

## Girişimciliği Teşvik Aracı Olarak İŞGEM'LER



Fikri AKKAYA / Uzman

Son dönemde dünya üzerinde innovasyonun, katma değer ve neredeyse kalkınmanın kilit araçlarından biri olan girişimcilik yaklaşık 5 yıldır Türkiye gündeminde sıkça yer bulmaktadır. Son günlerde ise girişimcilik salt bir jargon olmaktan öteye geçerek buna dönük araçların, finansman ve politikaların devreye sokulması ile önemli aşama kaydetmiştir. Teknokentler, İŞGEM'ler, teknoloji kuluçkaları, iş melekleri vb. formlar öne çıkan bazı araçlardandır. Bunların yanısıra bireysel, kurumsal, kamusal ve sosyal girişimleri destekleyen ayrıca destek araç ve finansman yöntemleri devreye sokulmuştur. Bu araçların başında ise bugüne dek en çok uygulamaya geçirilen ve iyi sonuç veren inkübasyonla destekleme mekanizması olarak İŞGEM gelmektedir. İşbu makalenin konusunu oluşturan İŞGEM için dünyada ve Türkiye'deki gelişimi paralelinde sosyal nitelikli bölgesel bir gelişme aracı (9. Kalkınma Planı) olarak TR90 Bölgesi için bir model önerisi sunulacaktır.

### 1. İŞGEM Nedir?

Ülkemiz için yeni bir kavram olarak sayılabilecek olan İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) literatürde, yeni ve küçük girişimcilerin işlerini kurmalarını ve geliştirmelerini çeşitli desteklerle kolaylaştırarak işletmelerinin ilk yıllarındaki zorlukları atlattıklarını; onların hayatta kalmalarına yardım ederek iş ve istihdam yaratılmalarını sağlayan yapılardır. Daha özel ifadesiyle İŞGEM'ler, bünyesinde barındırdığı işletmelere işletme koçluğu, destek ağlarına ulaşım, finans kaynaklarına erişim imkanı, uygun koşullarda iş yeri imkanı, ortak ofis ekipmanı, ofis hizmetleri gibi hizmetler sunarak işletmelerin en kırılgan oldukları ilk yıllarını sağlıklı şekilde aşmalarını ve büyümelerini sağlamak amacıyla kurulan ve işletilen alanlardır[1].

Dünya genelinde çeşitli formasyonları bulunan ve adına genel olarak "inkübatör" ve sürecine de "inkübasyon" yani "kuluçkalama" ülkemizde daha çok İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM) olarak anılan bu yapılar çeşitli yerlerde "işletme kuluçkaları", "iş seraları", "KOBİ fidanlıkları" ve uluslararası adıyla "Business Incubators" olarak da adlandırılmaktadır. Yeni işletmelerin tek çatı altında bir araya geldiği mekânsal şemsiye yapılardır. Diğer bir tabirle, iş kuluçkaları uygun koşullarda fiziki bir mekan içerisinde yeni girişimlerin kurulması ve büyütülmesi sürecinin koşullarını sağlayan işletme topluluklarıdır. Farklı türde kuluçka modelleri olmakla birlikte teknoparklar ile birlikte İŞGEM'ler en bilinen kuluçka modelidir.

## 2. Kuluçka Süreci Nasıl İşler?

İş kuluçkaları yoluyla kişiler kendi işlerini kurma ya da mevcut işlerinde yenilik yaratma konularında cesaretlendirilirler. Kuluçkaya alınan işletmelere belirli fiziki bir çevrede düşük kiralarla mekanlar kazandırılır; ofis araç gereçlerinin ve büro hizmetlerinin ortak kullanılması yollarıyla girişimlerinin en kırılgan dönemlerinde maliyet avantajı sağlanarak rekabet gücü kazandırılır; yönetim danışmanlığı, muhasebe ve finansman hizmetleri verilerek iş süreçlerinin doğru ve planlı işlenmesi konusunda destek olunur; bilgi ve deneyimlerin paylaşılması yoluyla işletmelerin piyasaya başarısızlıklarına engel olunur.

İş kuluçkaları, genellikle, “küçük ve orta ölçekli girişimlerin gelişimini desteklemeye yönelik bir tür altyapı” olarak kabul edilir. Kuluçka, fiziksel bir olanaktan daha çok “bir kolaylaştırma yöntemi” dir. Buna göre iş kuluçkası, “bir yer değil, süreç” tir. Kuluçkaya alma, finansal açıdan desteklenmiş alan, danışma hizmeti ve diğer uygun yardımları sağlayarak belirli bir konuya odaklanmış bir hizmet birimi-kuluçka- sayesinde girişimlerin büyümesine yardımcı olmayı ifade eden bir süreçtir [2].

İş kuluçkaları(inkübatör) kapsamında çeşitli yapılar oluşturulmuştur. Araştırma ve bilim parkları, teknoparklar, teknoloji geliştirme merkezleri, iş geliştirme merkezleri vs. hepsi kuluçkalama hizmeti vermektedirler. Bu yapılar kuruluş amaçlarına göre farklı modeller gibi görünse de temelde hepsinin inkübatör grubunda yer aldıkları unutulmamalıdır.

Kuluçkalama yöntemi ve kuluçkaları daha iyi anlamak açısından bir süreç örneği vermek faydalı olabilir. Daha önce bir işletmesi bulunmayan ancak iş fikri bulunan bir girişimci ve işletmesini henüz kurmuş işlet-

meciler için iş geliştirme merkezleri büyük fırsattır. Üretim yapmak isteyen, yenilik yaratmak ya da hizmet üretmek isteyen girişimci öncelikle iş geliştirme merkezine başvurur. Başarılı bir iş planı ve/veya projelendirme yapılması önceliklidir, çünkü bu yöntemle işletmenin geleceği ve işin uygunluğunun öngörülebilmesi mümkün-

dür. Merkezlerdeki ofis alanı kendisine dışarıdaki piyasaya göre uygun ücretler karşılığında kiralanır ve böylece işi için yeni bir mekan inşa etmek ya da yüksek kiralar ödemek zorunda kalmaz. Bunun yanında yeni girişimler için en büyük maliyet kalemleri olan faks, fotokopi, yazıcı, bilgisayar gibi ofis malzemeleri ile resepsiyon, sekreterya, güvenlik, temizlik vb. hizmetler de İŞGEM çatısı altında bulunan diğer işletmelerle ortak kullanılmak üzere yönetici birim tarafından sağlandığından tüm bu hizmetleri satın alıp büyük bedeller ödemek yerine ortak kullanım bedeli ödeyerek masraflarını azaltır. Öte yandan İŞGEM yöneticilerinin merkezde bulunan kiracılara işe başlamadan önce iş planlarını hazırlamalarında ve işin fizibilitesi konularında yardımcı oldukları gibi ilerleyen süreçte de tecrübe ve bilgilerini onlarla paylaşarak destek olurlar. Sadece yöneticilerin değil, merkez bünyesinde bulunan diğer işletmelerin yeni başlayanlara sağlayacağı bilgi ve deneyim aktarımı ile yaratılan sinerji firmaların işlerine değer kazandırmaktadır.

## 3. İŞGEM Fikrinin Ortaya Çıkışı

Gelişmekte olan ülkeler iş geliştirme merkezlerini iş yaratmak, girişimciliği teşvik etmek, gelir ve istihdam oluşturmak amacıyla kurmaktadır. Böylelikle özellikle yerel ekonomilerin çeşitlendirilmesi, firmaların teknik ve mali kapasitelerinin geliştirilmesi yönleriyle bölgesel kalkınmanın önemli araçları olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

ABD’de ilk ortaya çıkışından sonra iş kuluçkaları kavramı, sürekli olarak gelişmiş ve -çok spesifik ekonomik, kurumsal, bölgesel ve teknolojik şartları yansıtan- diğer OECD ülkelerinde de kabul görmüştür. İlk olarak yeni firmaları geliştirmeleri için girişimcilere üretme alanları sağlayarak bozulmaya başlayan imalat bölgelerini yeniden canlandırmanın bir aracı olarak iş kuluçkaları, bölgesel bir ekonomi için oldukça farklılaştırılmış endüstriyel bir temel teşvik etmenin ve yerel iş yaratmanın bir aracı haline geldi [3].

Sonraki dönemde, iş kuluçkalarının başarısının ispatlanmasıyla, kuluçka oluşturmak pek çok ülke için kalkınma politikasının bir aracı olarak uygulamaya konulmuş ve bugün sayıları 4000’e ulaşmıştır. Bunlardan 1000 tanesi Kuzey Amerika’da, 900 tanesi Batı Avrupa ülkelerinde, 600 tanesi Uzak Doğu ülkelerinde, 200 tanesi Güney Amerika’da, 150 tanesi Doğu Avrupa ülkelerinde bulunurken Hindistan’da bu sayı 100, Avustralya’da 50 kadardır. Geriye kalanı ise dünyanın farklı ülkelerinde daha küçük sayılarda bulunmaktadır [4].



#### 4. Türkiye’de İŞGEM’ler

Türkiye’de iş kuluçkaları olarak bilinen iş geliştirme merkezleri (İŞGEM) kuruluş amacı itibarıyla dünyadakilerle aynı özelliği taşımaktadır. Ancak kuruluş ve işleyiş tarzı bakımından gelişmiş ülkelerdeki gibi kar amacı güden kuruluşlardan farklıdır. Türkiye için yeni bir olgu sayılabilecek olan iş kuluçkaları dünyadaki uygulamalarının başarılı sonuçlar vermesi üzerine son 10 yıllık dönemde kurulmuşlardır ve bugün sayıları Türkiye genelinde 16’dır.

Kuruluşları bakımından daha çok sosyal nitelikli kuruluşlar olarak kar amacı gütmeyen, iş fikri olan ancak sermaye kısıtı yaşayan girişimcilere küçük işletmelerde üretim yapma imkanı sağlayan İŞGEM’ler (iş kuluçkaları), IX. Kalkınma Planı hazırlık çalışmalarında Bölgesel Gelişimde Temel Araçlar ve Koordinasyon Özel İhtisas Komisyonu Raporu’nda sosyal nitelikli bölgesel gelişme araçlarından girişimcilik temelliler arasında gösterilmiştir. Rapora göre bölgesel üretimin ve ihracatın artırılması ve çeşitlendirilmesi, deneyimsiz firmaların hayatta kalış sürelerinin artırılması ve böylece iş ve istihdam yaratılması adına firmalara esnek şartlarda fiziki mekan hizmeti sunan bu yapıların en önemli bölgesel teşvik mekanizmalarından biri olduğu belirtilmektedir.

İŞGEM’lerin kuruluşu Türkiye’de Dünya Bankası projeleriyle başlamış ve Avrupa Birliği destekleriyle devam etmiştir. Dünya Bankası’nın finanse ettiği ve ülkemizde Türkiye İş Kurumu ve KOSGEB tarafından yürütülen Özelleştirme Sosyal Destek Projesinin 1. aşamasında Tarsus, Adana, Mersin, Kdz. Ereğli, Van ve Eskişehir’de olmak üzere toplam 6 adet iş geliştirme merkezi kurulmuştur. Birinci aşamanın devamı olarak ikinci aşama projeler başlatılmış ve toplam 5 ilde daha İŞGEM’ler kurulmuştur. Bunların ardından son olarak 2008 yılında AB tarafından Kadın Girişimciliğini Destekleme Projesi hibe fonlarından sağlanan kaynaklarla Türkiye’de 4 ayrı yörede (Pendik, Hacibektaş, Çorum ve Kütahya) Kadın İş Geliştirme Merkezleri (KİŞGEM) kurulmuştur. Adı geçen İŞGEM’lerle ilgili bilgiler yandaki tablodaki gibidir.

Özelleştirme Sosyal Destek Projesi kapsamındaki projelerin yanı sıra Avrupa Birliği hibe fonlarıyla kurulan İŞGEM’lerin sayısı mevcut durumda oldukça azdır. Bunun sebebi yukarıda adı geçen kuruluşlarca sağlanan fonların kı-

sıtlı oluşudur. Bu kuruluşlar tarafından sağlanan fonlar ve kamu eş finansmanı ile kurulan iş kuluçkaları daha ziyade sosyal hedefleri gerçekleştirmeye dönüktür. Yani kısıtlı imkanları bulunan mikro girişimciler daha çok desteklenmektedir. Gelişmiş ülkelerde ise özel girişimlerle oluşturulmuş kar amaçlı kuluçkalama merkezleri yaygındır. Ne var ki bu tarz girişimler henüz iyi bilinmediğinden ve karlılığı düşük görüldüğünden girişimcilere Türkiye’de cazip bulunmamaktadır. Bu da yeni kurulacak olan İŞGEM’lerin kar amacı gütmeyen birimler olarak kurulmasının ve şimdilik yine kamusal fonlarla mümkün olabileceğini göstermektedir.

Türkiye’de bulunan iş geliştirme merkezlerinin kuluçkalama hizmetleriyle işletmelerin kuruluş masrafları dışarıya göre çok daha azına düşürülebilmektedir. Dolayısıyla girişimcilik eğitimleriyle cesaretlendirilen iş sahipleri uygun koşullarda iş geliştirme merkezlerinde işletmelerini kurabilmekte, buralarda iş yaratıp az sayıda bile olsa istihdam oluşturmakta, ortak ekipman ve hizmet kullanımı kendilerine sağlanmakta, büyüyünceye kadar ihtiyaç duyacağı danışmanlık ve eğitim hizmetlerini alabilmektedir. Bu tür bir durumda ise yenilik üretme ve teknolojiyi geliştirme geriplanda kalmakta olup mal ve hizmet üretimi daha yaygın olarak gerçekleştirilmektedir.

Türkiye’de Mevcut İŞGEM’lere Ait Bilgiler [6]					
Proje	İŞGEM	Kuruluş Yılı	İşlik Sayısı	İşletme Sayısı	İstihdam Sayısı
İşgücü Uyum Projesi	Zonguldak İŞGEM	1997	18	9	28
	Tarsus İŞGEM	2003	84	84	255
	Ereğli İŞGEM	2004	18	18	53
Özelleştirme Sosyal	Eskişehir İŞGEM	2004	20	17	49
Destek Projesi I	Adana İŞGEM	2004	44	32	47
	Mersin İŞGEM	2004	19	14	120
	Van İŞGEM	2004	30	30	280
	Avanos İŞGEM	2006	32	5	65
	Samsun İŞGEM	2006	26	21	216
	Elazığ İŞGEM	2006	28	21	327
Özelleştirme Sosyal	Yozgat İŞGEM	2007	21	20	61
Destek Projesi II	Diyarbakır İŞGEM	2007	14	14	132
Kadın Girişimciliğin	Pendik KİŞGEM	2008	25	19	10
	Hacibektaş KİŞGEM	2008	22	20	6
Desteklenmesi Projesi	Çorum KİŞGEM	2008	19	21	28
	Kütahya KİŞGEM	2008	23	18	15
<b>Toplam</b>	<b>16</b>		<b>443</b>	<b>363</b>	<b>1.692</b>

## 5. İŞGEM'lerin Kuruluşu ve Yönetimi

İş geliştirme merkezleri kuruluşları bakımından çeşitli kriterlere göre farklılaşmaktadırlar. İş kuluçkalarının kuruluşu özel girişimciler tarafından kar amaçlı olarak kurulabilir. Bu uygulama örneği dünyada gittikçe yaygınlaşmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde, kişilerin kendi işlerini yapma ve kendi işletmelerini kurma eğilimleri ve buna dönük teşvikler yaygındır. Bu ülkelerde iş kuluçkaları, başarılı neticeler vermesiyle kiracıları tarafından tercih edilen; kiracılarından talep görmesiyle de özel girişimciler tarafından kurulan alanlar olduğundan sayıları hızla artmıştır. Ancak dünya genelinde yine de sosyal fayda sağlamak amaçlı, kar amacı gütmeyen ve çoğunlukla merkezi ve yerel yönetimler ile sivil toplum kuruluşları ya da meslek odalarının girişimleriyle kurulmuş merkezler çoğunluktadır.

Özellikle gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde bu tür iş kuluçkaları sosyal destek projeleri kapsamında çeşitli kuruluşlar ve kamudan sağlanan kaynaklarla kurulmakta ve desteklenmektedir. Buralarda yalnızca iş kuluçkalarının kurulması değil, ayrıca iş kuluçkalarında yer almak isteyen girişimcilere sermaye ve ekipman destekleriyle de bu kültürü yaygınlaştırmak, iş sağlayarak gelir oluşturmak; istihdam sağlayarak bu ekonomilerin en büyük sorunlarından olan işsizliğe de çözüm yaratmak amaçlanmaktadır.

Ülkemizdeki İŞGEM'lerin tamamı sosyal projelerle kurulmuştur. Bunların finansmanı, Dünya Bankası ve AB fonlarından karşılanan kaynaklardan temin edilmiştir. Merkezi ve yerel kurum ve kuruluşların işbirliğiyle yerel fayda gözetilerek başlatılan girişimler neticesinde fon kaynaklarına belirli bir hedefi gerçekleştirmek için ürettikleri projelerle başvurulması ve olumlu netice alınmasıyla İŞGEM'in kuruluşu başlar. Genellikle ideal görülen kamu-özel ortaklığıyla da gerçekleştirilebilen bu merkezlerin kurulmasıyla yönetim kurulu oluşturulur, merkezde hizmet verecek yönetici ve uzmanlar seçilir. İş geliştirme merkezinde yapılması planlanan işin türü ve kapsamı ile varsa ihtisas konusu belirli olmalı ve bu merkezler kurulmadan evvel başarmak istedikleri hedefler net olmalıdır. Bu hedefler de belirlenirken sermaye, iş gücü, yerel fayda gibi unsurların öncelikli dikkate alınması büyük önem taşımaktadır.

Kuluçka merkezlerinin oluşturulması fiziki bir alanın tespiti ile başlar. Bu sıfırdan inşa edilmiş alan ya da tadilat yapılabilen kullanılmayan mülkiyet de olabilir. Bu

alan içerisinde ihtiyaç duyulan iş alanları çeşitli boyutlarda oluşturulduktan sonra günlük ihtiyaçlar ve çeşitli faaliyetler için alanlar kurulur. Özellikle ofis işlerinde akla ilk gelen teçhizatlardan olan bilgisayar, fotokopi makinesi, faks, telefon, internet, ofis mobilyaları gibi donanımlar temin ve tanzim edilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta gerek ofis gerekse üretim alanlarının en verimli şekilde kullanımı konusunda stratejilerin oluşturulmasıdır.

Kuluçkaya alınacak olan işletmeler mutlak belirli aşamalardan geçirilerek seçilmelidir. İş kuluçkasının iş fikri olan herkesi kabul etmesi mümkün değildir. Bunun için iş kuluçkası yöneticileri tarafından belirlenen kriterleri taşımaları gerekmektedir. Kiracıların seçimleri bazen proje yöntemiyle gerçekleşir, bazen de iş fikirlerinin değerlendirilmesi ile gerçekleşir. Proje fikirleri kabul gören girişimciler, uzmanlar tarafından kendilerine sağlanan eğitimlerle iş planlarını hazırlarlar. İş planları girişimcilerin gerek fon kaynaklarına (AB, KOSGEB vb.) gerekse banka kredilerine erişimlerinde gerekli olan işletmelerin 2-3 yıllık yol haritası ve fizibilite çalışması niteliğini taşıyan dokümanlardır.



Kuluçkaya alınan bir firmanın başarılı bir mezun olarak dışarıya açılması kuluçkaların yöneticileri açısından önem taşımaktadır. Çünkü kuluçkaların başarı kriterlerinin başında mezun verilen yani bakılıp büyütülen ve ayakta tutulan firmaların sayısı, kuluçkalardaki işliklerin doluluk oranları gelmektedir. Bu nedenle yöneticiler doluluk oranlarını artırmak, girişimcilerin başarılı olmalarını sağlamak için çaba sarf etmek zorundadırlar.

## 6. İŞGEM'lerin Sunduğu Hizmetler

İŞGEM'lerin kuruluş amaçları ve işleyişine bakıldığında bu yapıların sunması beklenen çok temel bazı hizmetler bulunmaktadır. Fiziki mekan ve ofis ekipmanı ile büro hizmetleri en başta gelenlerdir. Bazı taraflara göre İŞGEM'lerin hizmet sunumu çok daha ileri düzeyde, daha fonksiyonel ve çeşitli olmalıdır. Örneğin, küçük girişimcilere sundukları fiziksel alan ve ekipman hizmetleri vb. kaynakların yanı sıra bu merkezlerdeki sinerji, motivasyon, ortak iş yapmanın verdiği haz ve akran grubu (peer group) vb. destekler de çalışmayı destekleyici önemli unsurlardır.

### Genel olarak İŞGEM'lerin sundukları hizmetleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Uygun koşullarda kiralık işletme alanları mevcuttur.
- Bilgisayar, fotokopi, faks, telefon, internet gibi ofis ekipmanları ile muhasebe, hukuk danışmanlığı gibi büro hizmetlerinin yanında günlük ihtiyaca dönük(Laboratuvar, teşhir salonu, eğitim salonları, tuvalet, mutfak vs.) olarak kullanılan alanlar ortak mekanlar bulunur.
- Pazarlama, yönetim, üretim, konularında profesyonel yöneticiler tarafından danışmanlık ve iş destek hizmetleri verilir. Bunların yanında iş ağlarının oluşturulması, kümelenme, finans kaynaklarına ulaşım gibi hizmetler de verilir.
- İhtisas İŞGEM'ler için sektörel birliğin bulunması durumunda ortak üretim ve lojistik araçları da sunabilmektedirler. Böylece işletme, ilk yatırım maliyetlerinden veya atıl kullanımdan kurtarılabilir.
- Teknik eğitim veren merkezler için staj, pratik, yarı zamanlı çalışma, iyi örneklem yapma gibi avantajlar sağlar.

## 7. İŞGEM'lerin Finansmanı

İŞGEM'lerin finansman kaynakları ve desteklenme yöntemleri merkezin kuruluş amacı ve işletiliş yöntemine göre değişmektedir. Özel işletmeciler tarafından kurulan merkezler genellikle kar amacı güderken sosyal amaçlı merkezler çoğunlukla çeşitli kuruluşlardan ve kamudan sağladıkları fonlara dayanmaktadır.

Girişimcilere işletme alanlarının kiralanması, ortak ekipman kullanımı ve hizmet sunulması karşılığında alınan bedeller ile çeşitli danışmanlık ve yöneticilik destekleri karşılığında alınan ücretler kar amaçlı olarak kurulan merkezlerin sahiplerinin gelir kalemlerini oluşturmaktadır. Bu tür merkezler daha çok gelişmiş ülkeler ile iş kuluçkası mantığının geliştiği bölgelerde yaygındır. Ancak dünya genelinde sosyal amaçlı, kar amacı gütmeyen ve genellikle kamu fonlarıyla finanse edilen merkezler çoğunluktadır. Bu merkezler kiracılarından sağladıkları düşük miktarda kira ve hizmet bedelleriyle kar etmez ancak kendini idame ettirebilmektedir.

Diğer taraftan kamu ile özel sektör ortaklığıyla kurulan merkezler bazen özel sektör için sosyal sorumluluk projesi sponsorluğu olarak yansırken kamu ise yerelde bulunan iş ve istihdam sorununu çözme konusunda sorum-

luluk üstelenebilmektedir. Bazen de özel girişimci merkezin kurulması için kamu ile yaptığı protokollerle kamudan çeşitli destekler alarak yöneticiliğini üstlenebilir. Bu durum yine ideal bir durumdur. Böylece kamusal desteklerle iş kuluçkalarının kurulması teşvik edilirken, merkezin yönetimi özel sektör mantığıyla işletiltilerek özel sektörün enerjisini gösterebilir.

Sosyal amaçlı olarak kurulan iş geliştirme merkezlerinin en yaygın fon kaynaklarından biri uluslararası kuruluşlardır. Ülkemizdeki örneklerine bakacak olursak ülkemizde iş geliştirme merkezlerinin tamamı AB ve Dünya Bankası tarafından sübvansede edilmiştir. Kadın İş Geliştirme Merkezleri(KİŞGEM)'nin tamamı AB tarafından Kadın İstihdamının Desteklenmesi Sosyal Destek Projesi kapsamında finanse edilirken, geri kalan merkezler Dünya Bankası tarafından KOSGEB ve İŞKUR aracılığıyla fonlanmıştır. Son dönemde Avrupa Birliği IPA(Instrument For Pre-Accession) aracılığıyla Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP) kapsamında bazı İŞGEM kurulması projelerinin desteklendiği görülmüştür.



## 8. Türkiye'de İŞGEM'lere Yönelik Mevcut Destekler

Türkiye'de faaliyet gösteren İŞGEM'lerin kuruluş finansmanını sağlayan çeşitli araçlar mevcuttur. İlk İŞGEM'lerin kuruluşlarında Dünya Bankası fonları yaygın şekilde kullanılmışken daha yeni olanlar Avrupa Birliği hibeleri ile desteklenmiştir. Günümüzde Türkiye'de girişimciliği destekleyen en etkin etkin araçları kullanıma sunan KOSGEB'in doğrudan İş Geliştirme Merkezlerinin kurulmasını destekleyen 'İŞGEM Desteği' mevcuttur. Ayrıca, son yıllarda bölgesel potansiyelin hayata geçirilmesi yönünde finansman mekanizmasına sahip olan bölgesel kalkınma ajanslarının sunduğu destekleme araçları arasında yer alan 'Güdümlü Proje Desteği' ile İŞGEM kurmak mümkündür.



İş Geliştirme Merkezi Desteği Destek Unsurları				
DESTEK UNSURU		ÜST LİMİT (TL)	DESTEK ORANI (%)	DESTEK ORANI (%)
			(1. ve 2. Bölge)	(3. ve 4. Bölge)
İŞGEM Kuruluş Desteği (18 ay)	Geri ödemesiz	750.000	60	70
Bina tadilatı		600.000		
Mobilya Donanım		125.000		
İŞGEM Yönetim		25.000		
İŞGEM İşletme Desteği (36 ay)	Geri ödemesiz	100.000	60	70
Personel		30.000		
Eğitim, Danışmanlık		50.000		
Küçük tadilat		20.000		

Kaynak : www.kosgeb.gov.tr

### 8.1. KOSGEB İŞGEM Desteği

KOSGEB tarafından açılan program hem girişimcileri destekleyerek girişimcilik kültürünü artırmak hem de iş geliştirme merkezlerinin oluşturularak girişimcilere işletme alanlarının sağlanmasını ve iş kuluçkalarının yaygınlaşmasını desteklemektedir. Girişimcilik Destek Programı Kapsamında İŞGEM Desteği aracı ile ve ayrıca İŞGEM İşletme Desteği sunulmaktadır.

### 8.2. Kalkınma Ajansları Destekleri

Kalkınma ajanslarının İŞGEM'lerin kuruluşunu destekleyen güdümlü proje desteğinin 08.11.2008 tarihli ve 27048 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan "Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği"nde yer alan tanım ve kapsamı tanımlanmıştır. Buna göre ajansın "bölgesel gelişmeyi hızlandırmak amacıyla, bölge planlarında yada saha çalışmaları sonucunda belirlenen alanlar için bölgedeki girişimcilik ve yenilikçilik kapasitesini geliştirecek nitelikteki iş geliştirme merkezleri, teknoparklar, teknoloji geliştirme merkezleri ve işletmelerin ortak kullanımına açık fuar, ticaret merkezi, sergi salonu, laboratuvar ve atölye gibi büyük bütçeli altyapı ve/veya işletme desteklerini içeren projelere doğrudan mali ve teknik destek sağlayabilir." Bu destek ile bölgesel düzeyde sektörel ihtisaslaşmanın sağlanması amaçlanmaktadır. Kalkınma ajanslarının proje başına %90 oranında mali destek sağlayabildiği bu projelerde üniversite, kamu kesimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının proje ortağı olmalarını teşvik eder ve taraflardan proje için eş finansman sağlar.

### 8.3. Avrupa Birliği IPA/BROP Destekleri

Avrupa Birliği 2007-2013 dönemi için aday ve potansiyel aday ülkelere sağlanacak yardımların toplandığı Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA) programının bileşenlerinden olan ve ülkemizde Bilim Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı'nın 'Program Otoritesi' olarak yürütmekte olduğu Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP) kapsamında ülkemizde istatistiksel olarak ekonomik açıdan dezavantajlı bazı bölgelerde çeşitli alanlarda İŞGEM kurulması için sunulan bazı projelerin başarılı bulunarak desteklenmesi kararı alındığı görülmektedir. Bu kapsamda desteklenen projelerden bazıları şöyledir[7]:

- Kastamonu, Malatya ve Tokat'ta 3 adet İŞGEM Kurulması
- Van İŞGEM Kapasite Artırımı Projesi
- Osmaniye İŞGEM Kurulması Projesi
- Sorgun İŞGEM Projesi
- Elazığ İŞGEM Genişletilmesi Projesi
- Kahramanmaraş İŞGEM Projesi
- Gümüşhane Organik ve Geleneksel Ürünler İŞGEM Projesi



- Bingöl İŞGEM Kurulması Projesi
- Sivas Sanayi İŞGEM Kurulması Projesi

## 9. Türkiye'deki İŞGEM'lerde Yürütülen Faaliyetler

Türkiye'deki iş geliştirme merkezleri belirli bir sektöre odaklı değildirler. İŞGEM'lerin tamamında birkaç sektörden işletmeler bir arada faaliyet icra etmektedirler. İşletmelerin ölçeklerine baktığımızda ise farklılık arz edebilmektedirler. Bazıları çok küçük sermayelerle kurulmuş, en fazla iki veya üç kişinin istihdam edildiği işletmeler iken bazıları daha çok sayıda işçi çalıştıran çoğu mikro KOBİ durumundaki iş alanlarıdır. Özellikle Kadın İŞGEM (KİŞGEM)lerde daha çok meslek sahibi kadınların bireysel çabalarıyla yürüttükleri iş tipi yaygındır.

İŞGEM'lerde Girişimlerin Sektörel Dağılımı [2]	Faaliyet Gösteren
Sektör	Girişim Sayısı
Bilgi Teknolojileri	25
Gıda	25
Tekstil-Giyim	28
Mobilya	26
Makine	18
Hizmetler	10
Diğer	126
<b>Toplam</b>	<b>258</b>

Mevcut durumda ülkemizde İŞGEM bünyesinde faaliyet gösteren işletmelerin uğraş alanlarına baktığımızda genel olarak ahşap ve mobilya, tekstil, gıda, kimyasal, makine imalatı ile basım ve yayım, reklam ve tanıtım hizmetleri öne çıkmaktadır. Bunlardan başka medikal ve tıbbi cihazlar imalatı, cam ürünleri, ev dekorasyonu, bilişim ve yazılım, kozmetik, enerji sistemleri, seracılık, turizm, otomotiv yedek parça ve demir doğrama, kozmetik, plastik, hediyelik eşya ve deri imalatı gelmektedir.

Kadın İş Geliştirme Merkezleri genel olarak daha küçük işletmeleri barındırdığından istihdam daha azdır. Buralardaki kadın girişimci profillerine baktığımızda aralarında çeşitli meslek edindirme ve girişimcilik kurslarının girişimci olmalarında itici güç olduğunu görmekteyiz. Buralarda faaliyette bulunan alanlar tekstil, kimya ve kozmetik, tasarım, hediyelik eşya, el sanatları, gıda, giyim ve hazır giyim, bitkisel ürünler, takı ve tasarım, reklam ve tanıtım öne çıkan alanlardır.

Son dönemde özellikle BROP kapsamında desteklenen projelerin program prensipleri kapsamında ihtisas İŞGEM'ler olarak tasarlandıkları veya buldukları bölgelerin güçlü/potansiyel sektörleri etrafında yoğunlaştıkları gözlenmektedir. Bu yöntem İŞGEM'lerin kuruluş mantaliterine bağlı olarak daha başarılı olabileceklerini varsaymaktadır.

## 10. TR90 Bölgesi İçin Bir İŞGEM Modeli ve Gümüşhane İŞGEM Kurulması Projesi

İş geliştirme merkezleri buldukları yörede mevcut işletmeleri güçlendirdiği, iş fikirlerinin ve girişimcilik kültürünün hayata geçirilmesini hızlandırıp kolaylaştırdığı, iş, istihdam ve gelir yarattığı için günümüzde bölgesel kalkınmasına katkıda bulunabilecek etkili araçlarından biri olarak görülmektedir. Bu yönü itibarıyla tüm bölgelerde, illerde ve daha küçük yerleşim yerlerinde oluşturulması ve ülke geneline yayılarak sayılarının artırılması ulusal bir politika haline gelmektedir. Bu bakımdan 9. ve 10. Kalkınma Planlarında geliştirilmesi önemle vurgulanmıştır. Özellikle, gelişmişlik bakımından göreceli olarak daha az gelişmiş yörelerde İŞGEM'ler aracılığıyla küçük ve yeni girişimlerin kurulması ve geliştirilmesi, yerel ekonomilerin geleceği adına etkili bir araç olarak uygulamaya konulabilir.

İŞGEM'ler, daha önce örnekleri verildiği gibi çeşitli sektörlerin bir arada faaliyet gösterdiği merkezler olabildikleri gibi belirli sektörler üzerinde yoğunlaşan bir anlamda ihtisas İŞGEM'ler de olabilir. İhtisas İŞGEM'ler ise kurulduğu bölgenin sahip olduğu mevcut işgücü, sermaye yapısı, yerel kültür, gelişmişlik düzeyi, pazarlama olanakları gibi özellikleri ve potansiyellerine göre şekil alırlar. Bu kapsamda TR90 Bölgesi'nde faaliyet gösterebilecek, rekabet gücü yüksek ve yüksek katma değer potansiyeli taşıyan ayrıca üretim ölçeklerine göre İŞGEM modeline uygun olan sektörler şöyledir:

- Gıda ürünleri ve içecek imalatı
- Süt ve süt ürünleri
- Ağaç ürünleri ve mobilya
- Organik gıda imalatı
- Bitkisel üretim
- Kozmetik
- Ev dekorasyon
- Takı, hediyelik eşya tasarım ve üretimi
- El sanatları

TR90 Bölgesi için fiziksel bir İŞGEM alanı için örnek sunmak gerekirse Türkiye'deki diğer İŞGEM'lerin karşılaştırmalı incelenmesiyle genel bir model çizilebilir. Burada önemli olan İŞGEM'de hangi tür işlerin yapılacağına kararının verilmesidir. Bunlar hafif imalat, hizmet üretimi, teknoloji üretme gibi konular olabilir. Bu konu, oluşturulacak merkezin büyüklüğü, işliklerin yapısı, donanım, tefrişat gibi sahip olması gereken özellikleri belirleyen kriterlerdir. Örneğin, bu merkez ülkemizdeki iş hanları ya da küçük sanayi siteleri gibi modellere benzerdir. Ayrıca İŞGEM fiziki mekanının yeni bir inşaat mı yoksa kullanılmayan binaların kazandırılması yoluyla mı oluşturulacağı konusu modelin yaratılmasında önemli bir faktördür.

Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı, 2011 yılında bu araştırmanın da altyapısını oluşturduğu bir çalışmayla TR90 Doğu Karadeniz Bölgesi'nde bir İŞGEM kurulması fikrinden yola çıkarak özellikle Gümüşhane ilinin yöresel ve organik ürünler açısından sahip olduğu tarımsal üretim ve yaygın geleneksel yöresel ürünlerin üretiminin potansiyelini dikkate alarak Gümüşhane Organik ve Yöresel Ürün İŞGEM Kurulması Projesini tamamlayarak finansal kaynak için Avrupa Birliği IPA fonlarına başvurmuş ve proje kabul edilmiştir. Bundan sonraki süreçte amaç, en temel ve pratik girişimcilik yaratma ve geliştirme aracı olarak İŞGEM ve benzeri mekanizmaların bölge geneline yayılmasıdır. Genel olarak Ordu-Giresun Bölgesi için fındık ve çikolata, Trabzon için kuyumculuk ve kazaziye, Artvin ve Rize bölgesi için de arıcılık ve gıda eksenli bazı öneriler sunulabilir.

[1] KOSGEB Girişimcilik Destek Programı, İŞGEM Desteği, <http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=8> (Erişim tarihi: 01.08.2011)

[2] Turan, G., Çiçek, H.(2011). "Türkiye'de Özelleştirme Sosyal Destek Projesi Kapsamında İş Geliştirme Merkezleri Uygulaması", Çimento

İşveren Dergisi, 2, 14-15

[3] Çiçek, H. (2007). "Stratejik Bir Yenilik Geliştirme Aracı Olarak İş Kuluçkaları ve Türkiye İçin Bir Model Denemesi", Süleyman Demirel

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

[4] [www.tarsusisgem.org.tr](http://www.tarsusisgem.org.tr) (Erişim Tarihi: 01.08.2011)

[5] Al-Mubarakı, H.M., Wong, S.F.(2011) "How Valuable are Business Incubators?A Case Illustration of Their Performance

Indicators", European, Mediterranean Eastern Conference on Information Systems

[6] Cansız, M. (2010). "Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri Politikaları ve Uygulamaları" Ankara: DPT.

[7] <https://ipa.sanayi.gov.tr/tr/content/projelerimiz2/136>

