yapma biçimlerini bilen, YKE'deki profesyonel ağlarda güçlü bağları bulunan kişiler olması sayesinde girişimcilerin özgün ihtiyaçları karşılanabilecektir. Danışmanlık ve mentörlük alanlarının kesişme noktası fikri mülkiyet hakları konusundaki hukuki işlemlere ilişkin danışmanlık hizmetleridir. Özellikle

meslek birlikleri ile birlikte çalışanlar olmak üzere fikri mülkiyet alanında uzman hukukçular, hukuki süreçler yanında girişimcilere sektörlerin işleyişine ilişkin önemli bilgiler sağlamak ve doğru bağlantılara erişmelerini sağlamak için kritik kişilerdir.

Son olarak fonlara erişim hizmetlerinin sadece melek yatırımcılar ya da risk sermayesine kuluçkadaki portföyü sunmak, bu kişiler ile girişimcilerin buluşmasını sağlamak gibi klasik işlevleri yanında YKE'nin değer zinciri ve iş modelini; soyut ürünlerin ekonomik getiri potansiyelini sermaye sahiplerine ve karar vericilere tanıtan yan faaliyetler de yürütmesi faydalı görülmektedir. Buna ek olarak mevcut teşvik ve desteklerin girişimciliği özendirerek şekilde geliştirilmesi de önemli bir işlevsel alan olarak öne çıkmaktadır. Özellikle teknoloji odaklı kuluçkalarda yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler ışığında girişimcilerin özendirilmesi için kamu desteklerinin rolü düşünüldüğünde YKE girişimlerinin ekosistemde yer bulması açısından fon kaynaklarına erişim işlevlerinin önemi artmaktadır.

Yukarıda sayılanlar YKE kuluçkalarına ilişkin belirlenen genel işlevlerdir. Bunlara ek olarak ilgili YKE alanına özgü donanım ve tesislerin sağlanacağı farklı kuluçka modelleri tasarlanabilecektir. Aşağıda UNESCO'nun sınıflamasına uygun olarak Kültürel Miras, Sanat, Medya ve İşlevsel Yaratımlar başlıkları altında kuluçkaların yapısı ve işlevlerine ilişkin öneriler sunulmuştur.

Özellikle bina tesis maliyetleri kapsam dışında bırakılmıştır. Bunun nedeni Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından halihazırda 5225 sayılı Kültür Yatırımları ve Girişimlerini Teşvik Kanunu kapsamında desteklenen kültür merkezleri, kültür ve sanat alanında faaliyet gösteren STK ve özel kuruluşlar, sanat merkezleri, yerel yönetimlerin kültür tesisleri ve



üniversitelerin tesisleri göz önüne alındığında ilk aşamada geçici ya da sürekli olarak kullanılması mümkün görünen çok sayıda alternatif bina veya tesis bulunmasıdır. Bu konu sahada yapılan görüşmelerde katılımcılar tarafından da dile getirilmiş, katılım gösterenler ile sınırlı olmak üzere özellikle üniversite ve STK'lar arasında işbirliği içinde çalışmaya sıcak bakanların olduğu görülmüştür. Buna ek olarak 3 Şubat 2021 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlan 7263 sayılı "Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" ile kuluçka merkezlerinin teknoloji geliştirme bölgeleri dışında kurulmasına imkan tanınmıştır. Teknoloji geliştirme bölgesi yönetici şirketlerine sağlanan bu esneklik YKE alanında tematik çalışmalar için ortaklıklar yapılması açısından faydalı görünmektedir.

Bina ve tesis maliyetlerine öncelik verilmesinin bir diğer nedeni ise sanal kuluçka hizmetlerinin sağladığı avantajları kullanma ihtimalidir. Sanal kuluçka, girişimcilik destek hizmetlerinin çevrimiçi fiziksel olmayan bir çalışma alanı olarak tanımlanabilir. YKE açısından sanal kuluçkalar, kuluçkanın bir konum yerine bir platform olarak görülmesi ile yakından ilişkilidir. Bu durum genel olarak kuluçka merkezlerinin işlevlerinin sunulan altyapı ve kolaylıklar yerine işletmecilik desteklerine odaklandığı daha geniş bağlamında da etkilerinden kaynaklanır (Essig, 2014). Özellikle genç YKE girişimcilerinin daha geniş izleyici kitlesine erişmesi ve itibar kazanmasını hedefleyen bazı kuluçkalar dijital hizmetlere ve sosyal medyadaki görünürlüğe daha fazla önem vermektedir.

Sanal kuluçka hizmetleri girişimcilere fiziksel mekân sunmak yerine yatırımcılar ve danışmanlarla bir araya getirmek için çevrimiçi teknolojiler ve web sitelerini kullanır. Sanal

kuluçkaların daha geniş bir yelpazeye maliyet etkin şekilde ulaşmak, hizmetleri daha bütünleşik şekilde sunmak, gerekli bilgi kaynaklarını erişime açık tutmak gibi avantajları olduğu ifade edilebilir.



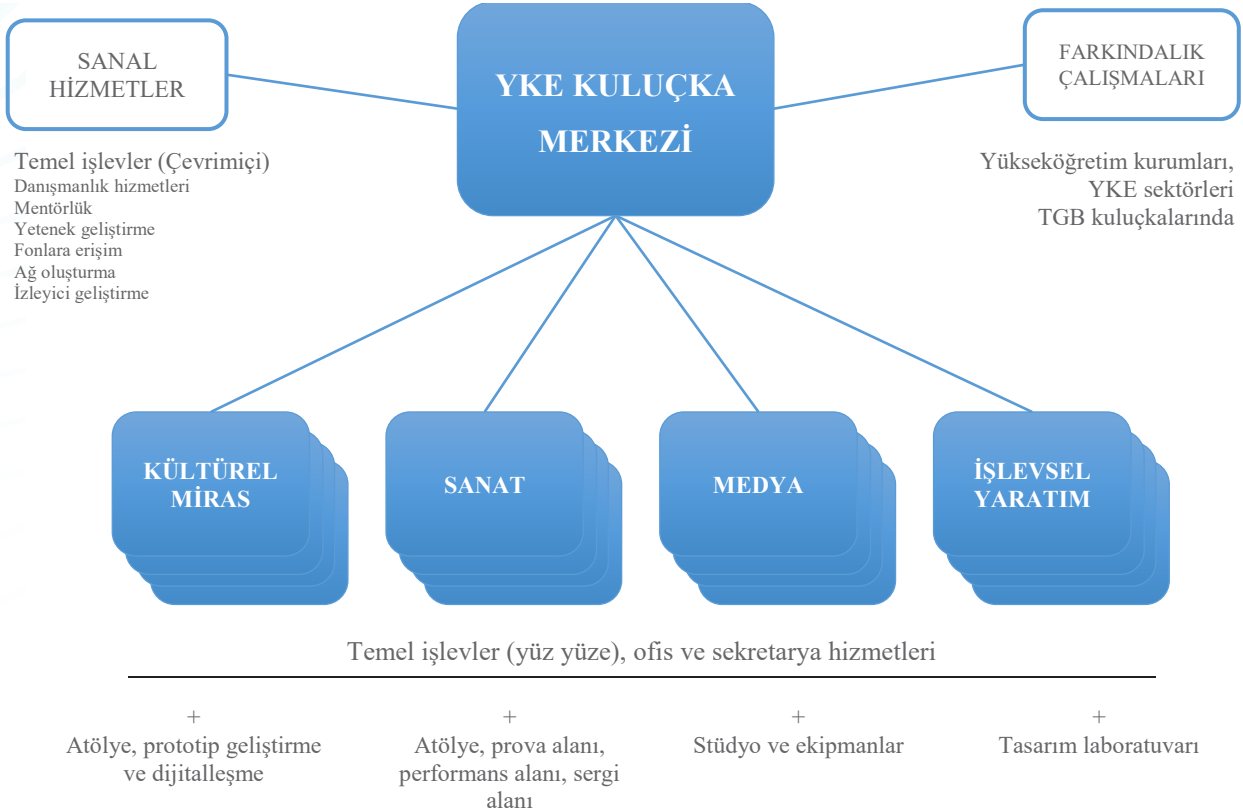
YKE kuluçkalarının hayata geçirilmesi için temel işlevlerin sunulduğu sanal kuluçka ile yola çıkılması ve YKE alanlarındaki diğer alternatiflerin aşamalı olarak hayata geçirilmesi makul görünmektedir.

Sanal kuluçkada girişim şirketleri ile danışmanlar, tedarikçiler ya da yatırımcılar arasındaki eşleştirme sürecini kolaylaştıran geniş ağlar oluşturmak mümkündür. Özellikle ülke genelindeki farklı kültürel üreticilerin sürece katılması için sanal kuluçka hizmetleri faydalı olabilecektir. AB bünyesinde sanal kuluçkaların ve kuluçkaların sanal hizmetlerinin yenilikçi ve önemi gittikçe artan bir alan olduğu düşünülür. Üstelik uluslararası işbirliği ve pazara erişim açısından da ortak sanal platformlar (Örneğin Portekiz Taguspark ile Almanya, Finlandiya ve Yunanistan'dan teknoparkların ortak sanal kuluçkası) avantaj sağlamaktadır. Böyle platformlarda kuluçka hizmetleri çevrimiçi paketler şeklinde sunulmaktadır. Bu amaçla kullanılan web siteleri ise içerikler ve yönlendirme açısından kapsamlı şekilde hazırlanmaktadır (EC, 2002). Benzer şekilde ülkemizdeki YKE kuluçka çalışmalarının uluslararası kuruluşların deneyimlerini aktarmak, girişimciler ve sektör profesyonelleri için gi-

rişimcilik ekseninde uluslararası bağlantılar sunmak için de sanal kuluçka etkinlikleri fayda sağlayabilecektir.

Sürecin belirli bir olgunluğa ulaşmasından sonra ise aşağıdaki taslak şekilde görüldüğü gibi karma bir model uygulanabilecektir.

Şekil 6 Sanal YKE Kuluçka Merkezi Modeli Önerisi



Yukarıda önerilen modelin dört ana başlıktaki uygulamalarına ilişkin düşünceler ve donanım ihtiyaçları izleyen başlıklarda çıkarılmıştır.

Kültürel Miras

Kültürel miras alanında arkeolojik sahalar ve müzelerde ziyaretçi etkileşimini arttırmayı hedefleyen, arkeolojik sahalar, müzeler, kütüphaneler, sergiler ve müzelerin dijital erişimi için internet üzerinden sunulan yazılımlardan

faydalanan girişimlere ev sahipliği yapılabilir. Toplumun farklı kesimlerinde kültürel mirasa ilgi düzeyini arttıracak (dijital oyunlar, hatıra eşyaları, kişiye özel hizmetler vb.) yenilikçi ürün ya da hizmetler geliştirilmesi de önemli bir girişim başlığıdır. Ayrıca sanat ve el sanatları alanındaki özgün üretimi endüstriyel tasarım ile buluşturarak kitlesel üretim yapılmasına imkân veren, ya da sanatçılar ile toplumun etkileşimini arttıran yenilikçi atölye modelleri de bu alandaki kuluçkaların hedefleri arasında yer alabilecektir.

Kültürel Miras Kuluçkalarının Donanım ve Altyapı İhtiyaçları

Kültürel miras alanındaki müze ve sergi alanlarında kuluçka çalışma alanları tesis edilerek yazılım ve dijital teknolojiler alanından giri-

şimci adaylarına ev sahipliği yapılması mümkündür. Buna ek olarak aşağıdaki donanım ve yazılım maliyetlerinin karşılanması halinde kuluçkanın teknoloji ve yazılım alanındaki girişimci adayları için cazip hale geleceği düşünülmektedir.

Tablo 14 Kültürel Miras Kuluçkaları Dijital Donanım ve Yazılımlar

Donanım/yazılım	Maliyet	Açıklama
3B yazıcı	26.0000-40.000 TL	Piyasada çok daha ucuz modelleri bulunan 3B yazıcılar yerine profesyonel düzeyde bir model tercih edilmesi daha gerçekçi eserler oluşturmaya imkân verecektir.
3B yazılım lisansı	0-19.000 TL/yıl	Ücretsiz ya da üniversitelerle işbirliği yapılarak eğitim için ücretsiz/indirimli yazılımlar kullanılabilir. Ayrıca profesyonel lisanslı yazılımlar ile çoklu anlaşma yapılarak maliyet düşürülebilir.
Bilgisayar	12.000-20.000 TL	Anakart, ekran kartı ve RAM gibi özellikleri 3B tasarım ve görsel işleme (rendering) ihtiyaçlarına uygun donanım olmalıdır.

El Sanatları Kuluçkalarının Donanım ve Altyapı İhtiyaçları

1950'lerden beri çeşitli etkinlik, çalışma ve yayınlar ile el sanatları alanında çalışan üreticilerin bilgi ve beceri alışverişini sağlayan Amerikan El Sanatları Konseyi'nin (American Craft Council, ACC) de katkıları ile 1960'lardan itibaren gençlerin alana ilgisinin yeniden canlandığı ve bireysel girişimlerin sayısının arttığı görülür. 1980'lerden itibaren ise rekabet ve pazara erişim konusundaki güçlükler nedeniyle işletmecilik becerilerinin önemi artmaya başlar. El sanatları alanındaki girişimcilerin en büyük zorluğu eserlerinin seri üretim maddelerden farklarını ispatlayarak görece yüksek fiyatları meşrulaştırmaktır. Elde üretilmiş

bir eserin ya da ürünün değerini belirlemek önemli hale gelmiştir (Sager, 2003). Bu güçlüğü aşmanın bir yolu el sanatı üreticisinin ün ve itibar kazanmasıdır. Böylece ürünün değerinin tanınmış ve talep gören eser sahibi nedeniyle artmasıdır. Bir diğer yöntem ise el sanatının kültürel ve estetik bileşenlerini tasarım ve endüstriyel üretim yöntemleri ile buluşturarak maliyetleri düşürmektir. Böylece orijinal eserin endüstriyel üretim kopyalarının tasarım değerinden kaynaklanan hakları el sanatçısı ile paylaşılmaktadır.

El sanatları alanındaki kültürel ve estetik deneyimin tasarım alanından profesyonellerin desteği ile ticari ürün ya da hizmetlere aktarılması için kurulacak bir kuluçkada aşağıdaki donanımlara ihtiyaç duyulabilecektir.



Tablo 15 El Sanatları Kuluçkaları Tasarım ve Prototip Üretim Donanım ve Yazılımları

Donanım/yazılım	Maliyet	Açıklama
3B yazıcı	1.000-3.000 TL	Üretim süreci başlangıcında prototip modeller üretmek için kullanılacağı için amatör düzeyde bir model tercih edilebilecektir.
3B yazılım lisansı	0-19.000 TL/yıl	Ücretsiz ya da üniversitelerle işbirliği yapılarak eğitim için ücretsiz/indirimli yazılımlar kullanılabilir. Ayrıca profesyonel lisanslı yazılımlar ile çoklu anlaşma yapılarak maliyet düşürülebilir.
Bilgisayar	12.000-20.000 TL	Ana kart, ekran kartı ve RAM gibi özellikleri 3B tasarım ve görsel işleme (rendering) ihtiyaçlarına; AR ve VR teknolojilerine uygun donanım olmalıdır.
VR gözlük set	3.000-18.000 TL	Oyun tipi ya da daha profesyonel modeller tercih edilebilecektir.

Geleneksel el sanatları alanında erişiminde güçlük çekilen donanımların genç girişimcilere sunulmasını amaçlayan bir kuluçkada aşağıdaki donanımlar yer alabilecektir.

Tablo 16 Geleneksel El Sanatları Klasik Girişimler İçin Bazı Donanımlar

Donanım/yazılım	Maliyet
Çömlek tornası	20.000-35.000 TL
Ayaklı turnet	
Plaka açma makinesi	
Seramik fırını	
Cam füzyon fırını	45.000-85.000 TL
Cam kumlama kabini	
Finisaj ekipmanı ve malzemeleri	
Kalıp, koruyucu ekipman ve sarf malzemeleri	

Sanat

Görsel ve plastik sanatlar alanında kuluçkalarda genellikle teknolojik donanımlar yerine yaratıcı üretimin sürdürüleceği atölye alanları ve sergileme alanları gibi fiziksel altyapı bileşenleri sunulmaktadır. Kuluçkanın kamuya ve sanat camiasına erişim için binasındaki galeri ve sergi alanlarını ücretsiz kullanıma sunması sanatçıların faaliyetlerinin ekonomik sürdürülebilirliği için avantajlar yaratmaktadır. Bazı kuluçkalarda kültür sanat alanının teknoloji

ile etkileşimini sağlamak için yukarıda belirtilen prototip geliştirme programları ve VR görüntüleme ekipmanları kullanılabilir.

Performans sanatları ve müzik açısından ise izleyici ile buluşmayı sağlayacak sahnelerin ve prova odalarının en çok sunulan imkânlar olduğu görülmektedir. Buna ek olarak profesyonel ses kayıt teknolojilerinin kuluçkalarda yer aldığı görülmektedir. Aşağıdaki tabloda bu donanım ve yazılımların tahmini maliyetleri sunulmuştur.

Tablo 17 Ses Kayıt için Donanım ve Yazılımlar

Donanım/yazılım	Maliyet
Ses işleme sunucusu	20.000-25.000 TL
Mikser	1.500-2.500 TL
Ses dağıtım amplifikatörü	4.000-6.000 TL
Mikrofon ve kulaklık	1.200-2.000 TL
Kayıt yazılımı	1.200-2700 TL

Sanatçı Konaklaması

Sanatçı konaklaması kuluçkadaki ofis vb. alanlarının tahsisi yanında düşük ücretli ya da ücretsiz konaklama sunulmasıdır. Ancak konaklama hizmetinin diğer kuluçka işlevleri olmadan sunulmasının⁸ faydalı olamayacağı düşünülmektedir. Başarılı bir kuluçka hizmetinin yeterlilik koşulu ise girişimcilere işletmecilik alanında sunulan bilgi, destek ve danışmanlık hizmetleridir. Essig (2014), sadece mekân sunarak sanatçıyı yaratıcı üretim ile baş başa bırakan; danışmanlık vermeyen bazı merkezlerin kuluçka yerine otel olarak nitelene-

nebileceğini ifade eder. Bunun yerine konaklama hizmetlerinin diğer işlevler ile bütünleştirilmesi, uluslararası etkileşimi sağlamak için yerli ve yabancı sanatçıların bir araya getirilmesine odaklanması makul görünmektedir. Buna ek olarak sanat kuluçkalarının konaklama hizmetleri, Türkiye’de daha fazla uluslararası film çekilmesi için yabancı senaristlere kısa süreli konaklama (örn. 1-2 hafta kadar) ve çekim mekânı tanıtım turları şeklinde sunulması, bu süreçlerde kuluçkalarda özellikle yazılı basın ve kitap alanlarına yönelik sanatçı ve girişimcilerden rehberlik/mihmandar-

⁸ Türkiye’de Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından desteklenen Kültür Merkezlerinde kültürel etkileşim amaçlı sanatçı konaklaması programları uygulanmaktadır.



lık hizmeti alınması mümkün olabilecektir. Bu durumda uluslararası sinema sektörü ile özgün kültürel değerlerimiz ve kuluçkadaki kültürel üretim arasında etkileşimler doğabilecektir.

Medya

Medya alanında YKE girişimlerinin temel motivasyonu web yayıncılığı, dijital içerik platformları vb. gelişmelere uyumlu içeriklerin format, süre, yöntem olarak sunulduğu yenilikçi yapımlar ve bunlarla ilişkili teknolojilerdir. Bu kapsamda aşağıdaki ekipman ve donanım listeleri yapım süreçlerini ve rolle-

rini öğretmek ve mesleki bilgi kazandırmak amacıyla değil, öncelikli olarak girişimcilerin yenilikçi fikirlerini uygulamaya dökmesi için sunulan imkanlar olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle medya alanındaki kuluçkalarda aşağıdaki ekipmanın kullanıcı eğitimlerine değil, üretilen içeriklerdeki yeniliklere odaklanması faydalı görülmektedir.

Görsel işitsel medya üretimi ve TV yayıncılık alanında girişimcilerin özgün program formatlarını oluşturmaları, deneme çekimleri yapmaları ve bu süreçte deneyim kazanmaları için sunulabilecek stüdyonun donanım maliyetleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 18 TV Yayıncılığı Stüdyosu Ekipman ve Donanımları

Donanım/yazılım	Maliyet	Açıklama
4K Kamera ve Zoom kiti	35.000-85.000 TL	Orta düzey stüdyo kamera sistemi için tahmini fiyatlardır.
İki lens		
Tripod ve dolly		
Promter		
İç iletişim sistemi		
Resim Masası	37.000-60.000 TL	4K kalitesine imkân veren canlı görüntü aktarım sistemi için tahmini fiyatlardır.
Ses Ekipmanları	45.000-60.000 TL	
Sistem bağlantı ekipmanları	13.000-20.000 TL	
Yayın otomasyonu	200.000-300.000 TL	TV yayını ve internet yayınına imkân veren donanım ve yazılım seti tahmini fiyatlarıdır.
Greenbox	1.000-2.400 TL	Yeşil arka plan perdesi ve standından oluşur.
Işık sistemi	15.000-25.000 TL	

Yukarıdakine benzer amaçlar ile kısa film ya da aktüel video çekimleri için kullanılacak temel ekipmanlara ilişkin tahmini maliyetler aşağıdaki tabloda çıkarılmıştır.



Tablo 19 Sinema ve Video Çekim Donanım ve Ekipmanları

Donanım/yazılım	Maliyet	Açıklama
4K Kamera	28.000-38.000 TL	
Mikrofon seti	3.500-7.400 TL	
Işık	350-450 TL	
Kamera çantası	650-1.000 TL	
Batarya seti	4.800-6.000 TL	
Tripod	1.500-2.000 TL	

Temel düzeyde kurgu ve montaj işlemlerinin yapılması için önerilen donanım ve ekipmanlar aşağıdaki tabloda çıkarılmıştır.

Tablo 20 Kurgu ve Montaj Donanım ve Ekipmanları

Donanım/yazılım	Maliyet	Açıklama
Kurgu yazılımı	1.700-4.200 TL	Tercih edilen donanıma göre tavsiye edilen yazılımlar değişmektedir.
Kurgu bilgisayar	32.000-40.000 TL	Geniş eğimli ekran ve güçlü sistem özellikleri olmalıdır.
Kurgu klavyesi	2.600-8.700 TL	

Görsel işitsel içeriklerin üretilmesi için yukarıda örnekleri sunulan donanım ve ekipmanlar yapım süreci maliyetlerini karşılamaktadır. Buna ek olarak Güney Kore'deki Busan Film Konseyi örneğinde olduğu gibi (Binark, 2019) eğitim ve ücretsiz yapım yanında dağıtım sürecinde yatırım desteği aracılığı da önemli bir kuluçka hizmetidir. Bu nedenle medya alanındaki kuluçkaların yatırım desteklerinin gerek görülmesi halinde yapım sonrası hizmetler ile dağıtım ve pazarlamaya ağırlık vermesi uygun olabilecektir.

Medya alanında YKE kuluçkalarının dijital içerik platformlarının yoğun şekilde üzerinde çalıştığı kişiselleştirilmiş, izleyici tercihlerine göre uyarlanmış içerik sunumuna odaklanan büyük veri ve yapay zeka uygulamaları için

gerekli yetkinliklere sahip yazılım ekipleri ile buluşturulması faydalı görünmektedir. Medya alanında yayıncı ile izleyici arasındaki lineer iletişimden kaynaklanan ve yapım süreçlerindeki yetkinliklere odaklanan bilgi ve beceriler hali hazırda yükseköğretimde kazandırılmaktadır. Bu durumda medya alanındaki girişimlerin dijital mecralar için yeni formatlar, biçimler üretmeye ve arka planda izleyici deneyimlerini geliştirmek amacıyla teknoloji kullanmaya odaklanacağı işbirliklerine yönlendirilmesi medya kuluçkalarının stratejik yönelimi olmalıdır. Bu işbirliğinin YKE sektörleri arasında da görülmesi halinde yakınsak içerik üretimi pratiklerinin yeni ve yaratıcı biçimler üretilmesine katkı sağlaması muhtemeldir. Web için üretilen içerikler, genç sanatçıların sinema ve müzik sektörüne girmeleri için ilk basamak işlevi



de görmektedir. Bu nedenle söz konusu odaklanma ile kuluçkadaki eğitim ve danışmanlık süreçlerinin alternatif uygulamalı eğitimlerden (örn. kısa film eğitimleri vb.) farklılaşacağı düşünülebilir.

İşlevsel Yaratımlar

İşlevsel yaratımlar tasarımın farklı boyutlarını, yeni medya alanındaki dijital yaratıcı içerikleri ve bunlarla ilişkili hizmetleri kapsamaktadır. Sayılan alanlar arasında teknik zorunluluklar ve oturmuş sektörel süreçler nedeniyle mimarlığa ilişkin donanım ihtiyaçları aşağıdaki listeden ayrı tutulmuştur. Saha görüşmelerinde de değinildiği şekilde mimarlık alanındaki yaratı ve girişimci sürecin mesleğin dinamikleri içerisinde gerçekleştiği düşünülmektedir. Buna karşın geleneksel el sanatları başta olmak üzere diğer YKE alanlarıyla mimarinin etkileşiminin güçlenmesi ile başarılı yaratıcı girişimler ortaya çıkabilmektedir. Bu yönde cam sektöründeki bir örnek cam üretimi yapan bir aile şirketinin *Rudy Collective* adlı girişim ile el sanatçıları, endüstriyel üreticiler ve tasarımcıları buluşturarak kişiye özel mimari bileşenler üretmeleridir. Aynı şirketin bir başka işbirliği ise *Salvaging Creativity* adlı özel fabrikasyon atölyesinin *Endüstriyel Sa-*

natlar Eğitimi adlı kuluçka inisiyatifidir. 2400 metrekarelik ikinci el inşaat malzemeleri deposu içerisinde el sanatları alanında girişimci adaylarına uygulamalı eğitimlerin yanında, düşük ücretlerle kısa süreli (belirli bir projeyi tamamlamak) veya uzun vadeli atölye/ofis alanı kiralamaktadır.⁹ Bu ve benzeri çalışmalar ile mimari alanındaki mesleki faaliyetlerle özgün YKE bileşenleri arasındaki ortak çalışma imkânları kuluçkaların sunacağı faydalar arasında yer alabilecektir.

İşlevsel yaratımların tasarım boyutunda güncel gelişmelerin sağladığı önemli bir avantaj bulut teknolojileridir. Bulut teknolojileri girişimcinin yeterli özelliklere sahip herhangi bir donanımı kullanarak kullanıcı hesabı ile tasarım yazılımlarına, kendi tasarım arşivine ve çalışmalarına ulaşmasını sağlamaktadır. Bu durum, mekâna bağlılığı azaltarak kuluçkada sunulan söz konusu yazılım lisanslarının serbest şekilde kullanımına olanak sağlayabilmekte, aynı zamanda paydaşlar ve akranlar ile çalışmaların paylaşılması konusunda esneklik sağlamaktadır. Bu yaklaşıma uygun olarak tasarım alanındaki girişimcilere teknik imkânlar sunmayı hedefleyen bir kuluçkada bulunması gereken donanım ve yazılımlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 21 Tasarım için Gerekli Yazılım ve Donanımlar

Donanım/yazılım	Maliyet	Açıklama
Bilgisayar	12.000-26.000 TL	Tasarım alanında tercih edilen bir markanın masaüstü bilgisayarıdır.
Ekran rengi kalibrasyon sistemi	3.500 TL	
Tableti	7.500-9.500 TL	
Tablet için çizim kalem	1.000-1.200 TL	
Bulut tabanlı yazılım lisansı	1.100-2.400 TL/yıl	Kullanıcıların tüm alt programlara erişimleri halinde yüksek, tek programa erişimleri halinde düşük miktar geçerlidir.

⁹ Bknz. <http://www.rudyglass.com/affiliates> ve <http://salvagingcreativity.com/industrial-arts-education>

İşlevsel yaratımların bir diğer önemli boyutu oyun sektörüdür. Dijital oyun sektöründe giriş düzeyinde performans gösterecek bir

ekibin ihtiyaçlarını karşılamak isteyen bir kuluçka için gerekli donanım ve yazılımlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 22 İşlevsel Yaratım Dijital Oyun Donanım ve Yazılımları

Donanım/yazılım	Maliyet	Açıklama
3B karakter tasarım yazılım lisansı	0-6.000 TL/yıl	Karakterlerin dijital tasarımı için kullanılır. Ticari olmayan kullanım lisansı ücretsizdir.
3B tasarım yazılım lisansı	0-19.000 TL/yıl	Ücretsiz ya da üniversitelerle işbirliği yapılarak eğitim için ücretsiz/indirimli yazılımlar kullanılabilir. Ayrıca profesyonel lisanslı yazılımlar ile çoklu anlaşma yapılarak maliyet düşürülebilir.
Doku ve kıyafet tasarımı program lisansı	300-2100 TL/yıl	Bireysel ya da üniversitelerle işbirliği yapılarak eğitim için ücretsiz/indirimli yazılımlar kullanılabilir.
Görsel referans toplama programı	80 TL/yıl	
Oyun motoru	0-2.500 TL /yıl	Bireysel lisans ücretsizdir. Ücretsiz ancak oyunun yayınlanmasından sonra gelirden pay alan yazılımlar da bulunmaktadır.
Bilgisayar	12.000-20.000 TL	Anakart, ekran kartı ve RAM gibi özellikleri 3B tasarım ve görsel işleme (rendering) ihtiyaçlarına; AR ve VR teknolojilerine uygun donanım olmalıdır. Çift ekranlı olmalıdır. Pantone Validated (renk kalitesi) onaylı olmalıdır.
Çizim tableti	500-30.000 TL	
Hareket yakalama sistemi	6.500-50.000 TL	Daha yüksek fiyatlı modeller bulunmaktadır. Giriş düzeyi ihtiyaçlar için belirtilen fiyat aralığıdır.
VR gözlük set	3.000-18.000 TL	Oyun tipi ya da daha profesyonel modeller tercih edilebilecektir.



Ülkemizde dijital oyun sektöründe hali hazırda önemli başarılarla imza atmış kuluçka, STK ve özel sektör kuruluşları mevcuttur. Bu nedenle yukarıda sunulan donanım seti nihai ve kapsamlı olarak anlaşılmalıdır. Bunun yerine bahse konu altyapıyı kullanarak sektörün hizmet alabileceği tasarım girişimleri kurulmasına odaklanılması alan yazından ve sahadaki görüşmelerden ortak olarak çıkan sonuçtur. Dijital oyun sektörünün yazılım geliştirme ve küresel piyasa ile etkileşim konusundaki başarı eğilimi yakın gelecekte özgün kültürel bileşenler barındıran tasarımlara duyulan ihtiyacın artacağına işaret etmektedir.

İşlevsel yaratımlar alanında inovasyon süreçleri ağırlar üzerinden işlemektedir. Gelişen tasarım yazılımları ve görselleştirme imkânları sayesinde tasarım becerileri küçük gruplar ve örgütlere yayılmakta, tasarım şirketleri geleneksel hizmetler yanında yeni ürünler ve hatta yeni ürün hatlarını kapsayan anahtar teslim çözümler üretmektedir. Bu süreçte tasarım, şirket içi bir birim olmak yerine gittikçe daha fazla dış kaynaktan alınan bir hizmete dönüşmektedir (Utterback vd. 2006). Ülkemizde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı desteği ile şirketler bünyesinde kurulan tasarım merkezleri, şirketin sektörü ve üretim hattı ile yakından ilişkili bir tasarım anlayışı sunmaktadır. YKE kuluçkalarının tasarımı merkeze alan ve farklı sektörlerle ilişkili olarak bağımsız yükleniciler olarak işlev görecektir. Bu gelişmelere uygun olarak YKE kuluçkaları tasarım alanındaki girişimlerin değer zincirindeki yetkin ve atomik bileşenler olarak faaliyet göstermesine katkı sunabilecektir.

Donanım ve Tesislerin Stratejik Önemi

YKE kuluçkalarına ilişkin donanım, yazılım ve ekipman konusunda öncelikli görüşmelerde

katılımcıların teknolojinin gerek koşul olmasına rağmen yeter koşul olmadığını vurguladıklarını hatırlatmak gerekmektedir. Benzer şekilde alan yazında son nesil kuluçkaların ağ oluşturmaya öncelik verdikleri, ardından sırasıyla yetkinlik geliştirme/danışmanlık, donanım/tesis gibi altyapı bileşenlerinin geldiği görülmektedir. Bu bilgiler ışığında donanım ve altyapı yatırımlarının teknoloji girişimleri ekosistemi ile YKE arasında ya da YKE sektörleri arasında işbirlikleri kurulmasına yönelik şekilde belirlenmesi ve ağ oluşturma işlevlerinin desteklenmesi makul görünmektedir. Böylece teknoloji ile kültürel ve yaratıcı üretimin kesişme noktasında ortaya çıkan özgünlükler ile inovasyonların gelişmesi sağlanabilecektir.

Model Önerisinin Mevzuat Açısından İncelenmesi

Fikri Mülkiyet ve Kültür Endüstrilerine Yönelik Destekler Kültür Merkezlerine Sağlanan Vergi ve Masraf Muafiyetleri Sinema Destekleri Uluslararasılaşma Yönündeki Teşvik ve Destekler

Etkin, yaygın ve toplumca benimsenmiş bir telif hakları sisteminin işleyişini sağlamak ve bu haklara konu ürünlerin ülkemizin kalkınma sürecine katkısını artırmak misyon ve hedefiyle faaliyetlerini yürütmekte olan Telif Hakları Genel Müdürlüğü, "5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu" ve "Fikir ve Sanat Eserlerini İçeren Taşıyıcı Materyaller İle Bu Eserlerin Çoğaltılmasına Yarayan Teknik Cihazların Bedellerinden Yapılan Kesintilerin Kullanımına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" çerçevesinde fikri mülkiyet sisteminin güçlendirilmesine yönelik projeler ile kültürel ve sanatsal faaliyetlerin yürütülmesine yönelik faaliyet ve projelere mali destek



sağlamaktadır. Bu kapsamda sağlanan desteğin amacı ülkemizde fikir ve sanat eserlerinin etkin bir şekilde korunarak nitelikli üretimin teşvik edilmesine, kültür endüstrisinin büyümesi ve yurt dışına açılmasına, fikrî haklar sektörünün uluslararası rekabet gücünün yükseltilmesine destek verilmesi, ülkemizin bu alanda uluslararası platformlarda temsil edilmesi ve iş birliğinin güçlendirilmesi olarak belirtilmiştir. Destek kapsamında fikrî mülkiyet sisteminin güçlendirilmesine yönelik faaliyetler ve projeler ile kültürel ve sanatsal faaliyetlerin yürütülmesine yönelik faaliyetler ve projeler desteklenmektedir.

YKE kuluçkalarının hedefleri ile desteğin amaçları arasında benzerlikler görülmektedir. Özellikle YKE'nin büyümesi ve yurt dışına açılması için bireysel girişimlerin desteklenmesine yönelik fırsatlar sunulması konusu değerlendirilebilecektir. Ayrıca YKE kuluçkalarının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması aşamasında farkındalık çalışmalarının desteklenmesinin de mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.

Kültür Merkezlerine Sağlanan Vergi ve Masraf Muafiyetleri

5225 sayılı Kültür Yatırımları ve Girişimlerini Teşvik Kanununun amacı “kültür merkezlerinin yapımı ve işletilmesine yönelik kültür yatırımı ve kültür girişimlerinin teşvik edilmesini sağlamak” olarak belirtilmiştir. Kanuna göre kültür yatırımı ya da girişimleri Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından verilen Kültür Yatırımı ya da Kültür Girişimi Belgesi almak şartıyla aşağıdaki teşviklerden faydalanmaktadır.

- Taşınmaz mal tahsisi
- Gelir vergisi stopajı indirimi
- Sigorta primi işveren paylarında indirim

rim

- Su bedeli indirimi ve enerji desteği
- Yabancı uzman personel ve sanatçı çalıştırabilme
- Hafta sonu ve resmi tatillerde faaliyette bulunabilme

Kanunun dayandığı bakış açısı nedeniyle bir merkez ve bu merkezdeki tam zamanlı çalışanlar şeklinde bir insan kaynağı yapılanması öngörülmüştür. Bu durumda merkezde YKE kuluçka hizmetleri veren bir modül kurulması için gerekli altyapının olduğu düşünülebilir. Buna karşın YKE kuluçkasının bu kapsamdaki bir kültür merkezi olarak kurulması halinde bağımsız sanatçıların ya da kültürel girişimcilerin bu merkezlerdeki faaliyetlerinin teşvik edilmesi için mevzuattaki başka teşviklere başvurulması da gerekebilecektir.

Buna karşın kuluçka hizmetleri arasında sayılan sergi alanı, sahne ya da atölye tahsisi münferit çalışmalar kültürel faaliyetleri destekleme organizasyonları olarak tasarlandığında kültürel girişimcilere sağlanacak hizmetler genel bir kültür girişimi çatısı altında yukarıda sayılan teşviklerden dolayı olarak olumlu etkilenebilecektir.

5228 sayılı Bazı Kanunlarda ve 178 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunla değiştirilen Kurumlar Vergisi Kanunu ile Gelir Vergisi Kanununda, kültürel faaliyetleri destekleyen gerçek ve tüzel kişilere vergi avantajları sağlanmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığının 2005/13 sayılı Kültürel Alandaki Destek (Sponsor) Faaliyetlerinin Teşvik Edilmesi Hakkında Genelgesi kültürel faaliyetleri destekleyen gerçek veya tüzel kişilere vergi avantajları sağlamaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından desteklenmesi uygun görülen faaliyetlere ilişkin harcamalarla, bu amaçla yapılan her türlü bağış ve yardımların tamamı kurumlar ver-



gisi matrahının tespitinde kurum kazancından (Kurumlar Vergisi Kanunu); Gelir vergisi matrahının tespitinde, gelir vergisi beyannamesinde bildirilecek gelirlerden (Gelir Vergisi Kanunu) indirilmektedir.

Tebliğdeki kurum kuruluş tipleri ve faaliyetin doğrudan ticari amaç gütmemesi ilkesi uyarınca kuluçkanın bilimsel araştırma faaliyetinde bulunan kurum ve kuruluşlar kapsamında üniversiteler vergi muafiyeti bulunan vakıflar ya da dernekler bünyesinde yer alması halinde genç girişimci ya da sanatçıların yer aldığı etkinlikler için toplanan bağışlar vergi muafiyetine tabi olabilecektir. Bu durumda özellikle ABD ve Avrupa'da görüldüğü şekilde sponsorların YKE kuluçkalarını ve kuluçkaların faydalanıcılarını desteklemesi mümkün olabilecektir.

Sinema Destekleri

Kültür ve Turizm Bakanlığınca 5224 sayılı Sinema Filmlerinin Değerlendirilmesi ve Sınıflandırılması ile Desteklenmesi Hakkında Kanun kapsamında genç sinemacıların yeteneklerini göstermek için çoğunlukla başvurdukları kısa filmlere de destek verilmektedir. 2019 yılında 51 adet kısa film yapım projesine 737.000 TL destek verilmiştir. Kısa film türünde bütçenin tamamının desteklenmesi genç sinemacılar için önemli bir avantaj sağlamaktadır.

5224 Sayılı Sinema Filmlerinin Değerlendirilmesi ve Sınıflandırılması ile Desteklenmesi Hakkında Kanun kapsamında etkinlik ve projelerde sinema sanatçılarının desteklenmesi öngörülmektedir.

Madde 9- (Başlığı ile Birlikte Değişik: 18/1/2019-7163/5 md.) Bakanlık, sinema alanındaki etkinlik, proje ve faaliyetleri destekleyebilir, düzenleyebilir ve bu alanda ödüller verebilir. Uluslararası fes-

tivallere ve yarışmalara katılım ile bunlara ilişkin tanıtım faaliyetlerini destekleyebilir. Bakanlık, kamu kurum, kuruluş ve kamu tüzel kişilerine sinema donanım desteği verebilir, ihtiyaç sahibi sinema sanatçılarına veya sinema sektörü çalışanlarına maddi destek sağlayabilir.

Bu konudaki Sinema Sektörünün Desteklenmesi Hakkında Yönetmelikte ise bu destekler açıklanmıştır:

MADDE 26 – (1) Etkinlik ve proje desteği; sinema alanındaki film festivallerine, film günlerine, arşiv çalışmalarına, sempozyumlara, etkinlik, proje ve faaliyetlere, bu alanda verilecek ödüllere, uluslararası festivallere ve yarışmalara katılım ile bunlara ilişkin tanıtım faaliyetlerine verilen destektir.

(2) Sinema sanatçısı desteği; sinema alanında faaliyet gösteren meslek örgütlerinden bu alanda çalıştığını belgeleyen ihtiyaç sahibi sinema sanatçılarına veya sinema sektörü çalışanlarına sağlık, bakım ve rehabilitasyon giderlerinin karşılanması için verilen destektir.

(3) Sinema donanım desteği; kamu kurum, kuruluş ve kamu tüzel kişilerine, yapımı tamamlanmış en az yüz koltuk kapasiteli sinema salonlarında düzenli gösterim yapılması kaydıyla sinema projektörü, ses sistemi, sinema perdesi ve Genel Müdürlükçe uygun görülen diğer ekipmanların temini için verilen destektir.

(4) Başvurular, Bakanlıkça belirlenen başvuru formu ve belgelerin Genel Müdürlüğe iletilmesi suretiyle yapılır.

Kanun ve yönetmelik esaslarına göre kurulması planlanan kuluçka merkezinin kamu kurumu statüsünde olması ve salonun hazır-

lanması kaydıyla Sinema Genel Müdürlüğü tarafından donanım desteği alması mümkün olabilecektir. Aynı mevzuat kapsamında genç sinema sanatçılarının uluslararası festival ve yarışmalara katılımı ve tanıtımları için destek verilmesi mümkün görünmektedir.

Uluslararasılaşma Yönündeki Teşvik ve Destekler

Uluslararası Kuluçka Merkezi Kurma Programı, ülkemizde geliştirilen teknolojik ürünlerin uluslararası pazara erişimini sağlamak, yerli teknoloji yoğun başlangıç şirketlerinin uluslararası girişimcilik ekosistemine dâhil olmasını sağlamaktır. Bu amaçla kurulmuş üniversite iştirakleri ya da teknoloji geliştirme bölgesi yönetici şirketlerine beş yıl süreyle destek verilmektedir. Kuruluş döneminde 100 bin ABD Doları, 5 yıllık dönemdeki işletme giderleri için 3.750 bin ABD Doları üst limit ile geri ödemesiz destek verilmektedir¹⁰.

Bir başka destek kalemi ise Ticaret Bakanlığının Hizmet Sektörleri Rekabet Gücünün Artırılması Projesi (HİSER) Desteğidir. Belirlenen beş sektörden (sağlık turizmi, bilişim, eğitim, film ve yönetim danışmanlığı) faydalanıcıların yurt dışı pazarlara açılabilmelerini hedefleyen destek kapsamında ihtiyaç analizi, eğitim, danışmanlık, istihdam, yurt içi ve yurt dışı pazarlama faaliyetleri desteklenmektedir. Ürün/hizmet/marka tescil-korunma, acenta komisyonu, fuar katılımı alanlarında belli bir üst limite kadar %50 destek verilmektedir. Bu kapsamda kuluçka sürecindeki şirketlerle sınırlı olmayan bir YKE örneği, 2019 yılında İstanbul Ticaret Odası ve Türkiye Oyun Geliştiricileri Derneği (TOGED) işbirliği ile Dijital Oyun Sektörü Kümelenme Projesi gerçekleştirilerek oyun şirketleri desteklenmesidir.

tirilerek oyun şirketleri desteklenmesidir.

Söz konusu programlar YKE kuluçkaları ile doğrudan ilişkili olmamakla birlikte YKE kuluçkalarının geliştirilmesi sürecinde uluslararasılaşma boyutu için faydalı örneklerdir. Özellikle dijital teknolojilere odaklı girişim şirketlerinin başlangıçtan itibaren küresel rekabete maruz kaldıkları düşünüldüğünde olası YKE kuluçkalarının uluslararası faaliyetleri için benzer programlar geliştirilebileceği değerlendirilmektedir. Bir diğer önemli husus dünyadaki YKE kuluçkalarının hızla ulusal sınırları aşan işbirlikleri ve ortak etkinlikler üretmekte oldukları (EC, 2002; UNIDO, 1997) göz önüne alındığında bu alandaki özgün kültürel girişimlerin uluslararası ağa eriştirilmesi için teşvikler kullanılması faydalı görülmektedir.

YKE Kuluçka Merkezi Farkındalık Çalışmaları

YKE girişimciliği konusundaki kamu politikalarının başarıya ulaşması için farkındalık çalışmaları kritik önemdedir. Bunun en önemli nedeni YKE'de bağımsız çalışan ya da girişimci olmanın toplumun alışık olduğu istihdam pratikleri dışında ve güvencesiz görülmesidir. Bu durumun yarattığı zorlukları arttıran bir diğer unsur YKE mensuplarının kendilerini girişimci olarak tanımlamaya istekli olmamalarıdır. Bu bağlamda aileler, yakın çevre ve akademisyenlerin gençlere YKE girişimciliği konusunda yapıcı ve teşvik edici mesajlar iletmeleri halinde kuluçka merkezlerinin başarılı girişimcilere ev sahipliği yapma ihtimali de artacaktır. Toplumun genelinde YKE'nin ekonomik kalkınma ve istihdamdaki rolü, soyut olmayan ekonomik üretimin ve fikri mülkiyet haklarının bilgi temelli yeni ekonomideki

¹⁰ <https://www.kosgeb.gov.tr/materyal/uluslararasıkuluckamerkezi/story.html>



önemi konusunda bilinç oluşturulması gerekmektedir.

Farkındalık çalışmalarının kilit rolünün ikinci nedeni ise YKE girişimlerinin doğal olarak sektördeki mevcut iş süreçleri, platformlar, teknolojiler ile örtüşmeyen yenilik potansiyelidir. YKE girişimciliğinin yaratıcı sektörler için dinamizm kazandıracağı gerçeğini doğru aktararak sektördeki bazı deneyimli bireylerin yeniliklere karşı olası direnç eğilimlerinin girişimcileri olumsuz etkilemesinin önüne geçilmesi gerekmektedir.

OECD (OECD, 2019) tarafından yapılan bir araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak, kuluçkaların başarı faktörleri arasında aşağıdaki hususlar sayılmıştır:

- Ana paydaşlarla (danışmanlar, yatırımcılar, iş insanları) güçlü bağların kolaylaştırılması ve gerekli altyapıya yardımcı olunması;
- Akranlar arası öğrenmeyi kolaylaştırmak için topluluk oluşturmayı temel bir hedef olarak belirlemek;
- Farklı grupların karşılaştığı zorlukları anlama konusunda yöneticileri ve idari personeli eğitmek.

Bu kapsamda farkındalık çalışmalarının hedef kitleleri YKE girişimcisi adayları olan gençler yanında YKE sektörleri ve ilişkili dijital teknolojilerde yetkin kişiler; gençlerin toplumsal çevreleri, akademisyenler ile inovasyon alanındaki girişimcilere destek sağlayan kişiler ve kurumlardır. Bu sayede YKE girişimlerinin dijital teknolojiler ve endüstriler ile bağlarının kurulması, yapıcı girişim topluluklarının inşa edilmesi ve kuluçkaların işlevlerini yerine getirmesinin sağlanabileceği düşünülmektedir.



VI. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ VE ÖNERİLER

Raporun hazırlanması sürecinde uygulama örnekleri, sahadan elde edilen görüşler ve alan yazındaki bilgilerden yola çıkarak alternatif modeller ve gerekçeleri sunulmuştur. Ayrıca söz konusu başlıklar çok paydaşlı istişareler yapılması yoluyla YKE kuluçkaları ve girişimciliği konusundaki nihai eylemlerin geliştirilmesi sürecinde de yol gösterici olabilecektir.

YKE'nin Tanımlanması ve Sınıflaması

Alan yazında ve uluslararası kuluçka örneklerinde ortaya çıkan ilk önemli nokta YKE'nin tanımlanma ve sınıflanması ihtiyacıdır. Bu çalışmanın ilgili bölümlerinde belirtildiği şekilde spor, turizm, yazılımla ilişkili bazı sektörler, kültürel miras ve el sanatlarının YKE'ne dâhil olup olmadığı konusunda farklı ülkeler farklı uygulamalar yapmaktadır. Dünyadaki hızlı gelişmeler, ekonomik faaliyetler, dijital teknolojiler, kültürel değerler gibi pek çok alanın birbiriyle bütünleştiği inovasyonlar ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, söz konusu yakınsama eğilimlerini dışlamayan bir yaklaşımla YKE kuluçkalarına hangi alanların dâhil olacağına belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sınıflama destek sistemlerini ve fonları düzenleme, konuyla ilgili mevzuatı geliştirme süreçlerinde uygulayıcı ve yararlanıcılar için kolaylık sağlayacaktır.

Kamunun Rolü, Destek ve Teşviklerin Koordinasyonu

YKE kuluçkalarının geliştirilmesi yönündeki çalışmalarda kamu kaynaklarının ve ilgili politikaların kritik bir öneme sahip olduğu dün-

yadaki diğer uygulamalarda görünmektedir. Piyasa ekonomisinin ağırlıklı olarak işlediği ABD ve Avrupa ülkeleri de dâhil olmak üzere incelenen tüm ülkelerde kuluçkalar ağırlıklı olarak kamu kaynakları ile finanse edilmektedir. Özellikle Avrupa Birliği Bölgesel Kalkınma Fonu (ERDF) kapsamında AB üye ülkelerinde YKE sektörlerinde girişimciliğin geliştirilmesi amacıyla kuluçkaların kurulmasına destekler aktarıldığı görülmektedir.

Bu bilgiler ışığında kültür politikalarında ve destek teşvik sistemlerinde sektörlerin halen ticari faaliyet gösteren aktörleri yanında, sektöre yeni adım atacak ve mevcut iş modellerinden farklı faaliyetler planlayan girişim şirketleri de dikkate alınmalıdır. Bu şirketler özellikle yeni teknolojileri, çevrimiçi platformlar ve yenilikçi süreçler kullanarak sektördeki mevcut aktörlerden ayrılmaktadır. Bu farklı yaklaşımları nedeniyle geleneksel iş ağları ve finansman modellerinde kendilerine yer bulmaları oldukça zor olan YKE girişimlerinin ilk yıllarında hayatta kalmaları için kuluçkalar önemli araçlar olarak tanımlanabilecektir.

Destek ve teşviklerin sürdürülebilir girişimlere yer verecek şekilde yeniden düzenlenmesi halinde uluslararası pazarda talep gören ürün ve hizmetler kültürel değerlerimizin taşıyıcıları haline gelebilecektir. Kullanıcı, izleyici ya da müşteriler tarafından kendi kendine finanse edilen talep yaratan girişimler verilen desteklerin etkisini süre ve kapsam açısından önemli ölçüde arttırma potansiyeline sahiptir.

Bu noktada yemek kültüründen dikkat çekici örnekler üretilebilir. YKE alanındaki çalışma-



ları kültür politikalarına on yıllar önce entegre eden Güney Kore'nin *Kimchi* turşusu YKE düşüncesini de odağa alan Hallyu (Kore Dalgası) içerisinde özel önem verilen bir mutfak kültürü bileşeni olarak öne çıkarılmıştır (Kim, 2016). Dizi, film, belgesel, popüler kişilerin sosyal medya hesaplarında tüketildiği için tanınan *Kimchi* temelde lahana turşusunun bir türevidir. Buna rağmen YKE'nin çok aktörlü ve sürdürülebilir pek çok bileşeni üzerinden yayılarak, tüm dünyada talep gören özel bir ürün olma yolunda ilerlemektedir. Bunun nedeni ise YKE'ni önceleyen kültür politikaları ışığında yemek kültürüne biçilen stratejik roldür (Binark, 2019).

Kamu Politikaları ve Sektörlerin Değer Zincirinin Koordinasyonu

İngiltere ve ABD'nin devleti merkeze almayan ve piyasa koşullarında YKE sektörlerinin evrimine imkân veren yaklaşımına karşın Güney Kore örneğinde YKE'nin ekonomik faydalarına ilişkin argümanlar devletin sektörlere odaklı ve refah yaratma hedefli aktif politikaları şeklinde uygulanmaktadır. Örneğin Güney Kore'nin dünyadaki üçüncü büyük oyun ekonomisi olma hedefi doğrultusunda KOCCA koordinasyonundaki kuluçka ve hızlandırıcı programlarından, büyük ölçekli endüstriyel yatırım desteklerine kadar bir politikalar dizisi merkezi olarak uygulanmaktadır. Bu konudaki yaklaşım YKE'nin herhangi bir alt alanındaki gelişmeyi değer zincirinin tüm bileşenlerinde gelişme yaratan koordineli ve aktif politikalar izlenmesi yoluyla ortaya çıkmaktadır. Bu başlangıçtan sonra ülkede oyun sektörünün tüm paydaşlarının bu stratejik vizyonu benimsemesini sağlamak amacıyla her yıl stratejik seminerler düzenlenmektedir (Lee, 2020).

Türkiye'de özellikle son yıllarda atılan strate-

jik adımların YKE alanında da olumlu etkileri yadsınamaz. Bu olumlu gelişme çizgisinin YKE kuluçkaları özelinde bütünleşik çalışmalar ile desteklemesi, kamu kurumlarının sektörlerin tanımlarından başlayarak işlevleri ve potansiyel katkılarına ilişkin görüş birliği sağlanması; girişimlere sunulan enstrümanların (destekler, teşvikler vb.), konuya ilişkin proje ve çalışmaların koordinasyonu faydalı görülmektedir.

Kuluçkaların Kamu Kaynaklarına Bağımlılığının Sınırlandırılması

AB politikaları girişimcilik kuluçkalarının daha fazla girişimci özellikler geliştirerek kamu finansmanına olan ihtiyaçlarının azaltılmasını hedeflemektedir (EC, 2002). Tamamen özel sermaye ile kurulan kuluçkaların halen azınlıkta olduğu düşünülürken kuluçkaların paydaş yatırımcılar ya da sponsorluk ile kaynaklarını çeşitlendirmesi yönünde politikalar geliştirilmesi faydalı görünmektedir. Buna ek olarak sanal kuluçka hizmetlerinin ağırlığını arttırarak maliyetlerin azaltılması da kamu kaynaklarına bağımlılık düzeyini arttıracak bir adımdır.

Uluslararası İşbirlikleri

Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı (United Nations Industrial Development Organization, UNIDO) gelişmekte olan ülkelerdeki kuluçkalar üzerine raporunda özellikle teknik destek almak için diğer ülkeler ile işbirliğinin kritik olduğuna işaret etmektedir (UNIDO, 1997).

Temelde farklı ülkelerdeki kuluçkaların işbirliği ve deneyim paylaşımının artırılması ekosistemin gelişmesi için önemlidir. Örneğin Avrupa Birliği, Avrupa ülkeleri ve birlik organları arasında koordinasyonun önemine vurgu



yapmakta, buna ek olarak Kuzey Amerika ile AB arasında personel değişimi, yerinde ziyaretler, bilgi alışverişi ve bazı kuluçka işlevlerinin ortak yetenek havuzlarına aktarılması gibi işbirliğini arttırıcı faaliyetleri hedeflemektedir (EC, 2002).

İyi Uygulamaların Aktarılması

AB deneyiminden yola çıkarak ofis ve altyapı desteği gibi standartlaşan alanlar yerine işletmecilik desteklerine (bu çalışmada önerilen modelde danışmanlık ve mentörlük temel işlevleri) odaklanması gerektiği vurgulanabilir. Buna ek olarak girişimcilik eğitimleri ve finansmana erişme konusundaki çalışmalarındaki bilgi birikiminin aktarılması öncelikli görülmektedir (EC, 2002). Görüşmeler ve alan yazında da YKE’de girişimcilik eğitimi konusunda eğitim materyali, kitap ya da kılavuz eksikliği olduğu vurgulandığından bu konudaki uluslararası deneyimin ülkemize aktarılması öncelikli bir ihtiyaçtır. Benzer şekilde YKE’nin ihtiyaçlarına ve özelliklerine uygun finansman destekleri konusunda ilave çalışmalar yapılması faydalı görülmektedir.

Uluslararası iyi uygulamaların ülkemizin özgün koşullarına uygun olarak aktarılması için kuluçka yönetimlerinin YKE uzmanlığı yanında yabancı dil bilgisi ve uluslararası çalışma deneyimi de gerekli görülebilecektir. Benzer şekilde YKE girişimcilerinin yabancı dillerde geliştirilmesi için teşvik ve imkânlar sunulmasının girişimler düzeyinde deneyim aktarımına olumlu katkı yapacağı düşünülmektedir.

Farkındalık Oluşturulması

YKE açısından bakıldığında girişimcilik sadece işletme hedeflerini içeren ticari bir faaliyet değildir. Bunun yerine toplumun gündelik sorunlarına ya da düzenine ilişkin yaratıcı çö-

zümelerin odaklandığı toplumsal destek sistemidir. YKE girişimciliği bir yandan insanın çalışma yaşamı ile ilişkisini olumlu duygular üzerinden kurarak motivasyonu artırma işlevi görürken, diğer yandan sistemin sorunları karşısında bireyleri sorumluluk almaya davet eden yeni bir kimlik anlayışı teklif etmektedir. Bu kimlik, kişinin yaptığı şeyleri varlığı ile derinden ilişkilendirmekte ve böylece daha etkin çalışma yolunda motivasyonunu arttırmaktadır (Deuze ve Prenger, 2019).

Yukarıdaki yaklaşımın dikkat çekici yönü YKE girişimciliğini doğrudan ticari başarı ile ilişkili olan diğer girişimcilik türlerinden daha ayrıcalıklı bir noktaya yerleştirmesidir. Böylece YKE girişimciliği alanındaki çalışmaların odak noktası sürdürülebilir ekonomik faaliyetleri göz ardı etmeden gençler başta olmak üzere toplumun geneline özgün kültürün dairesi içerisinde çalışma ve üretme yönünde model oluşturmasıdır.

Kamu Kurumlarının Tanıtım Bütçelerinin Çarpan Etkisi

YKE’de özellikle görsel ve işitsel medya üretimi ile reklam alanlarında girişimler ortaya çıkarılması için farklı profesyonel yetkinliklere sahip insan sermayesinin gelişmesinin önemi büyüktür. Bu açıdan bakıldığında Kamu kurumlarının genç yapımcılara ve reklamcılara fırsatlar sunması ve YKE kuluçkalarının danışmanlık hizmetlerine kamu ihale ve alım süreçlerine ilişkin bilgileri eklemesi halinde YKE girişimciliği olumlu yönde etkilenebilecektir.

Kuluçka Yönetimlerinin Profesyonelleştirilmesi

Türkiye’de teknoloji odaklı kuluçkalar yasal mevzuat ve teşviklerin yönlendirmesi altında



gelişirken, kuluçka yönetimlerinin bireysel inisiyatif ve çabalar ile oluşturulduğu iddia edilebilir. YKE alanındaki kuluçkalar için söz konusu kuluçka yöneticilerinin deneyimlerinden de faydalanılarak girişim şirketlerinin performansını izlemek, değerlendirmek ve yönlendirmek için standartlara dayanan süreçlerin geliştirilmesi faydalı görülmektedir. Bu konuda YKE sektörlerinin özelliklerinden kaynaklanan özgün ihtiyaçları dikkate almak için sektör temsilcilerinin katkılarının alınması da düşünülebilecektir.

Kavramlar ve Standartların Yaygınlaştırılması

Türkiye’de YKE kuluçkalarının başarı ile faaliyet göstermesi için ekosistemdeki tüm paydaşların bilgilendirilmesi ve doğru iletişim zemini tesis edilmesi için kavramların açıklandığı kaynak dokümanlar geliştirilmelidir. Bu kaynaklara ek olarak kuluçka faaliyetlerinin YKE’nin çeşitli sektörlerindeki ihtiyaçlara cevap verecek standartlar geliştirilmesi; bu standartların etki analizlerine dönüşmesini sağlayacak bir sürecin tasarlanması için toplantı ve çalışmalar yapılmalıdır.

Gerçekçi ve Çok Aktörlü Uygulama Ortamları

Eğitim yaşamı boyunca bireysel olarak değerlendirilen gençlerin yaratıcı kültür endüstrilerinde çalışmaya başladıklarında sektörlerin bileşenlerini algılamaları zorlaşmaktadır. Bunun temel nedeni öğrencilerin birey ya da aynı işlevi yürüten küçük gruplar şeklinde sadece yaratıcı üretimin birey boyutuna ağırlık veren bir eğitim süreci geçirmeleridir. Sektörle ilişkileri geliştirmek konusunda çaba sarf eden akademisyenler ve yönetimler olsa da genel olarak eğitimin içeriği bireysel geli-

şimi hedeflemektedir. Bu çalışmanın konusu olmamakla birlikte yükseköğretim program kazanımları üzerine yapılacak bir çalışmanın da destekleyeceği şekilde görüşmelerde öğrencilerin sektör dinamiklerini bilmemeleri önemli bir eksiklik olarak vurgulanmıştır.

Yükseköğretimin doğasından da kaynaklanan bu durumun aşılması amacıyla kuluçkalarda gençlerin gerçekçi ve çok aktörlü bir ortamda mesleki faaliyetlerini yürütebilecekleri ortamlar oluşturulmalıdır. Buradaki aktör çeşitliliği sektördeki dinamikleri simüle edecek şekilde farklı ihtiyaçları olan kişiler arasındaki (örneğin yapımçı-yönetmen, tasarımcı-işveren) gerilimli işbirliğinin anlaşılmasını sağlayacak gerçekçi uygulama fırsatlarıdır.

Eylem Önerileri

Yukarıda değinilen model önerisi işletme kuluçkaları modelinin YKE girişimcilerinin ihtiyaçlarına uyarlanması için bir örnek olarak tasarlanmıştır. Bahse konu model mevcut girişimcilik ekosisteminin dışında yer alması ya da teknoloji odaklı kuluçkaların alternatifi olması için kurgulanmamıştır. Taslak modelin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının kuluçkalara yönelik mevcut mevzuatı ve uygulamalarıyla koordineli bir şekilde uygulanması makul görünmektedir. Bu kapsamda bu çalışmanın ilgili bölümlerinde dikkat çekilen mevzuat uyumu ihtiyacına ve ekosistemdeki aktörlerin bakış açılarından kaynaklanan avantaj ve dezavantajlara dikkat edilmesi tavsiye edilebilir. Teknoloji geliştirme bölgeleri ve kuluçkalarına yönelik mevzuatın teknik açıdan incelenmesi, ihtiyaç duyulması halinde YKE girişimcilerinin desteklenmesi için değişiklik tekliflerinin yapılması mümkün olabilecektir.

Bu çalışmanın ilgili bölümlerinde belirtildiği üzere teknolojik inovasyon ve dijitalleşme ile ilişkili girişimler mevzuatta tematik olarak sı-



nırlanmamıştır. Örneğin geliştirilen bir yazılımın hedef pazarının otomotiv sektörü ya da turizm sektörü olması girişimcilere sunulan destek ve imkanlar açısından fark yaratmamaktadır. Bu nedenlerle kültür sanat alanı ile ilişkili olarak YKE'nin temel eksenlerinden biri olan dijitalleşme kapsamında yenilikler sunan girişimlerin mevcut teknoloji odaklı kuluçkalardan faydalanması önünde bir engel olmadığı değerlendirilmektedir. Kamu kurumları arasında işbirliğini ve girişimcilik alanında elde edilen deneyimlerin YKE girişimlerine örnek ve destek olmasını hedefleyen bu yaklaşımın kullanılması halinde, Kültür ve Turizm Bakanlığı ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı işbirliği ile ulusal ve uluslararası ölçekte başarı kazanmış mevcut girişimcilik kurumsal yapılarının, kültür sanat alanındaki yaratıcı girişimcilere de etkin şekilde katkı sunması mümkün görünmektedir.

Yapılan görüşmelerden ve alan yazından elde edilen bilgiler ışığında görece yeni bir yaklaşım ile ülkenin kültürel değerlerinin teknolojik girişimlerle buluşturulması konusunda farkındalık çalışmaları yapılmasına ihtiyaç duyulduğu belirtilmelidir.

Aşağıdaki eylem önerileri söz konusu uyum çalışmasının ardından YKE mensuplarının girişimcilik düzeylerini geliştirmek için gerekli ihtiyaçlarına odaklanan örnek kuluçkaların kurulması ve geliştirilmesi için genel bir çerçeve olarak teklif edilmiştir. Baştan sona bir çalışma planı şeklinde tasarlanan adımların gerek duyulması halinde sıralamasının ya da önem düzeylerinin değiştirilmesi yoluyla farklılaştırılması mümkündür. Çalışmanın genel bir sonucu olarak aşağıdaki eylem önerileri arasında diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği, uluslararası etkileşim ve farkındalık çalışmaları başlıklarına özel önemin verilmesi gerektiği bir kez daha vurgulanmalıdır.

YKE kuluçkaları çalışmasında elde edilen sonuçlar ışığında aşağıdaki eylemler önerilmektedir.

Hazırlık aşaması,

- YKE kuluçkaları konusunda stratejik yönelimin belirlenmesi,
- YKE kuluçkaları öncelik alanlarının belirlenmesi,
- YKE girişimciliği çalışma grubu oluşturulması,
- YKE kuluçkalarına ilişkin farkındalık çalışmalarının planlanması ve koordinasyonu,
- Uluslararası YKE kuluçka ağları ile ilişkilerin geliştirilmesi,
- Sanal YKE kuluçkası yönetimi ve değerlendirme kurulunun belirlenmesi,
- Sanal YKE kuluçkası içeriklerinin geliştirilmesi,
- Sanal YKE kuluçkası yazılım altyapısının geliştirilmesi,
- Destek sistemleri ve teşvikler üzerine teknik çalışma,

Kuluçka çalışmalarının başlatılması,

- Sanal kuluçkanın faaliyete geçmesi,
 - Danışmanlık hizmetleri (muhasabe ve hukuk alanında çevrimiçi içerikler sunulması; bu konulara çevrimiçi danışmanlık sunmak üzere hizmet alımı),
 - Mentör havuzu oluşturulması,
 - Fonlara erişim işlevi (destekler ve başvuru süreçleri hakkında bilgilendirme),
 - Yetenek geliştirme işlevi (çevrimiçi eğitim ve etkinlikler),
 - İzleyici geliştirme (merkezin web



sitesi ve sosyal medya hesaplarında başarılı görülen girişimcilerin eserleri ve çalışmalarının paylaşılması; sanal galeri)

- YKE girişimciliği bilgi paketinin hazırlanması ve çevrimiçi olarak sunulması,
- YKE kuluçkaları bilgi paketinin hazırlanması ve çevrimiçi olarak sunulması,
- YKE girişimcilik yarışması, ödülleri vb. çalışmalar,

Öncelikli olarak belirlenen alanlarda YKE kuluçkaları kuracak ya da kuluçka işlevleri yürütecek kuruluşlara yönelik çalışmalar,

- Paydaş toplantıları ya da ziyaretleri,
- YKE girişimcilerinin desteklenmesine yönelik faaliyetler için destek mekanizması ya da proje çağrısı geliştirilmesi,
- Diğer destek sistemlerindeki değerlendiriciler ve uzmanların YKE girişimleri konusunda bilgilendirilmesi,
- İlgilenen kurum ve kuruluşlara süreç ve işlevler konusunda danışmanlık verilmesi,

Kuluçka çalışmalarının geliştirilmesi,

- YKE kuluçkalarında desteklenen girişimlerin ve kuluçka yönetiminin performansını değerlendirmek için standartlar geliştirilmesi,
- Belirlenen standartlara göre başarılı örneklerin sanal kuluçkada yayınlanması,
- YKE kuluçka yönetimlerinin profesyonelleştirilmesi için Mesleki Yeterlilik Kurumu nezdinde standartlaştırma çalışmaları,
- Uluslararası ağlara katılım ve uluslararası mentör havuzu geliştirilmesi,
- Yurt dışındaki YKE cazibe merkezlerin-

deki kuluçkalar ile işbirliği çalışmaları,

- Başarılı YKE girişimcilerinin yabancı dil becerilerinin geliştirilmesi için kurslar düzenlenmesi ve/veya eğitim ücretlerinin desteklenmesi,
- Kamu kurumlarının çalışmalarının koordinasyonu için mevzuat çalışmaları,

İlave çalışmalar,

- Türkiye'nin özgün kültürel koşullarına uygun olarak YKE'nin tanımlanması ve sınıflanması yönündeki çalışmaların teşvik edilmesi ve desteklenmesi,
- Türkiye'de YKE girişimciliği alanında araştırma ve yayınların teşvik edilmesi ve desteklenmesi,
- YKE değer zincirinin tanımlanması ve yetenek kapasitesinin geliştirilmesi için üniversitelerin ilgili disiplinleri ile sektörün buluşmasını hedefleyen STK'ların teşvik edilmesi,
- Kültür politikaları alanındaki çalışmalarda YKE girişimciliğine daha fazla alan açılmasına yönelik çalışmalar yapılmasıdır.

Farkındalık çalışmaları kapsamında tek bir noktada büyük çaplı bir lansmanın (örn. sanal kuluçkanın açılış toplantısı) ardından yerinde ziyaretler, etkinlikler ve bilgilendirme toplantıları ile aşağıda sıralanan konularda bir iletişim kampanyası yürütülebilecektir:

- Kamu,
 - Kültür ve Turizm Bakanlığı birimleri ile koordinasyon toplantıları,
 - Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ilgili birimleri ile istişare toplantıları,
 - Kalkınma Ajansları personeline bilgilendirme sunumu ve/veya yönetimleri ile istişare toplantılarıdır.



- Yükseköğretim,
 - Yükseköğretim Kurumu (YÖK) bünyesine bilgilendirme sunumu ve/veya istişare toplantısı,
 - Üniversite ve meslek yüksekokullarında akademisyenlere yönelik seminer ve toplantılar,
 - Üniversite ve meslek yüksekokullarının YKE alanlarındaki akademik birimleri (fakülte, bölüm), akademisyenler ve öğrencilerin katılımıyla YKE girişimciliği etkinlikleri,
 - Üniversite ve meslek yüksekokullarının YKE alanlarındaki akademik birimlerinin (fakülte, bölüm) yılsonu etkinlikleri, yılsonu sergileri, ders içi ve dışı konuk ağırladıkları programlara katılım ve tanıtımdır.
- Girişimcilik ekosisteminin geliştirilmesi,
 - YKE kuluçka işlevleri sunan ya da sunabilecek YKE mensupları ve/veya kuruluşlara yönelik çalışmalar,
 - Meslek birliklerinin ve STK'ların bilgilendirilmesi,
 - 5225 sayılı Kültür Yatırımları ve Girişimlerini Teşvik Kanunu kapsamında desteklenen kuruluşların yönetimleri ile bilgilendirme toplantıları,
 - Teknoparklar ve teknoloji kuluçkalarının hackaton, atölye, yarışma, eğitim vb. etkinliklerine katılım ve bu etkinliklerde tanıtım,
 - Teknoparklar ve teknoloji kuluçkaları ortaklığıyla düzenlenen YKE odaklı atölye ve yarışmalar,
- Teknoparklar ve teknoloji kuluçkaları ile protokol yapılarak ya da alan kiralanarak düzenlenecek YKE ve YKE girişimciliği bilgilendirme toplantıları serisidir.
- Yerel yönetimler,
 - Yerel yönetim bünyesindeki kültür yöneticileri ve ilgili personeline yönelik farkındalık çalışmaları,
 - Hayat boyu öğrenme kapsamındaki kursların yönetici ve eğitmenlerinin bilgilendirilmesi için toplantı, broşür, kitapçık ve afişler.
- Toplumsal bilinirlik,
 - YKE kuluçkaları ve girişimciliği hakkında broşür, kitapçık ve afişler,
 - Sanal kuluçka web sitesinde ve sosyal medya hesaplarında YKE kuluçkaları ve girişimciliğini tanıtıcı içerikler,
 - Fikri mülkiyet haklarının ekonomik potansiyelini tanıtan iletişim çalışmaları,
 - Ortaöğretim kurumlarında uygulamalı etkinlik ve atölyeler,
 - Sosyal medya hesaplarından YKE konulu istatistikler ve çarpıcı bilgilerin paylaşılması,
 - Kurumsal sosyal medya hesaplarından bu konudaki çalışmaların duyurulmasıdır.

KAYNAKLAR

Mevzuat

Çalışma kapsamında incelenen teknoloji odaklı kuluçkalar ile ilişkili mevzuat;

- 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu
- 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği
- 5746 Sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun
- 193 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu
- 5228 Sayılı Bazı Kanunlarda ve 178 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
- Ticaret Bakanlığı Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu 2015/9 sayılı Döviz Kazandırıcı Hizmet Sektörleri Markalaşma Destekleri Hakkında Karar
- Ticaret Bakanlığı Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu 2015/8 Sayılı Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi Hakkında Karar'ın Uygulama Usul ve Esaslarına İlişkin Genelge
- KOSGEB Teknopark Yönetmeliği
- TÜBİTAK 1512 Teknogirişim Sermaye Desteği Programı Uygulama Esasları
- 30.09.2020 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisine sunulan “Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ile Ar-Ge ve Tasarım Merkezlerine İlişkin Kanunlarda (4691 ve 5746 sayılı Kanunlar) Değişiklik İçeren Kanun Teklifi”
- 5746 Sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun Genel Tebliği
- SPK Paya Dayalı Kitle Fonlaması Tebliği
- Ankara Kalkınma Ajansı Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği
- Kuluçka Faaliyeti Gösteren Vakıf Yönetmeliği
- Üniversite Sanayi İşbirliği Merkezleri Platformu (ÜSİMP) Yönetmeliği
- Vakıf Üniversitesi Kuluçka Merkezi Yönetmelikleri



- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Uluslararası Kuluçka Merkezi ve Hızlandırıcı Destek Programı
- Devlet Üniversitesi Kuluçka Merkezi Yönergeleri

Çalışma kapsamında incelenen YKE alanlarıyla ilişkili mevzuat;

- 4848 Sayılı Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun
- 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu
- 5225 sayılı Kültür Yatırımları ve Girişimlerini Teşvik Kanunu
- 5224 Sayılı Sinema Filmlerinin Değerlendirilmesi ve Sınıflandırılması ile Desteklenmesi Hakkında Kanun
- Kültür Bakanlığınca 3984 Sayılı Kanun Çerçevesinde Elde Edilen Gelirlerin Kullanımına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
- Fikir ve Sanat Eserlerini İçeren Taşıyıcı Materyaller İle Bu Eserlerin çoğaltılmasına Yarayan Teknik Cihazların Bedellerinden Yapılan Kesintilerin Kullanımına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
- Fikri Mülkiyet Akademisi Yönetmeliği
- Özel Tiyatroların Projelerine Yapılacak Yardımlara İlişkin Yönetmelik
- Edebiyat Eserlerinin Desteklenmesi Hakkında Yönetmelik
- Kültür ve Turizm Bakanlığının 2005/13 sayılı Kültürel Alandaki Destek (Sponsor) Faaliyetlerinin Teşvik Edilmesi Hakkında Genelge
- 15.01.2020 tarihli “5846 Sayılı Kanun Kapsamında Özel Hesaptan Sağlanacak Destek ve Tahsislere İlişkin Genelge”
- Başkent Üniversitesi Yaratıcı Kültür Endüstrileri Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği

Alan Yazın ve Raporlar

- Adorno, T. W. (1991). *The Culture Industry: Selected essays on mass culture*. London: Routledge.
- Austrade. (2019). *Korean startup ecosystem guide*: Australian Trade and Investment Commission.
- Ball, L. (2003). Future directions for employability research in the creative industries. *ADM (The Higher Education Academy Subject Centre for Arts, Design and Media)*. York: The Higher Education Academy.
- Banks, J. ve Deuze, M. (2009). Co-creative labour. *International Journal of Cultural Studies*, 12(5), 419-431.
- Barbour, R. (2008). *Doing Focus Groups*. London: SAGE Publications Ltd.
- Binark, M. (2019). *Kültürel Diplomasi ve Kore Dalgası Hallyu: Güney Kore’de Sinema Endüstrisi K-Dramlar ve K-Pop*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Bone, J., Allen, O. ve Haley, C. (2017). *Business Incubators and Accelerators: The National Picture, BEIS Research Paper, No. 2017/7*. London: UK Government, Department for Business, Energy ve Industrial Strategy.
- Bowen, G. A. (2005). Preparing a Qualitative Research-Based Dissertation: Lessons Learned *The Qualitative Report*, 10(2), 208-222.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B. ve Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121. doi:<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003>
- Carey, C. ve Naudin, A. (2006). Enterprise curriculum for creative industries students. *Education+ Training*.
- Carlo, R., Andy, L., Mark, B. ve Justin, O. C. (2000). Teaching and learning entrepreneurship for micro and small businesses in the cultural industries sector. *Education + Training*, 42(6), 356-365. doi:[doi:10.1108/00400910010353653](https://doi.org/10.1108/00400910010353653)
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Caves, R. E. (2003). Contracts between art and commerce. *The Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 73-83.
- Chandra, A., He, W. ve Fealey, T. (2007). Business Incubators in China: A Financial Services Perspective. *Asia Pacific Business Review*, 13(1), 79-94. doi:[10.1080/13602380601030647](https://doi.org/10.1080/13602380601030647)
- DCMS. (2001). *Creative industries mapping document*. Retrieved from London:
- de Bruin, A. (2005). Multi-Level Entrepreneurship in the Creative Industries: New Zealand’s Screen Production Industry. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6(3), 143-150. doi:[10.5367/0000000054662791](https://doi.org/10.5367/0000000054662791)



- Demir, E. M. (2018). Türkiye’de Yaratıcı Emek. *Moment Dergi*, 5(2), 174-194.
- Deuze, M. ve Prenger, M. (2019). *Making media: Production, practices, and professions*: Amsterdam University Press.
- Dobрева, N. ve Ivanov, S. (2019). Cultural entrepreneurship: a review of the literature.
- Dovey, J. ve Kennedy, H. (2006). *Game Cultures: Computer Games as New Media*. Milton Keynes, UK: Open University Press.
- EBN. (2014). *Creative BICs: A practical guide to tailor services to the creative industries*. Brussels: EBN İnnovation Network.
- EC. (2002). *Benchmarking of Business Incubators*. Brussels: European Commission.
- Ellmeier, A. (2003). Cultural entrepreneurialism: on the changing relationship between the arts, culture and employment¹. *The international journal of cultural policy*, 9(1), 3-16.
- ErnstveYoung. (2015). *Cultural times: The first Global Map of Cultural and Creative Industries*. Retrieved from Paris:
- ESM. (2010). *Creative Industries in Estonia, Latvia and Lithuania*. Tallinn: Estonian Ministry of Culture.
- Essig, L. (2014). Arts incubators: A typology. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 44(3), 169-180.
- Essig, L. ve Beckman, G. (2012). Arts Entrepreneurship. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 1(1), 1-8-1-8.
- EU. (2018). *Work Plan for Culture (2019-2022)*. Official Journal of the European Union.
- EUBIC. (2020). *Analysis of the impact services and activities of the EUBIC community, 2017-2019*. Brussels: European Business and Innovation Centre Network.
- Fleming, T. (2007). Investment and funding for creative enterprises in the UK. In C. Henry (Ed.), *Entrepreneurship in the creative industries: An international perspective* (pp. 107-125): Edward Elgar Publishing.
- Franco, M., Haase, H. ve Correia, S. (2018). Exploring factors in the success of creative incubators: A cultural entrepreneurship perspective. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(1), 239-262.
- Gruehn, D. (2014). Creative Industries in Germany - Recent Development and the Role of Science and Technology Parks. *World Technopolis Review*, 3. doi:10.7165/wtr2014.3.1.30
- Hartley, J., Potts, J., Cunningham, S., Flew, T., Keane, M. ve Banks, J. (2018). *Yaratıcı endüstrilerde Temel Kavramlar* (A. Tolungüç, N. Gider Işıkman, S. Geçntürk Hızal, G. Bayraktutan ve E. M. Demir, Trans.). Ankara: Başkent Üniversitesi YAKEM Yayınları.
- Hesmondhalgh, D. ve Baker, S. (2011). *Creative labour*. London: Routledge.

- Hesmondhalgh, D., Oakley, K., Lee, L. ve Nisbett, M. (Eds.). (2015). *Culture, Economy and Politics: The Case of New Labour*. London: Palgrave Macmillan.
- Hodgson, D. ve Briand, L. (2013). Controlling the uncontrollable: 'Agile' teams and illusions of autonomy in creative work. *Work, employment and society*, 27(2), 308-325.
- Jackson, N. ve Shaw, M. (2006). Developing subject perspectives on creativity in higher education. In N. Jackson, M. Oliver, M. Shaw ve J. Wisdom (Eds.), *Developing creativity in higher education: An imaginative curriculum* (pp. 89-108). London: Routledge.
- Kim, T. Y. (2016). Cultural policy in the Korean Wave: An analysis of cultural diplomacy embedded in presidential speeches. *International Journal of Communication*, 10, 21.
- Knopp, L. (2012). *2012 State of the Business Incubation Industry*. NBIA Research Series. Athens, Ohio: National Business Incubation Association.
- Kohn, K. ve Wewel, S. A. (2018). Skills, scope and success: An empirical look at the start-up process in creative industries in Germany. *Creativity and innovation management*, 27(3), 295-318.
- Kolb, B. M. (2020). *Entrepreneurship for the creative and cultural industries*: Routledge.
- Landry, C. (2008). *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. London: Earthscan.
- Legard, R., Yeo, A., Keegan, J., Ward, K., McNaughton Nicholls, C. ve Lewis, J. (2013). In-depth Interviews. In J. Ritchie ve J. Levis (Eds.), *Qualitative Research Practice* (pp. 336). London: Sage.
- Lewis, D. A., Harper-Anderson, E. ve Molnar, L. A. (2011). *Incubating Success: Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures*: U.S. Department Of Commerce.
- Markusen, A., Wassall, G. H., DeNatale, D. ve Cohen, R. (2008). Defining the creative economy: Industry and occupational approaches. *Economic development quarterly*, 22(1), 24-45.
- Merkel, J. (2019). 'Freelance isn't free.' Co-working as a critical urban practice to cope with informality in creative labour markets. *Urban Studies*, 56(3), 526-547.
- Miller, T. (2010). Culture plus Labour = Precariat. *COMMUNICATION AND CRITICAL-CULTURAL STUDIES*, 7(1), 96-99.
- NESTA. (2003). *New Solutions to Old Problems: Investing in the Creative Industries*. London: NESTA.
- OECD. (1997). *Technology Incubators*. Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development.
- OECD. (2019). Policy brief on incubators and accelerators that support inclusive entrepreneurship, https://www.oecd-ilibrary.org/economics/policy-brief-on-incubators-and-accelerators-that-support-inclusive-entrepreneurship_d7d81c23-en.



- Penaluna, A. ve Penaluna, K. (2006). *Business paradigms in einstellung: entrepreneurship education, a creative industries perspective*. Paper presented at the Internationalizing Entrepreneurship Education and Training Conference, IntEnt.
- Rae, D. (2004). Entrepreneurial learning: a practical model from the creative industries. *Education + Training*, 46(8/9), 492-500. doi:10.1108/00400910410569614
- Rae, D. (2005). Cultural Diffusion: A Formative Process in Creative Entrepreneurship? *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6(3), 185-192. doi:10.5367/0000000054662764
- Raffo, C., Lovatt, A., Banks, M. ve O'Connor, J. (2000). Teaching and learning entrepreneurship for micro and small businesses in the cultural industries sector. *Education+ Training*.
- Ross, A. (2000). The mental labor problem. *Social Text*, 18(2), 1-31.
- Ross, A. (2007). Nice work if you can get it: The mercurial career of creative industries policy. In G. Lovink ve N. Rossiter (Eds.), *My Creativity Reader: A Critique of Creative Industries* (pp. 19-41). New York: NYU Press.
- Sager, S. J. (2003). *Selling Your Crafts*: Allworth Press.
- Schwartz, M. ve Hornych, C. (2008). Specialization as strategy for business incubators: An assessment of the Central German Multimedia Center. *Technovation*, 28, 436-449. doi:10.1016/j.technovation.2008.02.003
- Stewart, D. W., Shamdassani, P. N. ve Rook, D. W. (2007). *Focus Groups: Theory and Practice*: SAGE Publications.
- SUPER. (2018). *CRITICAL SUCCESS AND FAILURE FACTORS OF BUSINESS INCUBATION IN Higher Education Institutions*. EU Erasmus +: SUPER - Start-Up Promotion for Entrepreneurial Resilience Project.
- Tang, M., Baskaran, A., Pancholi, J. ve Lu, Y. (2013). Technology Business Incubators in China and India: A Comparative Analysis. *Journal of Global Information Technology Management*, 16(2), 33-58. doi:10.1080/1097198X.2013.10845635
- THGM. (2020). *Kültür Endüstrilerinin Türkiye Ekonomisine Katkısının Ölçülmesi: Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü (WIPO) Metodolojisi Bağlamında Telif Haklarına Dayalı Endüstriler*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Telif Hakları Genel Müdürlüğü.
- UNCTAD. (2010). *Creative economy report 2010: Creative economy : a feasible development option*. Geneva: United Nations.
- UNCTAD. (2015). *Creative economy outlook and country profiles: Trends in international trade in creative industries*. Retrieved from
- UNESCO. (1982). *Cultural industries: A challenge for the future*. Paper presented at the Cultural industries: A handicap or a new opportunity for cultural development?, Paris.

- UNESCO. (2009). *The 2009 Unesco Framework For Cultural Statistics (FCS)*. Montreal: UNESCO Institute for Statistics.
- UNESCO. (2013). *United Nations creative economy report 2013: Special edition; Widening local development pathways*. New York and Paris: UNESCO.
- UNIDO. (1997). *Lessons from international experience for the promotion of business incubation systems in emerging economies*: United Nations Industrial Development Organization.
- Utterback, J. M. vedin, B.-A., Alvarez, E., Ekman, S., Sanderson, S. W., Tether, B. ve Verganti, R. (2006). *Design-inspired innovation*: World Scientific.
- Von Osten, M. (2007). Unpredictable Outcomes: A Reflection After Some Years of Debates on Creativity and Creative Industries. In G. Lovink ve N. Rossiter (Eds.), *My Creativity Reader* (pp. 51-60). Amsterdam: Institute of Network Cultures.
- WIPO. (2015). *Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright Industries 2015 Revised Edition*. Geneva: WIPO Publication No. 893 E.
- WIPO. (2017). *How to Make a Living in Creative Industries*. Geneva: World Intellectual Property Organization.
- Wu, C.-t. (2002). *Privatising Culture: Corporate Art Intervention Since the 1980s*: Verso.
- Zora Jaurová, K. J. S., Péter Inkei, J. H. H., Jan. K. Rolník, M. M., Eva Žáková (CZ) ve (PL), A. E. (2015). *V4-Creative Incubators: Guide to places and spaces of creative incubation in Central Europe*.

EK-1 Türkiye'deki Kuluçkalar

Aşağıdaki listede Türkiye'deki kuluçka ve ön kuluçka merkezleri ile girişimcilere hizmet veren bazı kuruluşlar yer almaktadır. Girişimcilik ekosisteminin merkezsiz ve dinamik yapısı nedeniyle bu listenin nihai olmadığı dikkate alınmalıdır.

S. Nu.	MERKEZ	ÜNİVERSİTE/KURUM	ŞEHİR
1	Acıbadem Kuluçka Merkezi	Acıbadem Üniversitesi	İSTANBUL
2	ADÜ Kuluçka Merkezi	ADÜ Teknokent	AYDIN
3	ALBARAKA Garaj	Albaraka Bankası	İSTANBUL
4	Anaç Ön Kuluçka Merkezi	Anadolu Üniversitesi	ESKİŞEHİR
5	Ankara Üniversitesi Kuluçka Merkezi	Ankara Üniversitesi	ANKARA
6	ATA Kuluçka Merkezi	Atatürk Üniversitesi	ERZURUM
7	ATOM Kuluçka Merkezi	ODTÜ	ANKARA
8	Bahçeşehir Kuluçka Merkezi	Bahçeşehir Üniversitesi	İSTANBUL
9	Balıkesir Kuluçka Merkezi	Teknokent Balıkesir	BALIKESİR
10	Bambu Ön Kuluçka Merkezi	Dokuz Eylül Üniversitesi	İZMİR
11	Bee Ventures	Çankaya Üniversitesi	ANKARA
12	Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi	İstanbul Bilgi Üniversitesi	İSTANBUL
13	Bilgi Ticarileştirme Merkezi	İstanbul Ticaret Odası	İSTANBUL
14	Bilkent Cyberpark Kuluçka Merkezi	Bilkent Üniversitesi	ANKARA
15	Caretta Ön Kuluçka Merkezi	Akdeniz Üniversitesi	ANTALYA
16	Cube Incubation	Teknopark İstanbul	İSTANBUL
17	Çanakkale Kuluçka Merkezi	Çanakkale Teknopark	ÇANAKKALE
18	Çukurova Kuluçka Merkezi	Çukurova Teknokent	ADANA
19	DreamBU Kuluçka Merkezi	Boğaziçi Üniversitesi	İSTANBUL
20	EKİN Ön Kuluçka Merkezi	Başkent Üniversitesi	ANKARA
21	Embryonix Kuluçka Merkezi	İzmir Ekonomi Üniversitesi	İZMİR
22	Etohum Kuluçka Merkezi		İSTANBUL
23	ETÜ Kristal	Erzurum Teknik Üniversitesi	ERZURUM
24	Facebook İstasyon	Habitat Derneği	İSTANBUL
25	Fırat Damla Ön Kuluçka Merkezi	Fırat Teknokent	ELAZIĞ
26	Fide Ön Kuluçka Merkezi	Tokat Teknopark	TOKAT
27	Garanti Partners	Garanti Bankası	İSTANBUL



S. Nu.	MERKEZ	ÜNİVERSİTE/KURUM	ŞEHİR
28	Girişim Atölyesi	Sakarya Üniversitesi	SAKARYA
29	Girişim Limanı	Mersin Üniversitesi	MERSİN
30	Girişim Vadisi Kuluçka Merkezi	Kastamonu Teknokent	KASTAMONU
31	Girişimcilik Merkezi	Adana Teknokent	ADANA
32	Girişimcilik Merkezi	Çukurova Teknokent	ADANA
33	Girişimcilik ve Kuluçka Merkezi	Antalya Teknokent	ANTALYA
34	Göller Kuluçka Merkezi	Göller Bölgesi Teknokent	ISPARTA
35	Hackquarters		İSTANBUL
36	HayalEt Kuluçka Merkezi	Boğaziçi Üniversitesi	İSTANBUL
37	İKÜ Kuluçka Merkezi	İstanbul Kültür Üniversitesi	İSTANBUL
38	İncubation İstanbul	İstanbul Aydın Üniversitesi	İSTANBUL
39	İnnopark Kuluçka Merkezi	Selçuk Üniversitesi	KONYA
40	İnovita Sağlık Teknolojileri	Boğaziçi Üniversitesi	İSTANBUL
41	İntech Club Kuluçka Merkezi	Okan Üniversitesi	İSTANBUL
42	İnventİST Kuluçka Merkezi	İstanbul Teknokent	İSTANBUL
43	İstasyon TEDU	TED Üniversitesi	ANKARA
44	İSTE Kuluçka Merkezi	İskenderun Teknik Üniversitesi	HATAY
45	İTÜ Çekirdek Kuluçka Merkezi	İstanbul Teknik Üniversitesi	İSTANBUL
46	Kapadokya Kuluçka Merkezi	Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	NEVŞEHİR
47	Kapsül Kuluçka Merkezi	Düzce Üniversitesi	DÜZCE
48	KBÜ Kuluçka Merkezi	Karabük Teknokent	KARABÜK
49	Kırıkkale Kuluçka Merkezi	Kırıkkale Teknopark	KIRIKKALE
50	KOU Kuluçka Merkezi	Kocaeli Teknopark	KOCAELİ
51	Köprü Kuluçka Merkezi	Trakya Teknopark	EDİRNE
52	Kuantum Ön Kuluçka Merkezi	Kahramanmaraş Teknokent	KAHRAMANMARAŞ
53	Kule Kuluçka Merkezi	Cumhuriyet Teknokent	SİVAS
54	Küçükçekmece Girişimcilik Merkezi	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	İSTANBUL
55	Kworks Hızlandırma Merkezi	Koç Üniversitesi	İSTANBUL
56	Lonca Girişimcilik	Kuveyt Türk Bankası	İSTANBUL
57	Mikro Kuluçka Merkezi	Kahramanmaraş Teknokent	KAHRAMANMARAŞ
58	Minerva Kuluçka Merkezi	Yaşar Üniversitesi	İZMİR



S. Nu.	MERKEZ	ÜNİVERSİTE/KURUM	ŞEHİR
59	Muğla Kuluçka Merkezi	Muğla Teknopark	MUĞLA
60	Nar Kuluçka Merkezi	Teknopark Ankara	ANKARA
61	NKÜ Teknopark Kuluçka Merkezi	Namık Kemal Üniversitesi	TEKİRDAĞ
62	Nüv EGE Kuluçka Merkezi	Ege Üniversitesi	İZMİR
63	Ostim Kuluçka Merkezi	Ostim Teknopark	ANKARA
64	Pamukkale Kuluçka Merkezi	Pamukkale Teknokent	DENİZLİ
65	Prof. Dr. Ahmet Ayhan Kuluçka Merkezi	Konya Teknokent	KONYA
66	Pusula Kuluçka Merkezi	İnönü Üniversitesi	MALATYA
67	Samsun Kuluçka Merkezi	Teknopark Samsun	SAMSUN
68	Sera Kuluçka Merkezi	Erciyes Üniversitesi	KAYSERİ
69	Sosyal Atölye	Ostim Teknopark	ANKARA
70	Start One Kuluçka Merkezi	Van Teknokent	VAN
71	SuCool Hızlandırma Merkezi	Sabancı Üniversitesi	İSTANBUL
72	Şehir Kuluçka Merkezi	İstanbul Şehir Üniversitesi	İSTANBUL
73	TEB Girişim Evi	TEB Bankası	İSTANBUL
74	TeknoJump Kuluçka Merkezi	ODTÜ	ANKARA
75	Teknokent Kuluçka Merkezi	Ankara Teknokent	ANKARA
76	Tepebaşı Sosyal Kuluçka Merkezi	Tepebaşı Belediyesi	ESKİŞEHİR
77	Ticaret Kuluçka Merkezi	İstanbul Ticaret Üniversitesi	İSTANBUL
78	Tohum Harran Kuluçka Merkezi	Şanlıurfa Teknokent	ŞANLIURFA
79	Tomurcuk Ön Kuluçka Merkezi	RTE Üniversitesi	RİZE
80	TTGV Kuluçka Merkezi	TTGV	ANKARA
81	Ulukoza Ön Kuluçka Merkezi	Uludağ Üniversitesi	BURSA
82	Üsküdar Kuluçka Merkezi	Üsküdar Üniversitesi	İSTANBUL
83	Viveka Hızlandırma Merkezi		ANKARA
84	Workinton Kuluçka Merkezi		İSTANBUL
85	Yıldız Kuluçka Merkezi	Yıldız Teknik Üniversitesi	İSTANBUL
86	Zafer Kuluçka Merkezi	Zafer Teknopark	AFYON-UŞAK
87	Zemin İstanbul	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	İSTANBUL
88	Zonguldak Kuluçka Merkezi	Zonguldak Teknopark	ZONGULDAK

EK-2 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu - YKE

Giriş

Bu çalışma Başkent Üniversitesi Yaratıcı Kùltür Endüstrileri Araştırma Uygulama Merkezi tarafından Kùltür ve Turizm Bakanlığı Telif Hakları Genel Müdürlüğü desteği ile yürütölmektedir. Bu araştırmaya destek verdiğiniz ve kıymetli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim. Görüşme konusu yaratıcı kùltür endüstrileri alanlarında kendi girişimlerini kurmak isteyen, kùltür sanat alanında sürdürülebilir modeller ile yaratıcı üretim yapmak isteyen (kar amacı gütmeyenler dâhil) ya da bağımsız çalışmayı hedefleyen gençlerin/öğrencilerin desteklenmesine ilişkin düşünce ve önerilerinizdir.

Görüşme

1. Sektörünüze/alanınıza yeni atılan gençlerin başarılı olmak için yaratıcı/sanatsal becerileri dışında hangi ilave becerilere sahip olması gerektiğini düşünüyorsunuz? Ya da onlarda neler eksik?

2. Gençlerin belirttiğiniz becerileri ya da bu özellikleri nerede geliştirilebilir?

Okul Sektör Aile/çevre Kurslar Kendi kendine eğitim Doğuştandır

Diğer:



3. Sizce YKE ve/veya kùltür-sanat alanında yetişen gençler yaratıcı üretimlerini sürdürürebilmek için yeterli düzeyde iş yaşamını, ticareti, parayı tanıyarak yetişiyor mu?

4. Sektörünüze/alanınıza yeni atılan gençlerin erişmekte güçlük çektikleri donanım/cihaz/atölye/tesisler nelerdir? (Alanınıza özgü ihtiyaçları spesifik olarak belirtiniz.)

Örnek (1) Sinema sektörüne atılmak isteyen bir ekibin “RED Epic-W Helium 8K Super35 Pro Set” günlük kira ücreti olan 300 \$ ödemekte zorlanması. (2) Tanınmış sanat galerisine kabul edilmeyen genç ressamın kiralık galeri için 10.000 TL kira bedeli ödemekte zorlanması.

5. Bu donanım/cihaz/tesisler sizce hangi platformlarda gençlere sunulmalıdır.

6. Sizce gençlerin girişimciliğini geliştirmek için hangi kurumların katkısı daha büyük olur? (Üniversiteler, kamu, STK, özel sektör, müzeler)

7. Sizce YKE alanında girişimcilik öğretmek için yeterli öğretim materyali var mı?

8. YKE/sanat alanında (ya da sektörünüzde) yetişen gençlere girişimcilik eğitimi ne zaman verilmelidir?
9. YKE/sanat alanında (ya da sektörünüzde) yetişen gençlere girişimcilik eğitimi nerede ve/veya nasıl verilmelidir?
10. Sektörünüzde başarılı bir iş kurmak için en çok dikkat edilmesi gereken şeyler nelerdir?
11. Daha önce öğrencilerin çalışmalarını sergiledikleri bir etkinliğe katıldınız mı?
12. Daha önce aynı konuda (YKE girişimciliği) bir araştırmanın varlığından haberdar mısınız?
13. Sizce bu çalışmada ele alınması gereken başka bir konu var mı?



EK-3 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu - Teknokent

Giriş

Bu çalışma Başkent Üniversitesi Yaratıcı Kùltür Endüstrileri Araştırma Uygulama Merkezi tarafından Kùltür ve Turizm Bakanlığı Telif Hakları Genel Müdürlüğü desteği ile yürütölmektedir. Saygıdeğer katılımcı bu araştırmaya destek verdiğiniz ve kıymetli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim. Görüşme konusu teknokent bünyesindeki kuluçkaların sanat, iletişim, medya ya da kùltür alanlarıyla ilişkileridir. Sayılan alanlarda kendi girişimlerini kurmak isteyen ya da kùltür-sanat alanında sürdürülebilir modeller ile yaratıcı üretim yapmak isteyen (kar amacı gütmeyenler dâhil) girişimci adaylarının desteklenmesinde teknokentlerdeki kuluçkaların mevcut rolünü konuşacağız. Aynı zamanda bu konuda geleceğe dönük düşünce ve önerilerinizi öğrenmek isteriz. Görüşme 20-30 dk. kadar sürecektir. İzin verirseniz görüşme süresince ses kaydı yapılacaktır.

Görüşme

1. Kuluçkanın sanat, iletişim, medya, eğlence yazılımları (oyun vb.) ya da kùltür alanlarına uygun olduğunu düşünüyor musunuz?
2. Kuluçkada sanat, iletişim, medya, eğlence yazılımları (oyun vb.) ya da kùltür alanlarında iş kurmak isteyen gençlere destek veriliyor mu? Örnek verebilir misiniz?

3. Kuluçkada *sanat, iletişim, medya, eğlence yazılımları (oyun vb.)* ya da *kültür alanlarında* sektör-deneyim sahibi (sinema yapımcısı, ressam, müzisyen vb.) mentör/danışmanlarınız ya da yazılı kaynaklarınız var mı? Hangi alanlar, spesifik olarak belirtiniz?
4. Daha önce sayılan alanlarda iş kurmak için desteklediğiniz girişimler oldu mu? Hangi alanlar, spesifik olarak belirtiniz?
5. Sayılan alanlarda iş kurmak isteyenleri desteklemek için önerileriniz nelerdir?
6. Sayılan alanlarda iş kurmak isteyenler için doğru adres burası mıdır? Alternatif önerileriniz nelerdir?
7. Kuluçkanızda hangi donanımları yararlanıcıların kullanımına sunuyorsunuz? (Spesifik özellik ve maliyet bilgileri not edilmelidir)
8. Sizce bu çalışmada ele alınması gereken başka bir konu var mı?

EK-4 İncelenen YKE Kuluçkaları ve Kısa Açıklamaları

Ùlke	Kurum	Merkez/ Program Adı	Açıklamalar
ABD	Sonos Inc.	Sonos Studio Los Angeles	Kablosuz hoparlör üretiminde uzmanlaşmış bir şirketin YKE ortak çalışma alanıdır. Ücretsiz yararlanılır ve sarf malzemeleri şirket tarafından karşılanır. Sanatçılardan çalışırken kullanacakları şarkı listesini getirmeleri istenir. Müzisyenler ya da müzik grupları performanslar için kullanabilmektedir.
ABD		American Arts Incubator	ABD’de sanat kuluçkası için bir değişim programıdır. Özellikle Avrupa’dan olmak üzere dünyanın farklı ùlkelerinden konuk sanatçılar dönemsel olarak ağırlanmakta ve ortak çalışmalar yapılması ve kültürel değişim sağlanması amaçlanmaktadır.
ABD		Diaspora Vibe Cultural Arts Incubator	Kültürel çeşitliliği önceleyen sanat kuluçkasıdır. Farklı etnik kimlikler ve kültürlerin enterasyonu ve işbirliği ile kültürel üretimin sağlanması hedeflenmektedir.
ABD	New Museum	New Inc	Müze tarafından işletilen YKE kuluçkasıdır. Sanat, tasarım ve teknolojinin kesişme noktalarına odaklanmaktadır.
ABD		The Arts Incubator of Kansas City	Sanatçıların işletmecilik becerilerinin geliştirilmesi ihtiyacını karşılamak üzere oluşturulan kuluçkadır. İşletme danışmanlığı yanında atölyeler ve sergileme, performans sunumu imkanları da sağlanmaktadır.
ABD		Center for Cultural Innovation	ABD Kaliforniya eyaletinde 2001 yılında kurulan kar amacı gütmeyen işletme biçiminde kurulmuş YKE kuluçkasıdır. Sanatçıların sürdürülebilir gelire ulaşması amacıyla eğitim, danışmanlık altyapı ve finans erişim gibi kuluçka hizmetleri sunmaktadır.

Ülke	Kurum	Merkez/ Program Adı	Açıklamalar
ABD		Intersection for the Arts	Sanatçıların STK şeklinde genç sanatçılara destek verdikleri kuluçkadır. Kuluçka hizmetleri yanında sanatçılara hibelere başvuru için proje yazma desteği veren danışmanları bulunmaktadır.
Almanya		Media Deals.	Medya teknolojisindeki gelişme ve inovasyonlara odaklanan Avrupa genelinde yatırım ağıdır. Kümeler, kamu kurumları, iş melekleri, risk sermayesi yatırımcıları, yatırım ağları, üniversiteler ve teknoloji geliştirme bölgeleri gibi kamu-özel sektör paydaşları dâhil olmak üzere çeşitli ortaklar ve müşterilerle çalışır. Sinema, TV, video oyunları, müzik ve dağıtım platformları; YKE için hizmetler, içerik ve teknolojiyi bir araya getiren yıkıcı modeller ve yenilikçi medya teknolojileri alanlarına odaklanmaktadır. YKE teknolojileri yatırım forumları ve YKE girişimciliği beyin fırtınası seansları düzenler.
Almanya		The BAI Arts Incubator	Berlin Sanat Enstitüsü ve tüm programları, disiplinler arası bir sanat pratiğini temsil eder. Enstitünün kuluçka programı, YKE, sanatla ilişkili teknolojiler ve bilimin kesişim noktasında disiplinler arası işbirliğini teşvik eder. BAI Sanat Kuluçkası, fikirlerini kuluçkaya yatırmak ve geleceklerini veya hâlihazırda var olan projelerini veya başlangıçlarını geliştirmek için sanatın yaratıcı ortamında daha fazla eğitim arayan girişimci düşünen sanatçılara, mucitlere, yenilikçilere, araştırmacılara ve (olası) girişimcilere hitap eder. Yaratıcı süreçlerde ve projelerde sanatsal yöntem ve yaklaşımların uygulanmasına ve denenmesine olanak tanıyan uluslararası bir topluluk atmosferi yaratmayı hedeflemektedir.

Ülke	Kurum	Merkez/ Program Adı	Açıklamalar
Almanya		Media Park	Köln şehrinde yerel yönetim tarafından endüstriyel bir alanın dönüştürülmesi ile oluşturulan medya iş merkezidir. YKE girişimlerine çekici, yenilikçi, canlı, çok yönlü ve mimari açıdan farklı bir alan sunmayı hedefler. Yaşam ve çalışma alanlarının aynı bina kompleksinde yer aldığı bu alanda benzer alandaki girişimlerle yakın çalışma imkanı sunulmakta diğer kuluçka işlevleri sunulmamaktadır. İletişim, kültür, eğlence ve alışverişi bütünleştiren merkeze her yıl 4,5 milyon ziyaretçi gelmektedir.
Almanya		Central German Multimedia Center (MMZ)	Almanya'nın Halle kentinde Alana Özel İşletme Kuluçkası Örneğidir. Multimedya odaklı bu kuluçka öncelikle görsel işitsel medya üretimine odaklanan girişimlere özellikli stüdyolara ev sahipliği yapmaktadır.
Avrupa Birliği	Art Directors Club of Europe	Creative Incubator	Reklam, tasarım ve pazarlama alanlarına odaklanan kısa süreli bir eğitim modülü şeklinde tasarlanmış kuluçkadır. Eğitim ücretlidir. Eğitim için kuruluş tarafından diğer kurumların burslarına erişerek indirim (%80) imkânı sunulmaktadır. AB Creative Europe Programı tarafından desteklenmiştir.
Avustralya		Gertrude Contemporary Art Spaces	Avustralya Viktorya'da 1983 yılında kurulan galeri alanlarından oluşan kar amacı gütmeyen bir çağdaş sanat kompleksidir. On dokuzuncu yüzyılın sonlarına ait büyük, üç katlı bir binada yer alır. Sanatçılara kariyerlerinin ilk aşamalarında, çağdaş sanat uygulamalarının yenilikçi örneklerini sergilemeleri için sergi, stüdyo alanı, kültürel değişim ve profesyonel danışmanlık destekleri sunulmaktadır. Konaklama imkânı sunulmamaktadır. Yararlanıcılar yıllık grup sergisi ve bireysel sergiler için sergi alanlarından yararlanmaktadır.



Ülke	Kurum	Merkez/ Program Adı	Açıklamalar
Avustralya	Queensland University of Technology (QUT)	Creative Industries Precinct	Üniversitenin yaratıcı endüstriler fakültesindeki inovasyon odaklı YKE üretim atölyelerinden oluşan tesiste, Üniversitenin girişimcilik merkeziyle işbirliği içinde YKE alanında kuluçka ve ön kuluçka hizmetleri verilmektedir.
Belçika		AIR Antwerpen	Çağdaş sanatlar alanında atölye konaklama ve sergi salonu imkânları sunan; uluslararası sanatçıların kısa süreli konaklamalarına imkân veren bir kuluçkadır.
Belçika		Sudio Start	Sanat yaşamına yeni giriş yapan gençlerin başlangıçları için atölye ve sergileme imkânları sunan bir programdır.
Çekya	Jan Evangelista Purkyně University	Předlice Incubator	2012 yılında Üniversite bağlantısı ile kurulan kuluçkadır. İç mimari, tasarım, mobilya tasarımı konularında girişimlere destekler sunulmaktadır.
Çekya		Meet Factory	Kamu destekli sanat inisiyatifidir. Görsel sanatlar, performans sanatları, tiyatro, sinema, müzik alanlarında prova ve performans alanları, atölyeler ve sergileme imkanları barındırmaktadır.
Çekya	Dolní Vitkovice	Creative Academy	Eski çelik üretim tesisinden dönüştürülen kültürel ve turistik alan içerisinde kurulan pazarlama ve tasarım işbirliğini hedefleyen bir kuluçka.
Çekya	Brno Municipality	Creative Center Brno	Yerel yönetim bünyesinde YKE kuluçkasıdır. Farklı alanlarda kültürel ve yaratıcı üretim için tahsis edilen alanları bulunmaktadır.
Estonya	Tallinn Business Incubators Foundation (TEI)	Tallinn Creative Incubator	2006'dan beri hizmet veren YKE kuluçka merkezidir. Ortalama 40 şirket faydalanır. Merkez bünyesindeki Talin Tasarım Evi kuluçkadan faydalananlar başta olmak üzere Estonyalı moda tasarımcılarının koleksiyonlarını sergileme ve satışa sunması için şehir merkezindeki başka bir binada hizmet vermektedir.



Ülke	Kurum	Merkez/ Program Adı	Açıklamalar
Estonya		Tartu Centre for Creative Industries	Tartu Şehir Konseyi tarafından 2009 yılında kurulan YKE merkezi bünyesindeki kuluçkadır. YKE girişimcilerine yönetim, hukuk ve finans gibi alanlarda danışmanlık hizmetleri verilmekte, ön kuluçka hizmetleri de sunulmaktadır. Tartu şehrinin YKE koordinasyon merkezidir. Ayrıca kafe, sergi ve atölye alanları, satış mağazası da bulunmaktadır.
Estonya		OBJEKT Incubation	Oyun ve dijital YKE konusunda uzman kuluçkadır.
Estonya	Tartu Bilim Parkı	Oyun ve Film Kuluçka Merkezi	Oyun ve film endüstrisine odaklı, teknopark yönetici şirketi bünyesindeki kuluçka programıdır.
Estonya	Tartu Bilim Parkı	Baltık Oyun Endüstrisi Kuluçkası	Oyun ve film endüstrisine odaklı, teknopark yönetici şirketi bünyesindeki uluslararası kuluçka programıdır.
Estonya	Universtiy of Tartu	The Viljandi Creative Incubators Foundation	Metal ve tekstil konularında çalışan el sanatçılarına hizmet veren YKE kuluçkasıdır. Üniversite, yerel yönetim, özel sektör (metal üretimi) ve STK tarafından AB Yerel Bölgesel Kalkınma Fonu (ERDF) desteği ile kurulmuştur.
Finlandiya		Happy Textiles	Happy Textiles moda ve tekstil tasarımı alanında bir kuruluştur. Merkezin dijital platformu, tekstil, teknoloji, yenilikçi malzemeler, hizmetler ve tasarım alanındaki profesyoneller ile ağ kurmayı kolaylaştırmaktadır. Faydalanıcılar dijital platformda duyuru ve haber yayınlayabilmektedir. Fiziksel olarak etkinlikler, buluşmalar, ticaret fuarı delegasyonları ve ortak yaratıcı üretim atölyeleri faydalanıcı girişimcilerin hizmetine sunulmaktadır.

Ülke	Kurum	Merkez/ Program Adı	Açıklamalar
Finlandiya	Jyväskylä University of Applied Sciences	Digital Center	Video ve fotoğraf üretim süreçlerini ve yapım sonrası aşamaları tek merkezde toplayan serbest kullanıma açık stüdyolar birleşimidir. Bir kuluçka merkezi olmamakla birlikte akademisyenler veya öğrencilerin ticari girişimlerle ortak çalışmalar için tesisleri kullanmasına izin verilmektedir. Böylece dolaylı olarak girişimcilik desteklenmektedir. Yeşil oda, çekim stüdyoları, portre çekim stüdyoları, webinar kayıt/yayın odaları, düzenleme noktaları (edit programlarının yüklü olduğu güçlü bilgisayarlar) bulunmaktadır.
Finlandiya		The Cable Factory	Helsinki yerel yönetimine bağlı işletme şirketi tarafından yönetilen kuluçkadır. Sanat, kültür ve el sanatları alanındaki girişimcilere atölye alanları kiralanmaktadır. 300'den fazla kiracısı bulunan işletme eski endüstriyel binaları dönüştürerek hizmete sunmaktadır.
Fransa		European Center of Contemporary Artistic Actions	1987 yılında Fransa'da kurulmuş bir STK bünyesindeki çağdaş sanatlara odaklanmış kuluçkadır.
Güney Afrika		The South African Creative Industries Incubator (SACII)	SACII, YKE girişimcileri için teknik beceri eğitimi ve kuluçka hizmetlerine odaklanan tek merkezde tüm işlevlerin sunulduğu bir yaratıcı merkezdir. Atölye ve stüdyolarda yaratıcı üretim alanları sunulmakta, ilave olarak ticari ürün ve hizmet geliştirme destekleri, pazara erişim ve iş dünyası ile ilişki kurma konularında danışmanlıklar vermektedir.



Ülke	Kurum	Merkez/ Program Adı	Açıklamalar
Güney Kore		ASEAN-ROK Film Liderleri Kuluçkası	10 Güneydoğu Asya ülkesi ve Güney Kore'den gelecek vadeden film yapımcılarının tek bir amaç için bir araya gelebilecekleri bir kısa film yapım kuluçkası olarak tasarlanmıştır. Her genç grubu bir kısa film senaryosu geliştirir ve tanımış Asyalı yönetmenlerin gözetimi ve yönlendirmesi altında iki hafta boyunca senaryo ile kısa film yapar. 2012 yılında Güney Kore Dışişleri Bakanlığı ve ASEAN tarafından finanse edilerek başlamış işbirliği projesidir.
Güney Kore		FuturePlay	2010 yılında kurulan kar amacı güden kuruluş kuluçka ve hızlandırıcı programı uygulamaktadır. Dijital teknolojilere ağırlık veren kuluçka YKE alanında multimedya içerik üretimi ve dağıtım ile ilişkili yeni iş modellerine yer vermektedir.
Hırvatistan	City of Kopri- vnica	Creative In- dustries Incu- bator	AB Yerel Bölgesel Kalkınma Fonu (ERDF) desteği ile kurulan YKE kuluçka merkezidir. Dijital teknolojilere odaklanmıştır. Katılımcılara işletme süreçlerini yönetmek için ortak CRM programından faydalanma fırsatı sunmaktadır. Aynı zamanda 3B yazıcı kullanımı ve danışmanlık hizmetleri de verilmektedir.
Hollanda		CLICKNL	YKE alanının ekonomik potansiyelini geliştirmek için araştırma kuruluşları, üniversiteler ve girişimcilerin ortaklığıyla geliştirilen AR-GE projelerine odaklanan merkezdir. Sağlık ve enerji sektörlerinin ihtiyaçları ile YKE alanındaki yenilikleri ilişkilendirmeyi hedefleyen proje ve çalışmaların yürütülmesi hedeflenmektedir.
İngiltere		Centre for Fas- hion Enterprise	Londra kentinde moda ve mücevher tasarımı, moda teknolojileri konularına odaklanmış girişimlere ev sahipliği yapan kuluçkadır. Faydalanıcıların uluslararası pazara erişimine destek sağlamak öncelikli bir işlev olarak sunulmaktadır.



Ülke	Kurum	Merkez/ Program Adı	Açıklamalar
İngiltere	University of the Arts London	Camberwell, Chelsea and Wimbledon College of Arts Incubation Programme	Londra Sanat Üniversitesi bünyesindeki üç kolejlin ortaklaşa kurduğu Mezun Kuluçka Programında sosyal kalkınmayla da ilişkili olarak YKE alanında dijital teknolojilere yer veren iş fikirlerine öncelik verilmektedir. Özellikle göçmen kökenli mezunların katılımı ve yükseköğretim mezunu olmayan ailelerinin girişim ekiplerine dâhil olması teşvik edilmektedir.
İngiltere		Fashion Angel	2011 yılında başarılı bir modacı tarafından kurulan merkezde moda tasarımcıları ve girişimcilerine, ihtiyaç duydukları girişimcilik becerileri ile yaratıcılıklarını desteklemelerini, sürdürülebilir moda işletmeleri kurmalarını ve büyütmelelerini sağlayacak destekler sunulmaktadır. Faydalanıcılara sektöre ilişkin güncel bilgiler ve bağlantılar sunulmaktadır. İngiltere Moda ve Tekstil Derneği (<i>UK Fashion ve Textile Association</i>) ile Moda ve Tekstil Müzesi (<i>Fashion and Textile Museum</i>) paydaşları arasında yer almaktadır.
İngiltere		Cockpit Arts	1986 yılında el sanatları alanında iş bulamayan gençlere iş kurmak için stüdyo imkânları sunmaya başlayan merkez 2005 yılından itibaren kuluçka modelini benimseyerek faaliyetine devam etmektedir. Tasarım ve “maker” alanında İngiltere’deki tek işletme kuluçkasıdır. Özellikle yükseköğretim almayan gençlerin el sanatları ve tasarım alanındaki istihdamına katkı sunan projelere imza atmıştır. Mücevher ve diğer tasarım alanlarında kullanılmak üzere 2-5 kişilik atölyeler ya da tek kişilik çalışma alanları, ofis, toplantı ve eğitim alanları yanında faydalanıcıların satış ve tanıtım için desteklendiği geniş bir hizmet yelpazesi vardır. Ayrıca çevrimiçi kaynaklar ve danışmanlıklar da sunulmaktadır.

Ülke	Kurum	Merkez/ Program Adı	Açıklamalar
İngiltere		Craft Central	1980'lerden beri faaliyette olan bir STK bünyesindeki kuluçkadır. Atölye alanları; ortak çalışma alanları ve ofis masaları; eğitim atölyeleri ve dersler ile birlikte merkezin galerisinde etkinliklere katılma ya da etkinlik yapma fırsatları sunulmaktadır.
İngiltere		Design Trust	Tasarımcılar ve 'maker' hareketi mensubu girişimcilerin işletmecilik becerilerini desteklemek için kurulan sanal kuluçka hizmetleri platformudur.
İngiltere	University of Leeds	Cultural Institute	Üniversite bünyesindeki YKE merkezinde uygulanan kuluçka programıdır.
İngiltere	SPACE Organization	SPACE Art Technology incubator	1968 yılında kurulmuş, görsel sanatlar odaklı sanatçı kooperatifinin kurduğu kuluçka merkezidir.
İngiltere	Sonos Inc.	Sonos Studio London	Kablosuz hoparlör üretiminde uzmanlaşmış şirketin YKE ortak çalışma alanıdır. Ücretsiz yararlanılır ve sarf malzemeleri şirket tarafından karşılanır. Sanatçılardan çalışırken kullanacakları şarkı listesini getirmeleri istenir. Müzisyenler ya da müzik grupları performanslar için kullanabilmektedir.
İngiltere	Wilkinson College of Arts, Humanities, and Social Sciences	Center for Creative and Cultural Industries	Kuluçka hizmetleri de vermekte olan YKE merkezidir. Öğrencilere merkezin Avrupa'da ve ABD'deki projelerinde çalışma fırsatları sunulmaktadır. Grafik, ses kayıt ve düzenleme, tasarım ve sanal gerçeklik alanlarında teknolojilere erişim imkânı sunulmaktadır.
İngiltere		Creative Entrepreneurs' Club	Danışmanlar ve YKE girişimcisi akranlar ile işbirliği yapılan kuluçka işlevleri olan bir sanal platforma sahip organizasyondur.
İngiltere	UK Crafts Council	Hothouse	STK bünyesinde, el sanatları alanındaki girişimcilere atölye kurulumu, pazarlama ve işletmecilik alanında destek ve danışmanlık sunan kuluçkadır.



Ülke	Kurum	Merkez/ Program Adı	Açıklamalar
İngiltere		Kollider	Sheffield'in tarihi şehir merkezinin kalbindeki Castle House'da bulunan Kollider, çalışmak, ev sahipliği yapmak, sosyalleşmek ve oyun oynamak için yeni merkez olarak sunulmaktadır. Dijital teknolojiler odaklı kuluçkada oyun geliştirmeye özel önem verilmekte ve bir adet video oyun müzesi bulunmaktadır. Kar amacı güden bir kuruluştur.
İngiltere		Electric Works	YKE, dijital, teknoloji ve medya şirketleri için geliştirilmiş kuluçka merkezidir. Esnek çalışma alanları küçük girişim şirketlerinden daha büyük organizasyonlara kadar her tür girişime çeşitli tesis ve hizmetlerle destek sunmaktadır.
İngiltere		S1 ArtSpace	Yeni mezunlardan uluslararası alanda çalışan tanınmış sanatçılara kadar, kariyerlerinin farklı aşamalarında olan sanatçılara stüdyo alanı sağlayan kuluçka ve sanat merkezidir. Kar amacı gütmeyen organizasyon bünyesindedir.
İngiltere		Showroom Workstation	Uluslararası üne sahip tasarım stüdyoları ve hızlı büyüyen teknoloji firmalarından ödüllü sinema şirketleri ve film yapımcılarına kadar YKE ve dijital girişimlere ev sahipliği yapmaktadır. Sinema gösterimleri yapılmakta, ofisler ve atölyeler kiralanmaktadır. Eski bir otomotiv galerisinden dönüştürülmüştür.
İngiltere	Heeley Trust	SUM Studios	Tarihi varlık olarak listelenmiş üç Victoria dönemi okul binasının sanat, iş ve toplum hizmetine sunulması için STK çalışmasının eseridir. Yerel simgesel yapıyı ve Viktorya dönemi mimarisi örneğini 2013 yılında yeniden geliştirerek iş stüdyolarının açılmasıyla başlamıştır. Dijital animasyon, tasarım, pazarlama, film yapımı gibi pek çok farklı YKE alanından kiracılara ev sahipliği yapmaktadır. Sanat ve yapımcıların stüdyo ve atölyeleri, ofis alanları, prova alanları, toplantı ve eğitim tesisleri ve yeni bir Kafe ile geliştirilmesi planlanmaktadır.



Ülke	Kurum	Merkez/ Program Adı	Açıklamalar
İskoçya		Cultural Enterprise Office	YKE kuluçka merkezi işlevlerini ağırlıklı olarak dijital platformda sunan bir ajanstır. Müzik, dans, medya, tasarım gibi farklı YKE alanlarından girişimciler kendi sektörlerinden uzmanlar ve İK'dan, muhasebeye kadar işletme alanındaki danışmanlık ihtiyaçlarına cevap vermeyi amaçlar.
İspanya		BYG Art Gallery	Görsel sanatlar eserlerinin dijital olarak sergilendiği ve satıldığı bir araçtır. Sanatçılardan ücret almadığı için genç bağımsız sanatçılar ve YKE girişimcileri için sanatseverlere ulaşma imkânı sunar.
İspanya	Madrid City Council, Ministry of Education, Culture and Sports.	Slaughterhouse Madrid. Contemporary creation center	Yerel yönetim ve kamu kaynakları ile kurulmuş YKE kuluçka merkezidir. Madrid'deki bir mezahadan dönüştürülmüştür. Görsel sanatlar, tiyatro, müzik, performans sanatları alanında atölyeler, galeriler ve gösterim alanları barındırır. Sanatçılar için konaklama imkânı da sunulmaktadır.
İspanya		Medialab Prado	Medialab Prado, açık kültürel projelerin üretimi için bir buluşma yeri olarak işlev gören bir vatandaş laboratuvarıdır. Herkes teklifte bulunabilir veya başkalarına katılabilir ve bunları işbirliği içinde yürütebilir. Etkinlik, çalışma grupları, projelerin üretimi için açık çağrılar, işbirliğine dayalı araştırma ve çok çeşitli konular etrafında öğrenme toplulukları şeklinde yapılandırılmıştır. Laboratuvarlar fablab tarzındadır ve projeler ön kuluçka hizmetlerinin bazı işlevleri ile örtüşmektedir.
İspanya		Utopic_US	Bilgi alışverişini teşvik etmek için 150'den fazla uzmandan oluşan yaratıcı ve kültürel bir inovasyon ağına sahiptir. Ortak çalışma, eğitim ve katılımcı üretim süreçleri ve sosyal dönüşüm üzerine kolektif düşünmeye açık bir alandır. Dijital kültür, iletişim, görsel, ses ve sahne sanatları, mimari, edebiyat gibi alanlarda şirketin ofis alanlarını kiralarak faydalanmak mümkündür.



Ülke	Kurum	Merkez/ Program Adı	Açıklamalar
İsrail		Virtualty Fashion	Sanal moda motoru yazılımı sayesinde moda tasarımlarının 3B simülasyonlarını üreten ücretli hızlandırıcıdır. Çevrimiçi satış ya da üreticilere yapılacak sunumlarda kullanılmak üzere kumaş dokuları yapay zekâ desteği ile görselleştirilmektedir.
İsrail	Ted Arison Family Foundation	Artport	Aile vakfı tarafından kurulmuş çağdaş sanatlar kuluçkasıdır. Tamamen yeni bir binada atölye, sergileme ve sanatçı konaklaması hizmetleri sunulmaktadır.
İsveç		Creative and Cultural Industries Incubator Klump	YKE alanında yenilik ve fikirler için bir çalışma alanı olarak tasarlanmış kuluçkadır. Girişimcilerin vizyonlarını kültürel, sosyal ve yaratıcı endüstrilerde sürdürülebilir şirketlere dönüştürebilmesi için kuluçka hizmetleri verilmektedir. Yaratıcı koçluk, esnek ofis ve yaratıcı atölyeler sunar.
İsveç		Boras Ink	İşletme geliştirme, finansman ve ticari ağlara erişim konularında öne çıkan moda ve tekstil tasarımı alanlarına odaklanmış YKE kuluçkasıdır. Ofis ve çalışma alanları sunmasının yanında tekstil alanında makine parkının kullanımına da izin vermektedir.
İtalya	Sviluppo Basilicata Development Agency	Rioni 'Sassi' Incubator	Tasarım odaklı yükseköğretim kurumu, el sanatları ve çağdaş sanatçıları buluşturan UNESCO Kültür Mirası listesindeki tarihi bölgede yer alan kuluçkadır.
İtalya	University of Palermo	ARCA Consortium	Genel işletme kuluçkasının kültürel mirasın sürdürülebilir iş modelleri ile güçlendirilmesi ve dijital teknolojiler kullanımı alanları YKE ile ilişkilidir.
Kanada		ICMTL Incubator	İki farklı yükseköğretim kurumunun girişimcilik merkezlerinin ortaklığı ile 2016 yılında kurulan kuluçka merkezidir. YKE'nin tüm alanlarındaki girişimcilere ön kuluçka ve başlangıç şirketi aşamalarında destek sunmayı hedefler.

Ülke	Kurum	Merkez/ Program Adı	Açıklamalar
Kanada		Trend Hunter	Kanada'da yaratıcı girişimcilere pazara erişim ve inovasyon süreçleri konusunda yönlendirme ve destek sunan bir özel kuruluştur.
Kanada		Farsi Cinema Incubator	Kanada merkezli STK bünyesinde İran sinemasına ilişkin girişimleri destekleyen kuluçkadır.
Kanada		La Piscine	2015 yılından beri YKE alanında kuluçka hizmetleri sunan kar amacı gütmeyen kuruluştur.
Letonya	Investment and Development Agency of Latvia (LIAA)	Creative industries incubator	Aralık 2016'da, Letonya'daki mevcut yaratıcı girişimlerin yeni ve geliştirilmesini desteklemek amacıyla Letonya Yatırım ve Kalkınma Ajansı (LIAA) bünyesinde Yaratıcı Endüstriler Kuluçkası kuruldu. YKE kuluçkası iki program sunar: Ön kuluçka (6 aya kadar) - iş fikri geliştiren veya geliştiren potansiyel ve genç yaratıcı girişimciler için uygun ve Kuluçka (4 yıla kadar) - açıkça tanımlanmış iş fikrine sahip girişimciler için uygun. Program 3 yaşın altındaki şirketleri desteklemektedir.
Letonya		Magnetic Latvia	Genel işletme kuluçkasının INK adlı programında YKE'ne odaklanan kuluçka süreci yürütülmektedir.
Litvanya		Menu Pirtis Creative Industries Incubator	YKE kuluçka merkezidir.
Macaristan	FÜGE Association	Jurányi House	2012 yılında kurulmuş. Performans sanatları, tiyatro, görsel sanatlar ve el sanatlarına odaklanan kuluçka merkezidir.
Macaristan		SÍN Culture Center	2009 yılında kurulmuş, dans ve performans sanatları alanlarındaki bağımsız sanatçı ve girişimcilere destek veren merkezdir.
Macaristan		Bakelit Multi Art Center	Performans sanatları, görsel sanatlar alanlarındaki bağımsız sanatçı ve girişimcilere destek veren merkezdir.



Ülke	Kurum	Merkez/ Program Adı	Açıklamalar
Macaristan		Loffice Coworking	2009 yılında kurulmuş ortak çalışma alanı şirkettir. YKE ile diğer alanlardaki girişimleri buluşturur.
Macaristan		Keleti-Blokk	Kar amacı gütmeyen kuruluş. Müzik alanına odaklanmış, görsel sanatlar ve el sanatlarına da yer veriyor.
Macaristan		Cultural Level (MÜSZI) Cultural center	2011'de kurulmuş, kar amacı gütmeyen kuruluştur. Performans sanatları, müzik, görsel sanatlar alanlarındaki girişimcilere destek veren merkezdir.
Macaristan	The Zsolnay Cultural Quarter	Incubator House	Turistik ziyaret, seramik üretimi ve kültürel etkinlik alanında YKE girişimlerine kiralanmış ofis alanları sağlayan kuluçkadır.
Polonya	Fabryka Sztuki	Art_Inkubator	2007 yılında AB proje desteği ile kurulmuş, STK ortaklığı ile kurulan kültür merkezinin kuluçka birimidir. Görsel sanatlar, performans sanatları, tiyatro alanlarındaki girişimcilere destek veren merkezdir.
Polonya	The Gdańsk Entrepreneurs' Foundation	Starter	Genel işletme kuluçkasıdır. Dijital teknolojilerle ilişkili olarak medya, tasarım, reklam ve oyun gibi YKE alanlarından katılımcılar barındırmaktadır.
Polonya	Koźmiński University	Entrepreneurship in Creative Sectors	2009-2013 yılları arasında yürütülen AB projesi ile YKE alanında girişimcilik potansiyelinin geliştirilmesi için 130 sanatçı eğitimlere katılmıştır. Bunlardan 100'ü şirketlerini kurmuştur. Bu program içeriği üniversite bünyesinde lisans dersi olarak sunulmaya devam etmektedir.
Portekiz		CITEVE	Moda ve tekstil tasarımı alanlarında prototip, test ve AR-GE süreçlerine destek sunan teknoloji enstitüsüdür.

Ülke	Kurum	Merkez/ Program Adı	Açıklamalar
Rusya		SPAR	Saint Petersburg şehrindeki sanatçı konaklama merkezidir. 2010 yılından beri hizmet veren merkez ulusal ve uluslararası sanatçılara konaklama ve atölye kullanımı olanakları sunmaktadır. Görsel sanatlar ağırlıklı merkezde performans sanatları için de alan ayrılabilir. Performans sanatları için de alan ayrılabilir.
Rusya		Art center 'Pushkinskaya-10'	Sovyet döneminden gelen sanatsal eleştiri geleneğinin vurgulandığı merkezdir. Ulusal ve uluslararası sanatçılara konaklama ve atölye kullanımı olanakları yanında sanat öğrencileri için kısa dönemli çalışma, sergi ve staj şeklinde imkânlar da sunulmaktadır.
Slovakya		New Chernovka	Performans sanatları, görsel sanatlar, tasarım, baskı gibi YKE alanlarında bağımsız sanatçılar ve girişimlere destek veren kuluçkadır.
Slovakya		The Danube Cultural Center	Kültürel ve sanatsal etkinlikler düzenleyen özel sektör kuruluşu bünyesinde YKE girişimcileri için etkinlikler ve mekân tahsis yapılmaktadır. Performans sanatları, müzik, görsel sanatlar yer verilen YKE alanlarıdır.
Slovakya		Stanica Culture Center	2003 yılından beri faaliyet gösteren kültür merkezidir. Açık bir kuluçka programı olmasa da kültürel girişimlere yer ve etkinlik tahsis yapmaktadır. Performans sanatları, tiyatro, müzik, görsel sanatlar.
Slovakya	Košice Cultural Centers	Incubator Spaces	2014 yılında hizmete giren kültür merkezinde YKE'nin her alanı için tesisler bulunmaktadır. Kuluçka hizmeti verilmesi planlanmaktadır.
Slovakya		Tabačka	2009 yılında kurulmuştur. Çağdaş sanatlar, deneysel sanatsal etkinlikler hizmeti sunar.
Ukrayna		Artil Art Incubator	Ukrayna'da dans alanında kuluçka merkezidir.
Yunanistan		Rethymno Incubator for Creative Industries	YKE küçük işletmeleri için cazibe merkezi olmayı hedefleyen kuluçkadır.

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı Yaratıcı Kültür Endüstrileri Sınıflaması	23
Şekil 2	Kuluçka Hizmetleri Değer Zinciri	37
Şekil 3	ABD'deki Girişimcilik Merkezlerinin Dağılımı	39
Şekil 4	YKE Kuluçkaları Hizmet İşlevleri	99
Şekil 6	Sanal YKE Kuluçka Merkezi Modeli Önerisi	102

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	UNESCO Sınıflamasına Göre Yaratıcı Kültür Endüstrileri	24
Tablo 2	WIPO Telif Haklarına Dayalı Endüstrilerin Ekonomik Katkılarının Ölçülmesi Amaçlı Telif Endüstrileri Listesi	25
Tablo 3	Yaratıcı Kültür Endüstrileri Sınıflamaları Arası İlişkiler (WIPO, 2017)	26
Tablo 4	İşletme Kuluçkalarının Değer Önermelerinin Tarihsel Değişimi	38
Tablo 5	Kuluçkaların Kritik İşlevleri	42
Tablo 6	YKE ile İlişkili Alanlarda Tasarım Merkezleri Desteğinden Yararlanan Şirketler	48
Tablo 7	YKE Alanından Katılımcılar ve Görüşmelerin Özet Bilgileri	52
Tablo 8	YKE Alanında Temalar ve Açıklamaları	53
Tablo 9	Görüşmelerde En Sık İfade Edilen Beceriler	54
Tablo 10	Teknoloji Girişimciliği Alanından Katılımcılar ve Görüşmelerin Özet Bilgileri	62
Tablo 11	Teknoloji Girişimciliği Alanında Temalar ve Açıklamaları	63
Tablo 12	YKE Kuluçkalarının Biçimleri	75
Tablo 13	İncelenen YKE Kuluçkalarının Ülkelere Göre Dağılımı	76
Tablo 14	Kültürel Miras Kuluçkaları Dijital Donanım ve Yazılımlar	103
Tablo 15	El Sanatları Kuluçkaları Tasarım ve Prototip Üretim Donanım ve Yazılımları	104
Tablo 16	Geleneksel El Sanatları Klasik Girişimler İçin Bazı Donanımlar	104
Tablo 17	Ses Kayıt için Donanım ve Yazılımlar	105
Tablo 18	TV Yayıncılığı Stüdyosu Ekipman ve Donanımları	106
Tablo 19	Sinema ve Video Çekim Donanım ve Ekipmanları	107
Tablo 20	Kurgu ve Montaj Donanım ve Ekipmanları	107
Tablo 21	Tasarım için Gerekli Yazılım ve Donanımlar	108
Tablo 22	İşlevsel Yaratım Dijital Oyun Donanım ve Yazılımları	109

