



DOĞU KARADENİZ
KALKINMA AJANSI
EASTERN BLACK SEA
DEVELOPMENT AGENCY

İŞ GELİŞTİRME MERKEZLERİ (İŞGEM)

ARAŞTIRMA RAPORU

Fikri Akkaya



2011

İçindekiler

1. İŞGEM Nedir?	2
2. İŞGEM Fikrinin Gelişimi	5
3. Türkiye’de İŞGEM’ler	7
4. İŞGEM’lerin kuruluşu ve yönetimi.....	9
5. İŞGEM’lerin Sunduğu hizmetler	11
6. İŞGEM’lerin Sağladığı Avantajlar	12
7. İŞGEM’lerin Finansmanı.....	14
7.1. Türkiye’de İş Geliştirme Merkezlerine Yönelik Mevcut Destekler.....	15
7.1.1. KOSGEB İŞGEM Desteği	15
7.1.2. Kalkınma Ajansları GÜdümlü Proje Desteği	17
8. Türkiye’deki İŞGEM’lerde Yürütülen Faaliyetler.....	17
9. TR90 Bölgesi için Bir İŞGEM Modeli	18
10. Ülkemizdeki Bazı İŞGEM Profilleri	21

1. İŞGEM Nedir?

Ülkemiz için yeni bir kavram olarak sayılabilecek olan İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM), 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].

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.

Kuluçkalar kuluçkalamaya ihtiyaç duyan 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 İŞGEM'ler en bilinen kuluçka modelidir.

"Kuluçka", "kuluçkaya alma", "kuluçka süreci" gibi kavramlar ise doğal bilimlerden ödünç alınan kavramlardır. Kuluçka denilince ilk akla gelen, henüz biyolojik gelişimini tamamlamadan doğmuş ve dolayısıyla korunması ve kollanması gereken yeni doğan çocukların konuldukları küvezlerdir. Aslında iş kuluçkaları da aynı anlamda kullanılır; henüz gelişmemiş ve dolayısıyla desteğe muhtaç işletmelerin yeterli besinlerle beslendiği ve uygun

bir atmosferin sağlandığı, etkin ve hızlı bir büyümeyi sağlayan koşulların var olduğu yerler olarak görülmektedir. Bu benzerliğe rağmen insanların ve girişimlerin kuluçkaya alınmaları arasında bazı farklılıkların olduğunu da belirtmek gerekir. Yeni doğan bir bebek eğer iyi gelişmemişse küveze alınır; oysa bir iş kuluçkasında ümit vaat etmeyen girişimler, güçsüz olduğu düşünülen başvurular kuluçkaya alınmaz [2].

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 işlemesi konusunda destek olunur; bilgi ve deneyimlerin paylaşılması yoluyla işletmelerin piyasa 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 görünseler 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 işletmeciler 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 mümkündür. 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, sekreteryaya, 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.

İŞGEM'ler bünyesindeki kuluçkalama sınırlı bir süre içindir. Kuluçkalamanın hedefi belirli bir süre desteklenen işletmenin gelişimini o süre içerisinde tamamlamış; mali ve teknik açıdan kendi ayakları üzerinde durabilen, piyasada rekabet edebilen başarılı mezun işletmeler vermektir. Mutlak kuluçkaya alma süresi 2 ile 3 yıl arasında değişmesine rağmen, kuluçka müşterilerinin %30'u bir yıl içerisinde kuluçkayı terk etmektedirler [3].

Dünyadaki uygulamalara göstermektedir ki son 20 yılda kurulan işletmelerin sayıları artmakla birlikte kuruluşlarına müteakip kapanma oranları da artmaktadır. Bu durumun en önemli sebebi olarak ise işletmecilerin yönetim ve pazarlama bilgilerinden yoksun olmaları düşünülmektedir. Öte yandan istatistiklere göre küçük işletmelerin kuruluş yıllarındaki başarısızlık oranları %60 ile %80 aralığında iken İŞGEM'lerde yer alan girişimci firmalarda bu oranın %10'lara kadar düşebildiği gözlemlenmektedir [4].

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.

İŞGEM'ler yeni girişimler için işletmecilik sürecinin teorik ve pratik eğitiminin birlikte alındığı yapılardır. İş fikri ile kuluçkaya alınan girişimci, kuluçka merkezi çatısı altına girerek buradaki hizmetlerden faydalanır ve böylece ilk başlangıç anında karşılaşılabileceği riskleri düşürmüştür. Kuluçka merkezi yönetimi tarafından kendisine verilen danışmanlık ile süreç içerisinde tecrübe ve bilgi edinir, cesaret kazanır; işletmesinin kaynak sorunlarını çözebilir. Kendisine tanınan süre içinde hayatta kalabilecek güce eriştiğinde bu merkezlerden mezun olarak çıkar ve dışarıdaki piyasaya girer. Bundan sonraki hedefi yeni teknoloji ve farklı ekonomik alanlarda piyasayla rekabet etmek, daha fazla gelir sağlamak, istihdam oluşturmaktır. Böylece, girişimcilik kültürü daha geniş kesimlerce tecrübe edilerek yerel ekonomilerin büyümesine ve dolayısıyla ulusal kalkınmaya ivme kazandırılmış olur.

2. İŞGEM Fikrinin Gelişimi

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler dünya genelinde yarattıkları gelir ve istihdam bakımından oldukça büyük öneme sahiptirler. Örneğin, Türkiye'deki KOBİ'lerin sayısı 3 milyonu bulmaktadır. Bunların oranı toplam işletmeler içerisinde yaklaşık %99'dur. Yine bu işletmelerin istihdamdaki payı bütünün içerisinde %76 dolayındadır. Gelişmiş ve gelişmiş ülkelerdeki genel görünüm de hemen hemen buna benzerdir. Özellikle gelişmekte olan ülkeler üretim faktörlerinin işlevselleştirilmesi adına bu türlü ekonomik modellere büyük önem vermektedirler. Yeni girişimlerle mikro işletmelerin yaratılması ve ilerleyen süreçte bunların daha büyük ölçeklerde KOBİ'lere dönüşerek daha büyük gelir ve istihdam sağlanması amaçlarıyla iş kuluçkalarının kurulması politikasını devreye sokmuşlardır. Tıpta kullanılan teknik bir terim olarak kuluçkalama yöntemi aynen iş hayatında kullanılmak üzere aktarılmış, kuruluş ve büyüme döneminde ihtiyaç duyulan yaşamsal faktörlerin ve desteklerin yeni, küçük ve riskli girişimlere sunulması işlemi olarak anılmaya başlanmıştır.



İş kuluçkası fikri New York, Batavia'da bulunan Batavia Endüstri Merkezi'nden çıkmıştır. 1959'da Joseph Mancuso bu merkezi ekonomik zorunluluğun dışında özel sahipli kar amaçlı olarak kurmuştur. O zamanlar, kullanıcılar ihtiyaçları doğrultusunda mekan kiralayabilirlerdi. Aynı zamanda çeşitli ofis masraflarını paylaşırlardı. İhtiyaç temelli masrafların paylaşılması stratejisini kullanarak Mancuso, merkezin kar yaratacak doluluk oranına ulaşmasını garantileyecek yeterli sayıda kiracı bulmayı umut ediyordu. Ardından, insanların Mancuso'nun iş stratejisi ve bunun iş yaratmadaki potansiyeli hakkında farkındalığı arttıkça bu fikir daha çok tutuldu [5].

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 üretim alanları sağlayarak bozulmaya başlayan imalat bölgelerini yeniden canlandırmanın bir aracı olarak iş kuluçkaları, bölgesel bir ekonomi için oldukça farklılaştırılmış endüstriyel bir temeli 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].

3. 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 aşağıda tablodaki gibidir.

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
Özelleştirme Sosyal Destek Projesi I	Tarsus İŞGEM	2003	84	84	255
	Ereğli İŞGEM	2004	18	18	53
	Eskişehir İŞGEM	2004	20	17	49
	Adana İŞGEM	2004	44	32	47
	Mersin İŞGEM	2004	19	14	120
	Van İŞGEM	2004	30	30	280
Özelleştirme Sosyal Destek Projesi II	Avanos İŞGEM	2006	32	5	65
	Samsun İŞGEM	2006	26	21	216
	Elazığ İŞGEM	2006	28	21	327
	Yozgat İŞGEM	2007	21	20	61
	Diyarbakır İŞGEM	2007	14	14	132
Kadın Girişimciliğin Desteklenmesi Projesi	Pendik KİŞGEM	2008	25	19	10
	Hacıbektaş KİŞGEM	2008	22	20	6
	Çorum KİŞGEM	2008	19	21	28
	Kütahya KİŞGEM	2008	23	18	15
Toplam	16	1997-2008	443	363	1.692

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 kısıtlı 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 girişimcilerce 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

retme ve teknolojiyi geliştirme geri planda kalmakta olup mal ve hizmet üretimi daha yaygın olarak gerçekleştirilmektedir.

4. İŞGEM'lerin kuruluşu ve yönetimi

İŞ geliştirme merkezleri kuruluşları bakımından çeşitli kriterlere göre farklılaŐmaktadırlar. İŞ kuluçkalarının kuruluşu özel girişimciler tarafından kar amaçlı olarak kurulabilir. Bu uygulama rneği dünyada gittikçe yaygınlaŐmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde, kiŐilerin kendi işlerini yapma ve kendi işletmelerini kurma eğilimleri ve buna dönük teŐvikler yaygındır. Bu ülkelerde iş kuluçkaları, başarılı neticeler vermesiyle kiracıları tarafından tercih edilen; kiracılarından talep görmesiyle de özel girişimciler tarafından kurulan alanlar olduğundan sayıları hızla artmıŐtır. 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 giriŐimleriyle kurulmuş merkezler çoğunluktur.

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 kulukalarında yer almak isteyen girişimcilere sermaye ve ekipman destekleriyle de bu kültürü yaygınlaŐtırmak, iş sağlayarak gelir oluşturmak; istihdam sağlayarak bu ekonomilerin en büyük sorunlarından olan iŐsizliđe de çözüm yaratmak amaçlanmaktadır.

Ülkemizdeki İŞGEM'lerin tamamı sosyal projelerle kurulmuştur. Bunların finansmanı, Dünya Bankası ve AB fonlarından karŐılanan kaynaklardan temin edilmiştir. Merkezi ve yerel kurum ve kuruluŐların iŐbirliđiyle yerel fayda gözetilerek baŐlatılan girişimler neticesinde fon kaynaklarına belirli bir hedefi gerçekleŐtirmek için ürettikleri projelerle baŐvurulması ve olumlu netice alınmasıyla İŞGEM'in kuruluşu başlar. Genellikle ideal görülen kamu-özel ortaklığıyla da gerçekleŐebilen bu merkezlerin kurulmasıyla yönetim kurulu oluŐturulur, 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 baŐarmak 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 değerlendirmesi 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 erişmelerinde gerekli olan işletmelerin 2-3 yıllık yol haritası ve fizibilite çalışması niteliğini taşıyan dokümanlardır.

İŞGEM bünyesinde çalışmalarına başlayan girişimciler veya işletmeciler İŞGEM yöneticileri tarafından kendilerine verilen eğitim ve danışmanlık yöntemleriyle üretim, yönetim, planlama, pazarlama gibi konularda bilgi sahibi olurlar, böylece zamanla mevcut işlerini geliştirebilirler ya da işlerini değiştirerek daha karlı gördükleri işlere yönelebilirler. Özellikle bu özelliğinden dolayı İŞGEM'ler müşterilerine (kiracılarına) cazip gelmektedir.

Kuluçka bünyesinde işletmeler kurulurken işlerin projelendirilmesi şartıyla çeşitli kaynaklardan fon sağlayabilmektedirler. Bunlar ulusal ve uluslararası kuruluşlar olabileceği gibi kamu tarafından sağlanan sübvansiyonlar da olabilmektedir. Bu tür kaynakların tespit edilmesi, işletmelerin ve girişimcilerin bu kaynaklardan haberdar edilmesi ve faydalanmaları için danışmanlık edilmesi noktasında kuluçka yöneticileri sorumlu kişilerdir.

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.

5. 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, İŞGEM'lerin küçük girişimcilere sundukları fiziksel alan ve ekipman hizmetleri vb. kaynakların yanı sıra İŞGEM'deki 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.
- Gerek İŞGEM içerisinde gerekse merkez dışında ilgili taraflarla iş ağları kurulur. Bu ağlar işletmelerin satış, pazarlama, üretim gibi alanlarda kazanım sağlaması açısından önemlidir.





6. İŞGEM'lerin Sağladığı Avantajlar

Son yıllarda ülkemizde yerel kalkınmanın öneminin artmasıyla birlikte bölgesel kalkınmayı sağlamak için çeşitli politika araçlarını uygulamaya sokmuşlardır. Dünyadaki başarılı örneklerinin rol model alındığı bu araçlardan bir tanesi de iş geliştirme merkezleridir. İş ve istihdam yaratmanın yolu günümüzde yeni girişimlerin yaratılmasından geçmektedir. Başlangıç aşamasında İŞGEM'lerin imkanlarından faydalanan küçük girişimler gelişimlerini bu merkezlerde tamamladıktan sonra dış piyasaya açılarak daha büyük ölçeklerde bu piyasalarda faaliyet gösterebilmektedirler. İŞGEM'lerin sağladıkları faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür:



- İş Geliştirme Merkezleri(İŞGEM) küçük girişim sahiplerine uygun koşullarda kiralık iş alanı ve ekipman sunduğu için girişimciliği artırır. İş fikri olan yeni girişimciler, kendi işini kurmak isteyenler veya işsizler bu merkezler aracılığıyla küçük sermayelerle işlerini kuracak böylece iş yaratıp gelir sağlayacaklar, istihdam oluşturup işsizliğin çözümüne katkıda bulunabileceklerdir.
- Küçük girişimcilerin işlerinin başlangıç(start-up) aşamalarında ofis malzemeleri, büro hizmetleri vb. ihtiyaçlarını karşılayarak ilk yatırım maliyetlerini düşürür. Böylece küçük girişimcinin önündeki sermaye kısıtı sorununu çözer. Başlangıç anlarında kırılganlığı yüksek girişimlere koruyucu bir ortam yaratarak risklerini azaltır ve işletmelerin hayatta kalma sürelerini uzatır.



- Yöneticileri ve uzmanları aracılığıyla yönetim, pazarlama, üretim gibi konularda firmalara sunulan danışmanlık ve destek mekanizmalarıyla firmaların bilgi ve becerileri artırılır. Böylece işletmeler kuluçkalardan mezun olmadan önce dış etkilere karşı yeterli donanıma sahip olurlar.
- Girişimcilere ve mevcut firmalara ürün, süreç ve teknolojilerini geliştirme imkanı sunarak kiracılarına işlerini büyütme imkânını sağlarlar.
- Bölgede bulunan teknik eğitim veren lise, yüksekokul ve üniversite öğrencilerine staj görme, pratik eğitim verme, yarı zamanlı çalışma ve kendi işlerini kurma imkânları sunarlar.
- Merkezlerde işlerini kuran firmalar merkez içerisindeki diğer firmalarla daimi işleyebilen bir network kurabilirler. Kendi ölçeklerinde benzer yöntemleri izlemiş firmaların bilgi ve becerilerini paylaşarak aynı iş ortamını paylaşan işletmeler arasında sinerji yaratılmasını sağlarlar.
- Özellikle ülkemizde içerisinde bölgeler arasında var olan gelişmişlik farkları potansiyel işgücünü göçe zorlamaktadır. İş merkezlerinin sağladığı imkânlar beyin ve işgücü göçünü engelleyebilir, hatta tersine çevirebilir. Bunu başarılı örneklerini dünyada görmek mümkündür.
- İŞGEM'lerin yaratacağı iş ve istihdam hem yerel hem de ulusal ölçekte vergi ve kamu gelirlerini artırır, bölgesel ölçekte ekonomik ve sosyal gelişmeye katkıda bulunur.
- Yeni başlayan işletmelerin en büyük sorunlarından olan pazar başarısızlıklarını tecrübeli yöneticilerin tavsiye ve öğütleriyle aşılması sağlanır. Dünyadaki örneklerine bakıldığında iş geliştirme merkezlerinde faaliyet gösteren firmaların satışlarını dışarıdakilere göre birkaç kat artırdıkları görülmüştür.
- İş kuluçkaları oluşturulurken mevcut durumda bölgede atıl bulunan ya da etkin kullanılmayan bina veya kamu mülkiyetleri tadilat ve tefrişatla kuluçkalama merkezlerine dönüştürülerek verimli ve kullanışlı hale getirilir.
- Kuruluşlarında öncü olacak yerel kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum ve bazen üniversitenin yerel kalkınma, işsizlik ve yenilik konularında gelişme ve kaynakların yerelde etkin kullanımını sağlamak için birlikte çalışarak yerelde işbirliği ve sinerji yaratılır.

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 sorumluluk 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 işletilerek 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.

7.1. Türkiye’de İş Geliştirme Merkezlerine 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.

7.1.1. KOSGEB İŞGEM Desteği [1]

KOSGEB tarafından açılan program hem girişimcileri destekleyerek girişimcilik kültürünü artırmak hem de iş geliştirme merkezlerinin oluşturularak girişimcilere işletme alanlarının sağlanmasını ve iş kuluçkalarının yaygınlaşmasını desteklemektir. Programın detayları aşağıdaki gibidir.

KOSGEB Girişimcilik Destek Programı(Kaynak KOSGEB)

Programın Amacı Ve Gerekçesi

- ✓ *Ekonomik kalkınma ve istihdam sorunlarının çözümünün temel faktörü olan girişimciliğin desteklenmesi ve yaygınlaştırılması,*
- ✓ *Başarılı ve sürdürülebilir işletmelerin kurulması,*
- ✓ *Girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması,*
- ✓ *İş Geliştirme Merkezlerinin kurulması ile girişimciliğin geliştirilmesi,*
- ✓ *İstihdamın artırılması,*
- ✓ *Yerel dinamiklere dayalı girişimciliğin desteklenmesi*

Girişimcilik Destek Programı 3 alt programdan oluşur:

1. *Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi*
2. *Yeni Girişimci Desteği*
3. *İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM) Desteği*

Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi

- *Minimum 60 saatlik eğitim ve atölye çalışmasından oluşan eğitim programını kapsar (girişimcilik özelliklerinin sınanması, iş fikri egzersizleri yapılması ve iş planı hazırlanması)*
- *Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri KOSGEB veya diğer kurum ve kuruluşlar (üniversite, İŞKUR, meslek kuruluşu, belediye v.b. tarafından düzenlenebilir,*

- Eğitimler, genel ve özel hedef grupları (gençler, kadınlar, dezavantajlı gruplar) için düzenlenir,
- Eğitimlere katılanlardan ücret alınmaz.

Yeni Girişimci Desteği

Bu destekten;

- Uygulamalı girişimcilik eğitimini tamamlayarak işini kuran girişimciler ve
- İŞGEM girişimcileri faydalanabilir.

Yeni Girişimci Desteği Destek Unsurları

DESTEK UNSURU		ÜST LİMİT (TL)	DESTEK ORANI (%) (1. ve 2. Bölge)	DESTEK ORANI (%) (3. ve 4. Bölge)
İşletme Kuruluş Desteği	Geri ödemesiz	5.000		
Kuruluş Dönemi Makine, Teçhizat ve Ofis Donanım Desteği	Geri ödemesiz	10.000	60 (Kadın veya özürlü girişimci: 70)	70 (Kadın veya özürlü girişimci: 80)
İşletme Giderleri Desteği	Geri ödemesiz	12.000		
Sabit Yatırım Desteği	Geri Ödemeli	70.000		

İş Geliştirme Merkezi Desteği

- İş Geliştirme Merkezleri, bünyesinde barındırdığı işletmelere, işletme geliştirme danışmanlığı, uygun koşullarda iş yeri mekânı, ortak ofis ekipmanı, ofis hizmetleri gibi hizmetler sunarak işletmelerin en kırılgan oldukları ilk yıllarını sağlıklı bir şekilde aşmalarını ve büyümelerini sağlamak amacıyla kurulan ve işletilen merkezlerdir.
- İşletme Geliştirme Merkezlerinin kuruluş başvurusu; belediyeler, üniversiteler, özel idareler, kalkınma birlikleri, meslek kuruluşları ve kar amacı güzetmeyen kooperatifler tarafından münferiden veya birlikte yapılabilir.

İş Geliştirme Merkezi Desteği Destek Unsurları

DESTEK UNSURU		ÜST LİMİT (TL)	DESTEK ORANI (%) (1. ve 2. Bölge)	DESTEK ORANI (%) (3. ve 4. Bölge)
İŞGEM Kuruluş Desteği (18 ay)	Geri ödemesiz	750.000		
Bina tadilatı		600.000		
Mobilya Donanım		125.000	60	70
İŞGEM Yönetim		25.000		

<i>İŞGEM İşletme Desteği (36 ay)</i>	<i>Geri ödemesiz</i>	<i>100.000</i>		
<i>Personel</i>		<i>30.000</i>		
<i>Eğitim, Danışmanlık</i>		<i>50.000</i>	<i>60</i>	<i>70</i>
<i>Küçük tadilat</i>		<i>20.000</i>		

7.1.2. Kalkınma Ajansları GÜdümlü Proje Desteği

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. 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.

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.

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

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.



9. TR90 Bölgesi İçin Bir İŞGEM Modeli

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 itibariyle tüm bölgelerde, illerde ve daha küçük yerleşim yerlerinde oluşturulması ve ülke geneline yayılarak sayılarının artırılması ulusal bir politika haline gelmelidir. 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.

İş kuluçkaları, ayrıca, son yıllarda ülkemizde de gündemde olan kırsal kalkınmada etkili bir araç olarak kullanılabilir. Örneğin, ABD’de ekonomik kalkınma için ülkenin kırsal bölgelerinde kuluçka kurma yönünde artan bir eğilim vardır. 1989 yılında senato, kırsal alanlardaki kuluçkalara fon sağlamaya yönelik yeni bir programı hayata geçirmek için bir yasa çıkardı. Bu yasa çıktığında 34 kırsal kuluçka vardı. 1998 yılında bu sayı, 143’e ulaşmıştır [3].

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.

Bölgemizde daha çok hafif imalat ve hizmet sektörlerinin rantabl olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda merkezin kapalı yada açık toplamda en az 5.000 m² olması ve 30 kadar işlik barındırmasının hem işlik alanlarının verimli çalışma ortamı sunacak büyüklükte olması hem de işlik sayısının bölgemizdeki girişimcilik kültürü göz önüne alınarak İŞGEM için ortalama verimli doluluk oranını rahatlıkla vereceği öngörüsünde bulunulabilir.

İŞGEM

10. Ülkemizdeki Bazı İŞGEM Profilleri

VAN İŞGEM



Toplam Alan(Kapalı):	8.140 m ²
Hizmet Sağlayıcı:	VANSİAD
Kuruluş Yılı:	2004
İşlik Sayısı:	30
İşletme Sayısı:	30
Doluluk Oranı:	100%
Toplam İstihdam:	280
Toplam Bütçe:	\$ 512.170

TARSUS İŞGEM



Toplam Alan (Kapalı):	8.000 m ²
Hizmet Sağlayıcı:	TASİAD
Kuruluş Yılı:	2003
İşlik Sayısı:	84
İşletme Sayısı:	84
Doluluk Oranı:	100%
Toplam İstihdam:	255
Toplam Bütçe:	\$ 622.181

SAMSUN İŞGEM



Toplam Alan(Kapalı):	30.695 m ²
Hizmet Sağlayıcı:	SABEK A.Ş.
Kuruluş Yılı:	2006
İşlik Sayısı:	26
İşletme Sayısı:	21
Doluluk Oranı:	80%
Toplam İstihdam:	216

Referanslar

- [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 (Erişim Tarihi: 01.08.2011)
- [5] Al-Mubaraki, 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.