

# GİRİŞİM DESTEKLEME AJANSLARI:

## İŞ YARATMANIN GÜÇLÜ BİR ARACI

### TINAZ TİTİZ- SİSTEM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMA HİZMETLERİ

19 Mayıs Mah. İnönü Cad. SÜMKO Sitesi No:81-1, M3A Blok, Kat 9-39, 34736 Kadıköy-istanbul

04.07.2001

Rev. 00.00

## ÖNSÖZ

Bu yayın serisinin özel bir amacı vardır. O da oldukça özgün konuları çalışma alanı içine almış bulunan SMH A.Ş.'nin bir yandan bu konularda hizmet verirken, diğer yandan da bunlar hakkında ilgililerde mevcut bulunan kavram dağarcığına katkıda bulunmaktır.

Konular genellikle kısa makaleler biçiminde işlenmiştir. Bunun nedeni, yayınların kolayca ve süratle okunabilmesinin sağlanmasıdır. Optimal uzunluk olarak, bu konulara orta derecede aşina bir kişinin azami iki saat içinde özümleyebileceği uzunluk seçilmiştir.

SMH A.Ş., alışılmış anlamda bir danışmanlık kuruluşu değildir. Dört nihai ürün şeklinde kullanıma arz ettiği hizmetlerini oluşturan (7) adet ürün modülü, özellikle gelişmekte bulunan ülkelerde hemen hemen hiçbir kuruluş tarafından verilmeyen özgün bir hizmettir.

Ürün modülleri:

- Sistem kurma
- İstihdam Anlaşmaları
- Bölgesel Kalkınma Görevlisi Eğitimi
- Teşebbüs Ajansı Kurma
- Beceri Kazandırma Programları
- İş Kurma Programları
- Eğitim, Yayıncılık ve Danışmanlık

başlıklarını taşımakta olup, bu yayın serisi de bu modüllere uygun olarak hazırlanmıştır.

Yayınlarımızın, bu konuda hizmet alacak olanları aydınlatabileceğini umuyoruz.

SMH A.Ş.

## GİRİŞ

Teşebbüs Ajansı (Taj), genel olarak girişimcilik ve de özellikle küçük ve orta büyüklükteki girişimcileri desteklemek üzere kurulan organizasyonlara verilen genel addır.

Bu organizasyonlar o kadar çeşitli tiplerde olabilmektedirler ki bunlara genel bir ad olarak 'ajans' denilmesi Dünyada benimsenmiştir.

Ajanslar bazen, ortaklarının hepsi özel sektör kuruluşları olan tam bir özel ticari şirket olabildiği gibi, bazen de içinde yerel idareler, gönüllü kuruluşlar, hatta Devlet bulunabilmektedir. Hisse yapısı ve ticari türü ne olursa olsun Taj'ın genel bir amacı vardır: Kişilerde girişimcilik arzularını uyandırmak ve girişimcilik arzusu bulunan girişimcilere (müteşebbis), küçük ve orta büyüklük türünde kurmuş ya da kuracakları işleri desteklemek.

Bu yayında bir Taj'ın kimler tarafından ve nasıl kurulabileceği, hangi tür girişimlere hangi destekleri sağlayacağı ve bunun için gerekli finanslarını nasıl temin edecekleri açıklanmaktadır.

İster bir Taj, isterse başka yollarla olsun iş kurma programları üzerinde KİK –01 No'lu SMH yayının da durulmaktadır. Bu nedenle burada, konunun iş kurma yanına temas edilmemektedir.

## BİR TEŞEBBÜS AJANSI KURULMASINI KİMLER BAŞLATABİLİR?

Bir TAj'ın birinci özelliği, dar bir coğrafi yöredeki insanların gelir düzeylerini arttırmak için çeşitli programlar uygulanmasını sağlamaktır.

Bu, doğrudan doğruya işsizliği azaltarak gelir düzeyini arttırmak suretiyle olabileceği gibi, çeşitli tasarruf projeleri yoluyla giderlerini azaltmak şeklinde ya da bunların bir kombinezonu biçiminde olabilir.

Buna göre, söz konusu yöredeki net gelirin artmasından resmen sorumlu merkezi ya da yerel idare bir TAj kurulmasını öngörebileceği gibi, bu amacı bir sosyal sorumluluk<sup>1</sup> olarak hedef edinmiş kişi ve/ya kuruluşlar da TAj kurulmasını arzulayabilirler.

Gelişmiş ülkelerdeki uygulamalarda gerek merkezi, gerek yerel idareler ve gerekse bir yöredeki çeşitli kuruluşlar TAj'ın başlatıcılığını hemen hemen aynı ölçüde yapmaktadırlar.

Bu kurum veya kuruluşlar ajansın kuruculuğunu direkt olarak üstlenebileceği gibi, bu ajansta çalışan profesyonel kuruluşlar(SMH A.Ş. gibi) eliyle de yaptırabilmektedirler. Her konuda olduğu gibi bu alanda da uzmanlık önemli bir faktör olup, kıt kaynakların, deneyimsizlik ve bu özel konudaki bilgi birikimi yetmezliği nedeniyle heba olmaması için profesyonel kuruluşların tercihi tavsiye edilir.

## TEŞEBBÜS AJANSLARI HANGİ STATÜLERDE KURULABİLİR?

Genel olarak bir TAj, ticari faaliyette bulunacağı için yasalarda buna izin veren bir statü altında kurulmalıdır. Statünün ne olacağına, TAj'ı destekleyecek kişi ve kuruluşlar karar verecek iseler de, ticari bir şirket olarak kurulması tavsiye edilir.

Bir TAj'ı bir ticari şirketten ayırabilecek tek özellik, ajansın karını ortaklarına dağıtmayıp tekrar amaçları doğrultusunda harcamasıdır.

## HANGİ TÜR GİRİŞİMCİLER DESTEKLENİR?

TAj, yörelerin ekonomik gelişimine yol açabilecek faaliyetleri desteklediğine göre, çok uluslu bir büyük kuruluş ya da tek başına işini kurup geçimini sağlamayı öngören bir kişi TAj tarafından desteklenmeli midir?

TAj bir girişim destekleme aracıdır. Her araç gibi TAj'ın da kullanılabileceği bir 'aralık' vardır. Bu aralığın alt ve üst sınırları kabaca da olsa belirlenmek zorundadır. Aksi halde, aracın uygunsuz kullanılarak kıt kaynakların heba edilmesine yol açılması kaçınılmazdır.

TAj'ın destekleyebileceği kuruluşların büyüklüğünü belirleyebilecek ilke şudur: TAj'ın sahip olduğu kaynakların, belli bir dönem içinde (örneğin 5 yıl) azami ölçüde harekete geçirebileceği ekonomik faaliyetleri yaratabilecek girişimler desteklenmelidir.

Buna göre, desteklenecek kuruluşların büyüklüğü, ajansın sahip olduğu kaynaklara bağlı olmaktadır. Az sayıda kuruluşun, kıt katılımlarıyla oluşan ve kendi cari giderlerini ancak karşılayabilen bir ajansın bir büyük gelişimi ya da kuruluşu desteklemesi beklenemez.

---

<sup>1</sup> Sosyal sorumluluk konusunda bir açıklama için bkz: EK

Aksine, destekleyenlerce önemli ölçüde güçlendirilmiş bir TAj'ın, önemli ekonomik etkinlik yaratabilecek girişimcileri bir yana bırakarak, marjinal konularda iş kurmak isteyen kişileri desteklemesi de doğru değildir.

Özet olarak, desteklenecek girişim ya da kuruluştan ziyade 'desteklenecek fikir' ön planda olmalı, ajansın kaynakları dikkate alınarak uygun fikir(ler) seçilmelidir.

## GİRİŞİM DESTEKLEME YÖNTEMLERİ

Girişimler şu üç yolla desteklenebilir:

1. Direkt olarak girişimcinin desteklenmesi,
2. Halen mevcut kuruluşların, yeni istihdamlar yaratabilecekleri projelerin desteklenmesi (endirekt destekleme),
3. Bileşik olarak 1. ve 2. nin desteklenmesi

### Direkt Destekleme

TAj, girişim destekleme konusunda tecrübe sahibi olduktan sonra ya da desteklenmesi halinde bir fayda yaratacağı açıkça belli olan girişimlerde proje doğrudan doğruya desteklenir.

Direkt desteklemenin riski, iş hayatına yeni atılan ve büyük olasılıkla iş kurmanın bilgi-beceri gereksinimleri hakkında yetersiz olan girişimcilere, ihtiyacının tümünü verememesi ya da vermeye çalışıp bu defa da kendini çok az sayıda girişimciye bloke etmesidir.

Ayrıca unutulmamalıdır ki, yeni kurulan bir TAj'da iş hayatı konusunda çok deneyimli olmayabilir. İşte bu nedenlerle, *deneyimsiz ajansın deneyimsiz girişimciyi destekleyeceği* ve sonuçta ikisinin de zararlı çıkabileceği bu yöntem başlangıçta dikkatle kullanılmalıdır.

### Endirekt Destekleme

Halen kurulu iş sahiplerinin istihdam yaratıcı projelerini desteklemesi, riskin minimize edilmesi açısından en uygun olanıdır. Bu durumda, desteklenecek projenin iyi seçilmesi ve sağlanacak desteklerin, kısmi sonuçlar görüldükçe verilmesi uygundur.

Ancak, bu avantajlı metodun kullanılabilmesi, ajansın faaliyet bölgesinde yeter sayıda kuruluş bulunmasına ve de bunların genişleyebilme imkan ve isteklerinin bulunmasına bağlıdır. İş kapsamını genişletmek ihtiyacı duyabilecek kuruluşların bulunduğu bölgelerde bu yöntem tavsiye edilir.

En iyisi, bir ajans kurulduktan sonra yapılacak ilk işin çevrenin bir incelemesini yapmak ve bu yolla hangi destekleme türünün uygun olduğuna, daha doğrusu, yöntemlerin hangi oranlarda kullanımının uygun olacağına karar vermektir.

### Bileşik Destekleme

Pratikte uygulanması gereken en iyi yöntem budur. Ancak, 1. ve 2. destekleme yöntemlerinin oranlarına doğru karar verilmelidir.

## GİRİŞİMCİLER NASIL DESTEKLENİR?

Bir ajans kurulup, bir 'çevre profili' (işsizlik miktarı, işsizlerin nitelik yapısı, mevcut kuruluşlar, bunların yapıları, karlılık durumları, sosyal sorumluluk anlayışları, yöre insanının girişimcilik düzeyi, vbg) belirlendikten sonra, destekleme yöntemlerine ve bunların yaklaşık oranlarına karar verilmelidir.

### Girişimlerin Endirekt Desteklenmesi

Endirekt destekleme için ajansın ihtiyacı, genellikle finansman kaynağıdır. Bir TAj'ın, kuruluşlara kredi veren finansman kuruluşlarından başlıca iki farkı vardır:

1. TAj bankalardan, maliyetlerinde kredi alabilirler ve bir kefalet sandığı gibi çalışarak rayiçten daha düşük fiyatla kredi verebilirler,
2. TAj'a katkıda bulunan kuruluşların sağlamış olabilecekleri kaynaklar yardımıyla bir miktar 'hibe' verebilirler.

Bu iki yolla finans desteği sağlanan girişimciler istihdam artırıcı projelerini uygularlar. Bu tür desteklemenin riski, desteklenen projelerin başarısızlığa uğramasıdır. Bu risk, ajansın mali kaynaklarınca üstlenilmiş olur.

TAj endirekt yolla destek sağlamada, yukarıdaki iki yolla (kredi, hibe) ilaveten, bir de **Girişim Sermayesi** (venture Capital) şeklinde destek sağlayabilirler. Ayrı bir finansman aracı olan bu yöntem, riski fazla-getiri ümidi fazla projelere uygulanabilir. Girişim sermayesi, ancak bu alanda deneyim kazanmış ajanslarca kullanılabilir. Ajans, girişim sermayesi yoluyla geriye kazanabileceği kaynakları da mevcut kaynaklarına ilave eder.

## **Girişimcilerin Doğrudan (direkt) Desteklenmesi**

Bu durumda ajans, bir *Destek portföyü* (DePo) oluşturmalıdır.

Bir DePo'nde, Girişimcilerin ihtiyaçı olabilecek çeşitli kaynaklar bulundurur.

Bunlar, sonsuz denilebilecek çeşitlilikte olup bazı örnekler şunlardır:

- ✓ **Finansman kaynakları**
  - Kuruluşların reklam ve tanıtma bütçelerinden ayırabilecekleri paylar,
  - Kuruluşların ayırabilecekleri Sosyal Sorumluluk payları,
  - Merkezi ve/ya yerel idarelerin mali katkıları,
  - Gönüllü kuruluşların katkıları
  - Uluslar arası kuruluşların proje karşılığı katkıları,
  - Ajansın desteklediği projelerden geri dönüşler,
  - Çeşitli bağışlar.
- ✓ **Çeşitli secondment<sup>2</sup> katkıları**
- ✓ **İşyeri**
  - Kullanımı tamamen ajansa bırakılan binalar,
  - Belli süreler için kullanımı ajansa bırakılan (örneğin, her gün belli saatten sonra) işyerleri,
- ✓ **Her türlü teçhizat**
  - Ofis donanımı (bilgisayar, fax, telex vb)
  - Üretim teçhizatının kullanılmadığı zamanlar ve/ya kapasite fazlası
- ✓ **Toplu taşıma araçlarından ücretsiz/düşük ücretli yararlanma**
- ✓ **Yemek** (kuruluşların kendi personeline sağladığı yemek imkanının girişimcilere de verilmek üzere ajansa bırakılması)
- ✓ **Sosyal tesislerden yararlanma imkanı**
- ✓ **Alım güvencesi** (bir kuruluş, belli konularda üretilen mal ve/ya hizmetleri alma önceliğini –belli şartlar sağlanıyorsa- ajansa verilebilir.

---

<sup>2</sup> bir kuruluşun çalıştırdığı nitelikli personelin zamanlarının bir bölümünün bir TAj'a ücretsiz ya da düşük ücretle tahsisi demektir. Örneğin, yöredeki bir kuruluşun muhasebecisinin günde 2 saatini sosyal sorumluluk nedeniyle bir ajansa vermesi (çalıştığı kuruluşça) bir secondment'dir. Bu yolla ajans, ya da desteklediği bir girişimcinin muhasebe işleri yapılabilir.

## BİR AJANSIN YÖNETİMİ

Yukarıdaki kısa açıklamalardan kolayca anlaşılacağı üzere bir Teşebbüs Ajansı iki fonksiyonu yerine getirmektedir. Bunlardan birisi proje değerlendirme ve yönetimi, diğeri de içinde çeşitli mali-ayni desteklerin bulunduğu bir portföyün (DePo) yönetilmesidir. Ajansın iç örgütlenmesinin buna göre yapılması önemli bir konudur.

İkinci önemli nokta ajans örgütlenmesi ve yönetiminin, kıt kaynakları azami etkinlikle kullanabilecek şekilde sağlamasıdır. Aksi halde güçlüklerle bir araya getirilebilen imkanlar, bu konudaki deneyimsizlik nedeniyle heba edilebilir.

İşte bu nedenle bir ajans kurma ve işletmenin tüm safhalarında uzman bir kuruluşun desteğinin sağlanması çok önemli bir zorunluktur.

## SONUÇ

Gelişmiş ülkelerde uzun süredir kullanılmakta olan ve Türkiye’de son yıllarda konuşulan, bir de örneği bulunan Teşebbüs Ajansları, istihdam hayatı açısından son derece etkili araçlardır.

Toplumun istihdam sorunlarından kaygı duyan, bunlar için bir şeyler yapmak arzusunda olan, fakat bunun için tek başına bir şey yapamayacak durumda olan tüm kişi ve kuruluşların bu arzularını ve de küçük imkanlarını bir araya getirip değerlendiren bir araç bu özet yayınlımızda tanıtılmış ve kullanmak isteyebileceklere bazı ipuçları verilmiştir.

.....



## EK: SOSYAL SORUMLULUK NEDİR?

Bu yayında tanıtılan Teşebbüs Ajansı aracının dayandığı felsefe olan Sosyal Sorumluluk, ancak bir diğer kavramla açıklanabilir. Bu *Sosyal Çöl* yada *Çölleşme*'dir.

### **Sosyal Çölleşme**

Kendi içinde son derece karlı ve iyi yönetilen bir kuruluşun çevresindeki sosyal ortamda, işsizlik, gelir dağılımı bozukluğu, kültürel dejenerasyon ve benzeri ekonomik ve sosyal sorunlar varsa, zamanla –aynen bir çölün yeşillikleri yutması gibi- bu sosyal çöl, refah içindeki kuruluşu da bozacaktır.

Kuruluş içindeki refah (mesela personelin iyi ücret alması) ile dışarıdaki işsizlik açısından bir 'haset duygu ortamı' oluşur. Hem içindeki personel, hem dışarıdakiler rahatsız olmaya başlar.

İşte, birçok kuruluştaki yüksek personel ücretlerine rağmen tatminsizliklerinin altında yatan nedenlerden birisi budur.

Benzer rahatsızlıklar, diğer sosyal ve ekonomik farklılıklardan da doğabilir. Bu durum, kuruluşun dışının bir çöle benzetilmesine yol açmıştır. Bu kuruluşun geleceği tehdit eden önemli bir sorun olup, bu duruma karşı alınması gerekli tedbirler Sosyal Sorumluluk olarak adlandırılmaktadır. Bir diğer deyimle Sosyal Sorumluluk, bir kuruluşun geleceğini bu tür tehditlerden uzak tutabilmek için topluma karşı yapılması gerekenlerden oluşan düşünceye denilmektedir.

### **Ne kadar sosyal sorumluluk?**

Avrupa ve ABD firmaları, yıllık cirolarının %1-2.5 arasındaki bir bölümünü Sosyal Sorumluluk payı olarak ayırmaktadırlar.

### **Bu pay nasıl harcanıyor?**

ABD ve Avrupa'da bu amaçla çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. İngiltere bu amaçla, genellikle Teşebbüs Ajansları (Enterprise Agency) olarak bilinen organizasyonları kullanmaktadır. Örneğin, Londra Teşebbüs Ajansı (LentA-London enterprise agency), IBM, BP,vbg. dev kuruluşların desteği ile kurulmuş ve halen işletilen bir sosyal sorumluluk organizasyonu olup başlıca amaç olarak *iş yaratma*'yı seçmiştir.

### **Ülkemizde sosyal sorumluluk için pay ayrılıyor mu?**

Yurdumuzda da kuruluşlar bu durumun farkındadırlar. Ancak, isteklerini realize edebilecek enstrümanlar bulunmadığı için daha çok kültürel faaliyetlerle yetinmektedirler. Bununla beraber bir boşluk olduğunu da hissettikleri kesindir. Birçok büyük kuruluşun sahip ve yöneticilerinin beyanat ve makalelerinden bu endişe anlaşılmaktadır.