

ÖNSÖZ

Girişimciliğe “bir bakıma” çağın yükselen bir değeri olarak bakılabilir. Ama Türkiye açısından bu “net olarak” böyledir.

Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana devletçilik ağırlıklı bir karma ekonomik sistem yürüten toplumumuz, 1980'den bu yana özel girişimcilik ağırlıklı bir sisteme yönelmiş ve bu bağlamda girişimcilik giderek, toplumun kavram dağarcığının gözde bir ögesi olmuştur.

Dünlere kadar yalnız ekonomik alanda girişimcilikten söz edilirken şimdi artık kamu yönetiminde de girişimciliğin kaçınılmaz olduğu noktasına gelindi. Henüz girişimciliğin söz konusu olamayacağı düşünülen kimi konuların yarınlarda kapsam içine girmesi sürpriz sayılmamalıdır.

Sosyal olayların birbirini etkileme hızları bazı hallerde yüksek, ama çogunlukla da düşüktür.

Girişimciliğin, medya gündemine ciddi olarak girmesi de bu nedenle oldukça uzun bir süre almış ve ilk defa EKONOMİST dergisi 20 Eylül 1992 'de yani, serbest piyasa ekonomisi sistemine ilk adım atıldıktan 12 yıl sonra "Girişimcilik köşesi" açmıştır. Bu kitaptaki yazıların çoğunluğu, işte bu köşedeki yazılarımdan bir koleksiyonudur.

Yazıların hedef kitlesi tüm girişimciler ve potansiyel girişimciler olmakla birlikte, özel olarak gençlere, bir eğitim kurumundan mezun olduktan sonra "birilerinin" kendilerine iş vermesini bekleyen ya da mutlaka eğitim gördüğü konuda iş arayan gençlere yöneliktir. Eğer onlara, çevrelerine daha farklı bakmalarını sağlayabilen bir gözlük takabilirsem kendimi mutlu sayacağım.

Bu kitaptaki yazıları, her hafta tatil günümüzün bir parçasını kullanarak yazdığımı hatırladıkça, o 'zaman'ların ortak birer sahibi olan eşim ve çocuklarımdan da kitabın birer ortak-yazarı olduğunu düşünüyorum. Hepsine teşekkür ediyorum.

EKONOMİST Dergisi ise bu ilk adımı atarak girişimcilik tarihimizde bir dönüm noktasını işaretlemiştir. Bir yurttaş olarak onlara da teşekkür ediyorum.

Nihayet, bu kitaptaki deneyimlerimi edindiğim çalışma yaşamıma

girmiş tüm kamu ve özel kesim girişimcilerine teşekkür ediyorum.

Tınaz Titiz
Ankara-Aralık '94

'94

Kamu, niçin senet kullanmaz?	116
Alımlara esas maliyetlerin doğru hesaplanması gerekir	117
Satınalma görevlilerinin eğitilmeleri	119
Satınalma görevlilerinin rotasyonu	121
Yüklenici örgütlerinin, yüklenicileri denetlemesi gerekmez mi?	122
Kamu Alımları politika merkezi	123
Girişim Destekleme Ajansları	124
Girişim Sermayesi (risk sermayesi)	128
Risk Sermayesi	132
Kamu Alımları ombudsmanı	135
Batı için önemli, bizim için yaşamsal	138
"Secondment"	141
Teknopark: Girişim ile bilgi'nin buluşma yeri	143
"Yaratıcılık" nasıl geliştirilebilir?	146
F. ÇAĞRILAR	
Reklam firmalarına çağrı	147
Danışmanlık şirketi kuracaklar dikkat	149
Girişimcilerin KOSGEB'ten beklentileri	151
Patent başvurusuna ödül verilmesi	153
Bankalara çağrı	155
Ev hanımları, sizler iyi birer girişimcisiniz, bunu biliyor musunuz?	156
Çocuklar, sizler de ideal birer girişimcisiniz, haydi!	158
"Yeni buluş" bilinci yaratalım	159
İzmir'li müteşebbisler	161
İzmir Teşebbüs Ajansı	163
Bir "öncü" aranıyor	165
Yeni girişimcilere para verirken dikkat	167
Umbrella (şemsiye) projesi	169
Halk Bankası gerçekten girişimcileri desteklemek istiyorsa	170
Belediye başkanlarımıza: girişim ajansları kurunuz	171
Belediyeler ve girişimcilik	172
Ekonomik kriz, topluma yeni fırsatları da getiriyor	174
Yeni işlerin yaratılmasından kimler sorumludur?	176
G. HEPİMİZİN GÖREVİ	
Sosyal sorumluluk	177

İÇİNDEKİLER

Önsöz	v
Pişmiş girişimcinin başına gelenler	1
A. GİRİŞİMCİ KİMDİR?	3
Girişimci Kimdir?	3
Girişimci ne işe yarar?	5
Girişimcilerimiz ve oto tamircilerimiz	9
B. İŞ FİKİRLERİ ÜRETMEK	12
Önce para değil	12
Bir iş fikri bulmak	14
Sorunlar imkandır	16
Yerel potansiyeller, iş imkanları demektir	18
Her yeni kazanılan beceri, yeni bir iş imkanıdır	20
İstanbul Patent Kütüphanesi: Milyonlarca iş fikri	22
Yüksek tüketim gücü ihtiyaç, ihtiyaç ise iş demektir	24
Düşük tüketim gücü özlem, özlem ise iş fikri demektir	27
Kendi işini kurmanın vazgeçilmez koşulu: bir süre tasarruflu yaşayabilmek	29
Tasarruflu yaşamak: ama nasıl?	31
Eksik eğitilmiş girişimci ne yapsın?	33
Girişimcilere bir iş fikri	37
"Bunu yapabilir misiniz?" sergileri	40
C. ÇOK YÖNLÜ DESTEK	42
Çok yönlü destek nasıl sağlanır?	42
Çok yönlü destekte ikinci adım: sponsor	44
Can alıcı nokta: İş Planı hazırlamak	46
Nakit akımı tablosu hazır! Şimdi para nasıl bulunacak?	48
D. ENGELLER	

Girişimcilerin önlerindeki engeller	50
Haksız rekabetin giderilmesi, girişimcilere en büyük yardım olur	52
Engel No 1: Belediyeler!	55
Engel No 2: İşsizlikle mücadele kuruluşları!	57
Engel No 3: "İstihdam ancak yatırımla yaratılabilir düşüncesi"	59
Engel No 4: Teknoloji transferi (!)	61
Üniversitelerin haksız rekabeti	63
Kamu kuruluşlarının haksız rekabetleri	65
İdarenin, girişimcilere bakış açısının değiştirilmesi	67
Toplumun, girişimcilere bakış açısının değiştirilmesi	69
Kamu görevlilerinin tutum ve davranışlarındaki yanlışlar	71
E. GİRİŞİMCİLİK POLİTİKASI	73
Girişimcilik politikası	73
Girişimcilik politikası araçları (başlıklar)	74
İş kurma işlemlerinin sadeleştirilmesi	78
İş kapatma işlemlerinin sadeleştirilmesi	80
Vergi işlemlerinin sadeleştirilmesi	81
Girişimcilerin bilgilendirilmesi	83
"Girişim Ödeneği" uygulaması	85
Yeni buluşlar için teminat fonu	86
Çocukların yeni buluşlara özendirilmeleri için: oyuncak için sıfır gümrük ve KDV	89
Girişim Klinikleri	91
Girişimcilik eğitimi	93
Girişimcilik klüplerinin desteklenmesi	95
Girişimcilik radyoları	96
Girişimcilik radyoları için programlar	97
Kamu Alımları yoluyla girişimcileri desteklemek	99
Kamu Alımları Resmi Gazetesi	101
Kamu Alımları hakkındaki şikayetler	103
"Nasıl" yerine "ne"leri belirten şartnameler	104
Yeterlik istemleri, kasıtlı ayrıma yol açmamalı	106
Lojistik Mühendisliği	107
Şartname Bilgi Bankası	108
Kamu Alımları Rehberi	109
Kamu Alımları raporunun başlıkları	110
Kaybeden firmaların bilgilendirilmesi	113
Uluslararası ihale yoluyla yapılan Kamu Alımları	114
İç Kamu Alımları da akreditifle yapılmalı	115

TINAZ TİTİZ

GİRİŞİMCİLİK

- 3- Borçlanma imkanlarınız
- Eşiniz, dostunuz, akrabanız
 - Sponsor adayları
 - Bankalar

Bu son durumda 2 şeye dikkat etmelisiniz: Teminat ve faiz. Eviniz, arabanız vs. varsa bunları teminat gösterebilirsiniz. Bunlar yoksa kefil de kabul edilebilir (bankalar hariç).

4- Risk Sermayesi

Henüz yürürlüğe girmedir. SPK, tebliğleri yayınlayınca yavaş yavaş bu kanal da kullanılabilecek. Ama risk sermayesinin, risk ve getirisi yüksek işler için kullanılabileceğini unutmayın.

5- Hisse satışı

En iyi yollardan birisidir. Eğer İP'niz gerçekçi ise, kurduğunuz işin belli bir yüzdesini başkalarına satarak nakit sağlayabilirsiniz. Tabii ki karşınızdakileri ikna etmek ve işin yüzde 100 sahibi olmaktan vazgeçmeniz şartıyla (aslında yüzde 30'dan fazla hisseye sahip olmaya pek de heveslenmeyin). Aynen bir mal veya hizmet gibi, şirketinizin de hisselerini satabilirsiniz. Şirket de bir üründür.

6- İş avansı

Eğer kuracağınız iş kısa sürede bir mal veya hizmet üretecekse, gelecekteki ürünlerinizi şimdiden satabilirsiniz (sponsora bunu önerin). Nakit açığınızı kapamak için epey yol var. Ama Batılıların şu sözünü unutmamak lazım: *"No free lunch!"* (bedava yemek yok)".

1 Kasım 1992.

defa alınacak olan girdileri hesaplayın ya da tahmin edin.

Bunlardan para ile satın alacaklarınız ile başkalarından aynı yardım olarak alabileceklerinizi yazın.

6. Bir "gider tablosu" yapın!

Parayla temin edeceğiniz girdiler belli olduğuna göre, ne zaman ne kadar gideriniz olacağı ortaya çıkmıştır. Bunları aylara göre bir tabloya yerleştirin.

7. Satış miktarını ve satış gelirlerinizi tahminleyin!

Mal veya ürün hizmetlerinizin satış fiyatını tahminleyip, giderlerinizi karşılamak için ne kadarlık satış yapmanız gerektiğini belirleyin. Sonra da bir satış planı yapıp, oradan satış gelirlerinizi tahmin edin ve bir "gelir tablosu" yapın.

8. Nakit akış tablosu yapın!

Aylara göre gelir ve giderleriniz ortaya çıktı. Bunları ayrı bir tabloda bir araya yazıp, her ay gelir ve giderleriniz arasındaki farkı bulun. Bu farklar sizin nakit açığınız ya da fazlanızdır.

25 Ekim 1992

NAKİT AKIMI TABLOSU HAZIR ! ŞİMDİ PARA NASIL BULUNACAK?

Belki birçok girişimci sabırsızlanıyor. *"Lafı amma da uzattın, bizim paraya ihtiyacımız olduğunu baştan beri biliyoruz, sen onu söyle"* diyeceklerdir.

Doğru ama, iş planı (İP) hazırlamadan, ne zaman, ne kadar paraya ihtiyaç olduğunu ve bu para bulunmuş olsa, işin ne zaman kara geçeceğini bilemezdik ki!

Daha önce İP'nin son adımı olarak, kurmak istediğiniz iş için nakit akımı tablosunu hazırlamıştık. Bu, sütunları aylar olan 4 satırlı bir tablo olacaktır

Birinci satırda her ayın gider toplamı, ikinci satırda, her ayın satış gelirleri, üçüncü satırda her ayın gider-gelir farkı, dördüncü satırda ise kümülatif olarak (her ay, evvelki ayların toplamı olarak) nakit açığı ya da fazlası (nakit açıkları eksi, fazlaları ise artı olarak gösterilir) yer alır.

Nakit fazlası, işin ilk aylarında pek olmaz. İyi bir iş ise 5-6 ay sonra nakit fazlası verebilir. Çoğu işlerde bu daha da uzun sürebilir. Onun için biz nakit açıklarıyla ilgilenelim. Nakit açıklarını kapatmak için yolları sıralayacağım. Bunların ne kadarını kullanabiliyorsanız o kadar şanslısınız demektir.

- 1- Birikmiş paranız (sizin veya ailenizin)
- 2- Karşılıksız yardımlar
 - Eşiniz, dostunuz, akrabanız
 - Sponsor adayları

Başvuracağınız kuruluş (sponsor) her zaman, gereksindiği alternatifini bulmak için size yardımcı olmayı şart koşmayabilir. Kendi ürünleri ile doğrudan ilişkili olmayan bir konuda da size yardımcı olmayı düşünebilirler. Hatta, faaliyette bulunmadığı bir konuya sizin vasitanızla girmeyi dahi düşünebilirler. Bütün bunlar sizin iyi bir iş planı ile gitmenize bağlıdır.

Bütün bunlar için karşınızdaki en büyük engel, kuruluşun üst düzey yöneticileri ile aranızdaki sekretery engelidir. Onlar, üst yöneticileri çok sayıdaki ve çeşitli konulardaki başvurulardan korumaya (!) çalışırlar. Bu bazen doğru olur, ama bazen de kuruluşa fırsatlar kaybettirebilir. Bu engeli aşmak için, size gerekli randevuları alabilecek birisine ihtiyacınız olabilir. Çevrenizde bu tür kişiler varsa onlardan yararlanabilirsiniz.

Başvuracağınız ilk sponsor adayından olumsuz, hatta bazen ters bir yaklaşım görebilirsiniz. Unutmayınız ki kuruluşlarımız da bu tür başvurulara çok yatkın değillerdir. Bu tür bir geri çevrilme halinde moralinizi bozmamak, ilk yapmanız gerektirir.

İkinci olarak ise, geri çevrilme nedeninizi iyi anlamaya çalışmalısınız.

Niçin ikna edici olamadığınızı, nerelerde hata yaptığınızı anlamaya çalışınız. Sonraki başvurularınızda buna ihtiyacınız olacaktır.

18 Ekim 1992

CAN ALICI NOKTA: İŞ PLANI HAZIRLAMAK

Bu yazıda, pratik yollarla bir iş planını hazırlayabilmeniz için ipuçları vereceğim.

1.Önce "iş fikri (İF)" nizi yazın!

Ne yapmak istiyorsunuz? Üretmek istediğiniz, bir mal veya hizmet, kimlerin, hangi karşılanmayan ihtiyaçlarına cevap verecek? Siz bunu nasıl karşılayıp para kazanacaksınız?

2. Pazar araştırması bulgularınızı yazın!

Üreteceğiniz mal ve hizmetin pazarının genişliğini öğrenmek için bir araştırma yapmalı ve bunun sonuçlarını yazmalısınız.

3. İşin teknolojisini yazın!

Her işin mutlaka bir teknolojisi vardır. Bunu bilmeden, deneye-yanıla başarılı olmak güçtür. Bunu yazarken, -varsa- bilgi eksiklerinizi de göreceksiniz.

4. Üretim programınızı yapın!

Size en güç gelecek yanlardan birisi budur, *"Daha işe başlamadan ne zaman ne üreteceğini ne bileyim?"* demeyin. Tahminler yapmaya çalışın. Yoksa ne gibi girdilere ihtiyacınız olduğunu bilemezsiniz.

5. İşin girdilerini planlayın ve bu planı yazın!

Üretim programınıza göre, kira, malzeme, işgücü, enerji gibi sürekli girdilerle, büro donanımı, makine, araç, gereç, gibi bir

Kişiliğiniz nasıldır? Kararlı mısınız yoksa gelgeç gönüllü mü? Destek istediğiniz konuda bir deneyiminiz oldu mu? Yönetim deneyiminiz var mı? Daha bir çok soru.

Bir İP, bütün bu sorulara gayet net olarak cevap verebilmelidir. Aslında bu soruların size ÇYD sağlayacaklar tarafından değil, önce kendiniz tarafından sorulması gerekir. İP kağıt üzerine geçtikten sonra sıra desteğin kimlerden istenebileceğine gelmiştir. İş konusunu doğru seçmek ne kadar önemli ise, desteğin kimlerden isteneceğine karar vermek de o denli önemlidir. Bir ilke olarak, destek isteyeceğiniz kuruluşun, size destek sağlamaktan bir çıkarı olması gerektiğini unutmayınız. O halde neyi üretmeyi düşünüyorsanız, o konuda çalışan kuruluş (lar)ı bulmak gerekir.

Bu bilgi için başvurulabilecek en iyi yer, bulunduğunuz yöredeki sanayi odasıdır. Bazı yerlerde ticaret odası da olabilir. Hatta daha pratik bir yol olarak telefon rehberinin sarı sayfalarını dahi kullanabilirsiniz. Ya da "iz sürme" yöntemini kullanınız. Önce bir kişi bulup, ondan alınacak bilgiye göre yeni kişi ve kuruluşlara erişmeye *iz sürme* diyorum.

Böylece saptayacağınız kuruluşlara nasıl başvuracağınız konusundaki tavsiyelerimi ise ileriki sayfalarda anlatacağım.

11 Ekim 1992

ÇOK YÖNLÜ DESTEKTE İKİNCİ ADIM: SPONSOR

Girişiminizi destekleyecek kişi veya kuruluşa (sponsor) nasıl başvurulacağı, ilgisinin nasıl çekileceği, destek sağlama konusunun en önemli noktasıdır.

İhtiyacınız olan çeşitli destekleri (çok yönlü destek kavramını hep aklınızda tutunuz) sağlamanın birinci adımı olan iş planını hazırlamış iseniz, şimdi sıra ikinci adımdır. Girişiminizi destekleyecek sponsor bulmak.

Bir tanıdıktan elde edebileceğiniz bir bilgiden yola çıkıp iz sürmek, telefon rehberinin sarı sayfalarını kullanmak ya da yerel sanayi odalarına başvurmak yoluyla gerekli kuruluş adreslerini bulmalısınız. Sonra iki şey yapmalısınız: Bir mektup yazarak istediğinizi anlatmak; ikincisi de o kuruluşların ilgililerinden birisiyle görüşmek ve çıkarken de mektubunuzu bırakmak.

Size bu noktada iki ipucu vermek isterim. Hemen hemen bütün kuruluşlar, işsizlerin iş isteklerinden bunalmış durumdadırlar. Bu nedenle bir girişimcinin kendilerine başvurup, akıllıca bir karşılıklı çıkar ilişkisi teklif etmesini pek beklememektedirler. Bu sizin bir şansınız olabilir.

İkinci ipucu, yine hemen bütün kuruluşların, ihtiyaçları olan çeşitli mal ve hizmetleri sağlamakta bulundukları kaynaklara alternatif aramakta olduklarıdır.

Eğer üretmeyi düşündüğünüz mal veya hizmet, başvuracağınız kuruluşun alternatif aradığı bir mal veya hizmetse, bu sizin ikinci bir şansınızdır.

Günümüzde bu sergilerin daha da önem kazandığını düşünüyorum. Birçok mal ve hizmeti kendi içlerinde -hem pahalı, hem kalitesiz- üreten KİT'ler, bunların birçoğunu girişimciler eliyle temin etmek arzusunda olsa gerek..

Bir yanda, kendisine yeni iş fikirleri arayan girişimciler, öte yanda ise, ihtiyaçlarını karşılayabilecek girişimcilerin ortaya çıkmasını bekleyen KİT'ler..

Benzer bir durum büyük özel sektör kuruluşları için de geçerlidir. Onlar da birçok mal ve hizmeti kendi içlerinden karşılamakta, ama bunu kendi dışlarından karşılamayı da arzu etmektedirler.

Bu durum, fuar ve sergi düzenleyen organizatör kuruluşlarımız için iyi bir iş fikridir. Büyük kuruluşlar nezdinde harekete geçerek bu tür sergiler düzenlerlerse, bundan hem o kuruluşlar, hem kendileri ve hem de girişimciler yararlanacaklardır.

9 Mayıs 1993

C. ÇOK YÖNLÜ DESTEK

ÇOK YÖNLÜ DESTEK NASIL SAĞLANIR?

Girişimcinin, çok yönlü destek (ÇYD) ihtiyacını sağlaması gereken yer girişim destekleme şirketleridir (GDŞ). Bir GDŞ, çevredeki kuruluşların girişimcilere sağlayabileceği tüm aynı ve/ya parasal desteklerin toplandığı bir havuzlar sistemidir.

İşyeri, uzman personel, para, satınalma güvencesi gibi desteklerin herbiri, GDŞ'nin ayrı bir havuzunda toplanır, buradan da girişimcilere dağıtılır. Böylece kuruluşlar tek tek, bu özel beceri gerektiren ÇYD sağlama işiyle uğraşmamış olurlar. Ancak ülkemizde bugün henüz GDŞ' i bilinmemektedir. Bu nedenle, GDŞ'ler kurulana kadar (gerekli yasa TBMM'dedir) girişimcilere başka yollar önereceğim. İlk yapılması gereken bir 'iş planı'nın (İP) hazırlanmasıdır.

Bir İP kısaca, yapılmak istenilen işle ilgili olayların baştan-olabildiğince ayrıntılı- tahmin edilip kağıda dökülmesidir. Gelişmiş ülkelerde bankalar, bir İP'na sahip olmayan girişimciyi dinlemez, daha doğrusu ciddiye almazlar.

İş kurmak için, desteğine ihtiyaç duyulan kişi ya da kuruluşları ikna etmelisiniz. Üreteceklerinizi nasıl pazarlayacaksınız? Girmeyi düşündüğünüz alandaki rakipleriniz kimlerdir, güçleri nedir? Maliyet ve gider tahminleriniz nedir ve bunlar ne kadar gerçekçidir? İşin getireceği kazanç ne kadardır?

Kuracağınız iş teknik ve mali tarafından başka, ÇYD isteyeceğiniz kuruluşlar sizi de tanımak isteyeceklerdir.

şüphe edilmemelidir.

Dernek kuruluşu ise standarttır. Her ne konuda bir dernek kurulursa kurulsun yapılacak işler hep aynıdır.

Dolayısıyla bu konuda uzmanlaşmış bir kuruluş bunun için önemli bir güçlükle karşılaşmayacaktır. Alınacak ücret ise, sabit ücret+ üye başına ücret'ten oluşan iki parçalı bir ücret olacaktır.

11 Nisan 1993

“BUNU YAPABİLİR MİSİNİZ?” SERGİLERİ

Birkaç yıl önce “iş yaratma” denilince hemen itiraz edilir, işlerin yaratılamayacağı, işin ancak yatırım yoluyla doğan bir yan ürün olduğu, hatta ‘yaratma’nın insanlara özgü olmadığı savunulurdu. Bugün artık hiç olmazsa bu deyim tartışmıyoruz.

“İşlerin yaratılması” aynen bir sanayi ürününün üretilmesine benzer bir süreçtir. Nasıl ki sanayi ürününün bir takım girdileri varsa, ‘iş’lerin de öyle girdileri vardır. Bir sanayi ürününün girdilerinden birisi nasıl ki o ürünün “**üretim teknolojisi**” ise, işlerin de yaratılmasında çeşitli teknolojiler kullanılır.

Bu teknolojilerden birisi, bu yazının başlığında görülen “**Bunu Yapabilir misiniz Sergileri**” dir. Bu tür sergiler dünyada genellikle büyük ölçekli özel ve kamu kuruluşlarınca ve özellikle de savunma kuruluşları tarafından düzenlenmektedir.

Nitekim, 1974 Kıbrıs Barış Harekatı'ndan sonra Türkiye'ye silah ambargosu uygulanmaya başlanınca, Türk ordusunun birçok yabancı kaynaklı yedek parça ve sarf malzemesi temin edilemez olmuş ve büyük sıkıntı yaratmıştı. İşte o tarihlerde Milli Savunma, büyük illerde “*Bunları Yapabilir misiniz Sergileri*” düzenlemiş ve ihtiyaçlarını sergileyip girişimcilere bir çağrıda bulunmuştu.

Ülkemizin bugün sahip olduğu küçük ve orta ölçekli sanayisinin temelinde bu sergilerin önemli bir payı vardır.

Benzer bir sergi 1987 yılında SEKA tarafından düzenlenmiş ve ihtiyaçları girişimcilere duyurulmuştu.

GİRİŞİMCİLERE BİR İŞ FİKRİ

Bu yazıda girişimcilere bir “İş Fikri” vereceğim. Bir başka deyimle ‘işin aynası’ndan başlayarak fikri açmaya çalışayım:

- **Girişimci tipi:** Tercihan hukuk konusunda yüksek öğrenimli, 45-60 yaşları arasında, kişisel ilişkilerde sempatik, bir yabancı dili iyi yazıp anlayabilen.
- **Gerekli ilk yatırım:** Yaklaşık 50 milyon TL
- **Personel:** 1 sekreter ve kamuda iş takip edebilecek 1 yardımcı
- **Gelir beklentisi:** Ayda 20-30 milyon TL civarında
- **Yer:** Tercihan Ankara olmak üzere İstanbul, İzmir gibi büyük kentler.

Yapılacak iş, “toplumdaki çeşitli ilgi gruplarına dahil kişilerin kendi aralarında örgütlenmeleri için onları özendirmek ve sonra da onlar için dernek, vakıf gibi organizasyonlar kurmak” olarak özetlenebilir.

Gelişmiş toplumlardaki yayınları izleyenler, bu toplumlarda ne kadar çok sayıda dernek, vakıf gibi örgüt olduğunu iyi bileceklerdir. Bu konu ile fazla uğraşmamış olanlar için bazı örnekler - bir kısmı komik görünümlüdür- vereyim;

- "Sarhoş sürücülere karşı örgütlenmiş anneler derneği"
- "5 inci Cadde derneği" (Fifth Avenue Association)
- "Süt hayvanlarının verimlerini kaydetme derneği"
- "Okuma Derneği" (Reading Association)
- "Anti-Korozyon Derneği"
- "Araç hırsızlığını önleme derneği"
- "Özgür konuşma yoluyla duyguların sorumsuzca ifadesiyle

- mücadele derneği"
- "Yanılıcı reklamlarla savaş derneği"
- "Yetersiz yönetsel iletişim derneği"
- "Yanlı ve hatalı biyoloji kitapları derneği"
- "Afet yaratan teknolojik hatalar derneği"
- "Görme engelliler için basım evleri derneği"
- "Çorba endüstrisi derneği"
- "Karşılaştırmalı hukuk öğretimi derneği"
- "Kamu görevlilerinin rüşvet almalarını önleme derneği"
- "Şişmanlık araştırma derneği"
- "Seyirsel sporlarda hayvanların sömürülmesi derneği"
- "İşçilerin sportif aktiviteleri derneği"
- "Wool-mark derneği"
- "Asbest derneği"
- "Güzellik enstitüsü sahipleri derneği"
- "Çelik halat bilgi derneği"

Bu listenin sonu yoktur. Buraya yalnızca çarpıcı birkaç tanesi alınmış ve gelişmiş toplumlardaki "buzdağının altı" gösterilmeye çalışılmıştır.

Bir fikrin bir "iş" yaratabilmesi için ona ihtiyaç duyulması gerekir. Günümüz Türkiye'sinde her ilgi grubu artık "lobicilik"iñ ne denli önemli olduğunu yavaş yavaş görmektedir. Önerdiğim İş Fikri'ne göre iki şey yapılacaktır;

(1) Çeşitli ilgi gruplarını uyararak, örgütlenmelerinin kendilerine yarar sağlayacağını onlara göstermek,

(2) Bu uyarıdan etkilenen gruplar için dernek, vakıf gibi kuruluşların muamelelerini yürütüp, herkesin tek tek ve amatörcü yapacakları işleri profesyonelce yapmak.

Akla gelebilecek bir soru, bu faaliyetten para kazanılıp kazanılamayacağı ve nasıl kazanılacağıdır. Evet, bu işten para kazanılabilir. Yeterki - özellikle başlangıçta-, örgütlenmekte avantajı bulunan ve bunda gecikmiş bulunan kesimler bulunabilsin.

Böyle bir hizmet nasıl tanıtılacaktır? Bu iş o denli ilginçtir ki, tüm medyanın bunu tanıtacağından ve sonra da her "örgüt" kurulmaya başlandığında ayrı ayrı "haber " konusu olacağından

İkinci önerim, kamu veya özel sektör kuruluşlarındaki “*yapılmak istenilip de yapılamayan işler*”e talip olmaktadır.

Yapılmak istenilip de yapılamayan işler nelerdir?

İşçi çalıştırmanın kolay olmadığı günümüzde (gerektiğinde işten çıkarabilmek zordur, ücretler yükselmiştir vs), kuruluşlar çok zorda kalmadan işe ilave adam almak istemezler. Bu yüzden de birçok ihtiyaçlarını karşılamaktan vazgeçer, en azından ertelerler. İşte, “*yapılmak istenilip de yapılamayan işler*” bu “*vazgeçilen ya da ertelenen işler*” dir.

Bunları bilir ve makul bir fiyatla yapmayı teklif ederseniz iş imkanları doğabilir. Bunları öğrenmenin en sağlam yolu, kuruluşların çeşitli düzeylerindeki yöneticileriyle ilişki kurup, bu ihtiyaçların neler olabileceğini bizzat onlardan öğrenmektir.

Bir örnek, kamu kesiminde çok yaygın olarak kullanılan geçici işçi (mevsimlik işçi de deniliyor) uygulamasıdır. Geçici işçi çalıştıran kuruluşlar, mukavele bitiminde karşılaştıkları güçlükler (mukavelelerin uzatılması için çeşitli (!) yolların denenmesi dolayısıyla), ihtiyaçlarından daha az sayıda işçi almaktadırlar.

Bu kuruluşlara yapılacak bir teklifle, geçici işçilerin alınması yoluyla yaptırılan işlerin “hizmet alımı” yoluyla “*grup*” tarafından sağlanabileceği önerilebilir.

- (6) Bu adımlar atılırken bir yandan da yeni imkanlarla karşılaşılacaktır. Bir bakıma bir “girişimcilik” deneyimi yaşanacaktır. Bunlara paralel olarak mutlaka yeni bilgi-beceriler edinmenin yolları araştırılmalı ve edinilmelidir. **Unutmayınız: Yeni beceriler yeni iş imkanları demektir!**

Bu yazımın, doğrudan doğruya düşük bilgi-beceri düzeyli işsiz insanlarımız tarafından okunmayabileceği doğaldır. Bu yüzden, onlara destek olması gerekenlerin (İş ve İşçi Bulma Kurumu, KOSGEB, vb) okumaları daha önemlidir.

İşsizlere çeşitli destekler sağlayarak onların kendi işlerinin sahibi olmalarını sağlamak, “Girişim Destekleme Şirketleri”nin başlıca işlevidir.

Özel kuruluşlar, özelleşmek isteyen KİT'ler, belediyeler, il özel idareleri, vakıflar ve hatta üniversiteler, Girişim Destekleme Şirketleri kurarak işsiz girişimcilerimize yol gösterebilirler.

25 Nisan 1993

EKSİK EĞİTİMLİ GİRİŞİMCİLER NE YAPSIN?

Şu ana kadar hep, belli bir eğitime veya girişimcilik deneyimine sahip kişilere önerilerde bulundum. İş kurmaları ya da mevcut işlerini geliştirmeleri için... Pekiyi, ya bu durumda olmayanlar ne yapacak? Girişimcilik onların da hakkı değil mi?

Bugün, kendisine gelir sağlayabilecek bir eğitim görmemiş ya da bir başka yolla gelir sağlayabileceği bir beceri edinmemiş olanlara bazı önerilerde bulunacağım.

Gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerde, işsizlerin çok büyük bir yüzdesini, geçerli bir beceriye sahip olmayan kişiler oluşturmaktadır. Bu gibi kişilere iş bulmaya çalışan hükümetler tek çıkar yol olarak yatırım yapmayı görürlerse de bugün bu, bir çözüm olmaktan çıkmıştır.

Sanayinin giderek otomasyona dönmesi, vasıfsız işgücüne olan talebi azaltırken diğer yandan da azalan bu işgücünün belirli bir bilgi-beceri düzeyinde bulunmasını zorunlu kılmıştır. Örneğin, düne kadar bir dokuma tezgahının başında çalışan işçilerden yalnızca kopan iplikleri eklemeleri beklenirken, bugün bir grup tezgahtan sorumlu "1 kişi"den, grubu denetleyen bilgisayarla iletişim kurabilmesi istenmektedir ki bu, vasıfsız bir işçinin yapabileceği bir iş değildir.

Vasıfsız olup, aynı zamanda gençlik dönemini de aşmış bir işsize yeni beceriler kazandırmak ve böylece onu işgücü piyasasına kazandırmak pek kolay değildir.

Ama Türkiye olarak bir şansımız, işsizlerimizin genç olmaları ve kendilerini değiştirmeye daha yatkın olmalarıdır.

Şimdi gelelim becerisi bulunmayan işsizlerimizin yapabileceklerine... Sıralayacağım adımların bazıları onların hoşuna gitmeyecektir, bunu biliyorum.

Ama dost, doğruyu söylerken bazen acı da söyleyebilir. Atılacak adımlar şöyle:

(1) Birilerinin işine yarayan, onların bir ihtiyacını giderebilecek bir şey yapamayan kişi işsiz kalacaktır ve işsiz kalması da doğrudur. (Ancak yaşlı, çocuk ya da özürliüler, toplum tarafından desteklenmelidirler.)
Bunu lütfen unutmayınız ve bu ilkenin dışındaki yollara ümit bağlamayınız.

(2) İlk yapılacak iş, birlikte bir iş yapabileceğiniz 3-5 arkadaşınızla biraraya gelip bir grup oluşturmanızdır. Grubu, olabildiğince bilgi-beceri yüksek kişilerden kurmak iyi olur. Grup üyelerinin hepsinin işsiz olması gerekmez. İş olan bir kişinin gruba katılması yararlıdır. Bu grup, birçok işe yarayacaktır. Şöyle ki;

- İşsiz bir insan, morali zaten bozuk bir kişidir. Grup arkadaşları birbirine güven ve moral verecektir.
- Her grup üyesinin iyi-kötü bir çevresi, bir "haberalma çevresi" vardır. Bunlar birleşince, tek tek olduğundan daha fazla haber alınabilecektir. (İş imkanları, karşılanamayan ihtiyaçlar gibi).
- İki kişi daima bir kişiden daha iyi fikir üretir.
- Grup üyeleri arasında dayanışma sağlanır.
- Nihayet, bir iş görüşmesi için herhangi bir yere başvurulduğunda, *işsiz bir kişinin başvurusu* değil, *bir grup girişimcinin başvurusu* söz konusu olur.

(3) İkinci adım, grup üyelerinin bir 'adi ortaklık' kurarak bir "**hükmi şahsiyet**" kazanmalarıdır. (Adi Ortaklık kurmak masrafsız ve kolay bir iştir).

(4) Çeşitli konularda fikir danışılacak kişilerin belirlenmesi, en önemli adımlardan birisidir. Akraba, hısım, dost, arkadaş, çevresi içinden çeşitli konularda danışılacak olanların bir listesi çıkarılmalıdır.

(5) Şimdi sıra grubun bilgi-beceri düzeyini aşmayan bir iş fikri bulmaya geldi.

Bunun için iki önerim var: Birisi, "**çevreyi gözlemleme**" dir. Grup üyelerinin yapacağı gözlemler sırasında bazı iş fikirleri doğabilir.

TASARRUFLU YAŞAMAK: AMA NASIL?

Geliriyle giderlerini bir türlü denkleştiremeyen bir kişiyi en çok kızdırabilecek önerilerden birisi, tasarruf yapma tavsiyesidir. Ama kızmanın bir yararı olmadığı da bir gerçektir.

Aile giderlerinin gözden geçirilmesiyle, hangi gelir düzeyinde olursa olsun bazı ipuçları elde edilebilmektedir. Bunlar şöylece sıralanabilir:

- (1) Aile bütçelerinin iki yakasını biraraya getirmedeki en önemli sıkıntı, öngörülemeyen giderlerdir. Bir anda çıkagelen bir ödeme zorunluğu, zaten sıkıntıda olan bir aileyi çok zor duruma düşürebilir. Bu gibi durumlarda düşülen panik, harcamaları daha da “mantık dışı” hale getirir. Bir yangın halinde -eğer evvelce bir önlem alınmamışsa- nasıl ki insanlar şaşırır ve gereksiz işler yaparak yangını daha da büyütürlerse, ani ödeme ihtiyaçları da böyledir. Buna karşı yapılabilir tek şey, “önceden hazırlık”tır. Yani gelirin ne olursa olsun, bir kenara ufak ufak bir “**acil durum parası**” ayırmaktır.
- (2) Bütçeleri kemiren ikinci konu, “**yanlış öncelikler**”dir. Sınırlı gelirlerin hangi önceliklere tahsis edileceği, çok önemsenmeyen ama en çok önemsenmesi gereken konudur.

Aile bireylerinin beslenme sorunu varken çamaşır makinesi taksidi ödemek, bu öncelik yanlışlığının bir örneğidir.

- (3) Bütçeleri sıkıntıya sokan bir üçüncü nokta, aile bireylerinin bir bölümünün “*sıkışık durumu dikkate almayan harcama eğilimleri*”dir. Bu yüzden, tüm aile bireylerinin -paniğe kapılmadan ve hatta birez de zevkle- bu işi bir ortak sorumluluk şeklinde algılamaları sağlanmalıdır.

- (4) Nihayet, giderleri azaltmanın en etkin yollarından birisi, ihtiyaçların en ucuza nasıl karşılanabileceği konusunda “**bilgi**” edinmektir.

Hangi besinin neyin yerine geçtiği, nasıl daha ucuza ısınilabileceği, ulaşım masraflarının nasıl azaltılabileceği, giyim ihtiyaçlarının hangi alternatiflerle karşılanabileceği gibi konular, biraz düşünme biraz da yaratıcılığı gerektirir.

Bütün bunlar ilk bakışta güç görünebilir. Ama girişimcilik de kendiliğinden olabilecek basit bir iş değildir.

Bunlara katlanabilmenin bir yolu, ileride sağlanabilecek daha yüksek gelir beklentisidir.

7 Şubat 1993

KENDİ İŞİNİ KURMANIN VAZGEÇİLMEZ KOŞULU: BİR SÜRE TASARRUFLU YAŞAYABİLMEK!

Eğer giderleriniz kontrol altına alamayacağınız kadar çok ve çeşitliyse ya da sabit bir geliri sabit yerlere harcamaya alışmışsanız, kendi işinizi kurmak konusunda yapabileceğiniz iki şey vardır:

- (1) Bu gider alışkanlıklarınızı değiştirmeye çalışmak,
- (2) ya da kendi işinizi kurmaktan vazgeçmek.

Sabit gelire (ücretli çalışmak vbg) alışmış insanların kendi işlerini kurmaları bu nedenden ötürü biraz güçtür. Bu sadece bizde böyle değildir. Örneğin İngiltere'de de, sabit gelirle çalışmaktayken kendi işini kurmak isteyenlerin bu çekingenliklerini yenebilmek için “*enterprise allowance scheme*” -ki buna ‘girişim izni programı’ denilebilir- adı verilen bir yöntem uygulanmaktadır. 1 yıl süreyle haftada 40 pound (ki oraya göre az bir ücrettir) ödeme yapılarak izinli sayılan ücretliler, böylelikle cesaretlendirilerek girişimciliğe ayak atarlar.

Ülkemizde ise bu türlü bir destek imkanı henüz yoktur. Ama, kamu işletmelerinin özelleştirilmesi sırasında mutlaka böyle bir önlem gündeme gelecektir, gelmelidir.

Özellikle uzun süre sabit ücretle çalışmış kişilerde (kamuda ya da özel sektörde), bir “**girişim korkusu**” oluşmaktadır. Bu korku, gelirine göre - az ya da çok- harcama alışkanlığının yarattığı, “*ya bu kadar kazanamazsam*” korkusu olup, bir ölçüde de doğal sayılmak gerekir. İşte bu yüzden, kendi işini kurmaya karar veren kişilerin, bir “**aile boyu**” kampanyaya ihtiyaçları vardır. Bu bir “**tasarruflu yaşayabilme kampanyası**”dır.

Özellikle geçim sıkıntısı çekenlerin tasarruflu yaşayabilmesi ilk anda pek mümkün görülmezse de bu doğru değildir. Hele amaç kendi işinin sahibi olmaksa bu daha da mümkündür.

Düşük gelirli kesimler üzerinde gözlem yapmış olanların yakından bildiği bir gerçek, onların yüksek gelirli kesimlerden daha az tasarrufa eğilimli olduklarıdır (bu gariptir ama gerçektir). Tasarruflu yaşayabilmenin anahtarı bütçe yapmaktır. Genel kanı, bütçenin ancak yüksek gelirli aileler ya da kişiler için geçerli olabileceği ise de gerçek bunun tam aksidir. Bütçe yapmak herkese lazımdır, ama en çok da düşük gelirlilere lazımdır. Yüksek gelirliler bütçe yapmadan da belki geçinebilirler ama düşük gelirliler asla!

Girişimci adaylarının, bu nedenle ilk yapmaları gereken, kişi ya da aile düzeyinde gelir ve giderlerini bir bütçe içinde denkleştirmeleridir. Tasarruflu yaşayabilmek için bütçe yapmanın yanısıra ikinci ve çok önemli bir koşul daha vardır: İhtiyaçları daha ucuza giderebilmenin yollarını bulmak!

Beslenme ihtiyaçları en ucuza nasıl karşılanabilir?
Daha ucuza nasıl ısınılabilir?
Sabit giderler nasıl azaltılabilir?

Bütün bunlar biraz kafa yormakla hafifletilebilir sorunlardır. Ama bunlardan evvel bir soru'nun açık yürekle cevaplanması gerekir: Kendi işimi kurmayı **gerçekten** istiyor muyum?

Cevabınız “*evet*” ise gereken çözümleri bulacağınızdan şüpheleniz olmamalıdır.

31 Ocak 1993

DÜŞÜK TÜKETİM GÜCÜ ÖZLEM, ÖZLEM İSE İŞ FIKRI DEMEKTİR!

Bundan evvelki yazımda, bir iş fikri üretmek isteyenlere ilk hedef olarak yüksek tüketim gücüne sahip kesimler üzerinde gözlem yapmalarını önermiştim. Burada ise tam aksini önereceğim: Düşük tüketim güçlü kesimlere bakınız!

Bu önerimle, o kesimleri gereksiz tüketime özendirebilecek mal ve hizmetleri önermek istemiyorum. Ama işin mekanizmasının öğrenilmesi bakımından bunun bilinmesinin önemi vardır.

Düşük ve orta gelirli kesimlerin, bir iş fikrine dönüştürülebilecek iki çeşit ihtiyaçları vardır:

- (1) Gerçek ihtiyaçlarını yansıtsın ya da yansıtmassın “özlem”leri,
- (2) Gerçekte bulunmasına karşın bir “özlem” haline dönüşmemiş yani açığa çıkmamış ihtiyaçları.

Tabii ki bunlardan ilkinde dayalı iş fikirleri üretmek daha kolaydır. Ama hem onlara ve hem de topluma yararlı olanları -genellikle- ikincilerdir.

Geliri kendisi ve/ya ailesine ancak yeten hatta yetmeyen insanları gözlemleyiniz. Bu kesimlerin, son derece mantıklı harcamalarının yanısıra, mantığı pek kolay açıklanamayacak tüketimleri ve bir o kadar da “özlem”leri vardır. Yevmiye ile şoförlük yapan bir gencin yaşamsal gereksinimleri yerine getirilmemişken, taksisine takıştırdığı çeşitli aksesuarlar onun iç dünyasını yani “özlem”lerini dile getirmektedir. “Aksesuar Endüstrisi” işte böyle bir özelemler dünyasını hedef alan bir ticari alandır.

Ralli pilotlarına (muhtemelen pilot adını da onlar takmıştır) özenerek küçülttükleri direksiyonları ya da yükselttikleri araba arkaları teknik açıdan sakıncalı olsa da, dünyanın masrafını

yapmaktan çekinmemektedirler.

Ya da asgari ücretten daha düşük ücretle çalışan genç kızların minicik servetler harcadıkları perma'ları, genç şoförün aksesuar merakının bir benzeridir. Bunları gözlemlemek çeşitli iş fikirlerinin doğmasına yol açacaktır.

Bir de ikinci gruptakiler vardır. Gelirlerinin % 15'ine yakını ısıtma masrafına harcayan bir ailenin gerçek ihtiyaçlarından birisi, evlerinin ısıtılma yöntemidir.

Her yakılan 100 kilo kömürün ancak 40 kilosunun faydalı ısıya dönüştüğü, geri kalan 60 kilo kömürün ise bacadan, camdan, duvardan veya kapılardan kaçtığı bilinmektedir. Bu ailelere makul bir ödeme planı içinde önerilecek bir yalıtım projesi, onların bütçelerine “net katkı” demektir.

İngiltere'deki bir yerel radyo istasyonu, işini kaybetmiş kişilerin ailelerine, çeşitli faydalı önerilerde bulunmaktadır. (İnşallah bir gün bizim radyolarımızdan bir veya birkaçı da benzer programlar yaparlar!)

Bu önerilerden biri de, evlerin içindeki su biriktirme deposu veya bidonlarının yalıtılmasıdır (evin içindeki ısı, gereksiz yere bu suları ısıtmassın diye).

Benzer bir “**gerçek ihtiyaç**” da beslenme konusudur. Beslenme konusu yalnız karın doyurma anlamında alınmamalıdır. Ardışık sonuçları açısından hem kısa ve hem de uzun dönemde, beslenme kadar önemli sonuçlar doğuran bir başka alan neredeyse yoktur.

Düşük ve orta gelirli kesimlerin beslenme ihtiyaçlarının ucuza karşılanabilmesi konusu, hem size hem onlara ve hem de topluma yarar sağlayabilecek bir konudur.

Bu konulardaki teknik bilgi eksiklerinizi karşılayabilecek epey kaynak vardır.

Şu söz unutulmamalıdır: “Bir doğru, en az iki yarar getirir”.

21 Şubat 1993

“çekiyorsunuz?” gibi bir soru ya da çoktan seçmeli soruları içeren bir anket formu kullanabilirsiniz.

Cevaplama oranı yüksek olmayabilirse de bir fikir vereceği şüphesizdir. Daha da basit bir yöntem, bu kesimlere dahil olduğu bilinen bir iki kişiyle yüzyüze görüşmeler yapmaktır. Size “*niçin zaman ayıracakları*” konusunda ikna edici ve karşınızdakileri gururlandırıcı bir yaklaşım yapabilirsiniz: “*İşimi kurmak için sizin desteğinize ihtiyacım var!*”. Bu şekilde bir yaklaşıma hemen herkes olumlu tepki verecektir.

Tüketim gücü yüksek kesimlerin başında, özellikle Ankara, İstanbul, İzmir gibi büyük illerde yaşayan yabancılar gelir. Bu kesimler girişimcilik açısından 2 nedenden dolayı önemlidirler: Birincisi, gelirlerini dövizle sağladıkları ve döviz-TL ilişkisi dolayısıyladır. A.B.D.'de pek önemli bir işe yaramayan 1\$, Türkiye'de 9000TL civarındadır.

İkinci neden, bu insanların ülkelerinde alıştıkları bazı mal ve hizmetleri bulamama durumlarıdır. Bir Japon'un alıştığı yiyecekleri bulabilmesinde ya da bir Pakistanlı'nın dinlemeketen seyretmekten hoşlandığı kasetleri temin edebilmedeki güçlüğü, birer iş fikri olabilir.

Bu kesimlere -hele kendi dillerinde- hitabeden bir anket formunun cevaplanma olasılığı çok yüksektir.

Yüksek tüketim gücünün işaretleri nelerdir?

Bunun işaretlerinden başlıcası semtlerdir. Her şehrin belirli semtleri, binalarının görüntüsü, insanların kılık kıyafetleri, hatta dükkanların vitrinleriyle, o semtte oturanların tüketim güçlerinin birer göstergesidir.

Özet olarak, çevrenizi gözlemleyerek, iş fikri üretme çabalarınıza, yüksek tüketim gücüne sahip kesimlerden başlayınız.

Bu, daha düşük tüketim gücü olan kesimler yoluyla iş fikri üretilemez demek değildir. Bazı kesimlerin tüketimleri neredeyse gelir düzeylerine bağlı değildir. Örneğin kadınlar ve çocuklar böyledir.

Çevrenize göz attığınızda hemen tüm hanımların kuaförlük hizmetinden yararlandığını göreceksiniz. Bu, onların gelirlerinin mutlaka yüksek olduğunu değil, bu hizmeti mutlaka kullanmak istediklerini gösterir.

Düşük gelirli kesimlerin tüketim gücü yerine bu defa “*tüketim özelemleri*” vardır. İyi gözlem yapabilen yabancılar bu gerçeği saptamışlar ve bu özelemleri birer gelire çevirmenin yolunu bulmuşlardır. Örneğin, araç telefonlarının birer prestij sembolü olduğunu, buna sahip olmanın onlara en azından manevi tatmin sağladığını gözlemleyen girişimciler, A.B.D.'de “*dummy-phone*” denilen araç telefonlarını üretmişlerdir. Normal olarak 2-3000\$'a satılan araç telefonları yerine, dış görünüşü aynen aslına benzeyen ama içleri boş telefon taklitleri yapıp 100\$'a peynir ekmek gibi satmışlardır.

Görüldüğü gibi mesele iyi gözlem yapmaktan geçmektedir.

14 Şubat 1993

Patent genellikle, bir “*püf noktası*” olan, bazı yanları mutlaka “*gizlenen*” bir sır olarak sanılır. Gerçek ise öyle değildir. A.B.D. Patent Yasasına göre, bir buluşa patent verilebilmesi için, *o konudaki tüm bilgilerin açıklanmış, buluşun, o konunun ortalama bir uzmanınca bir miktar deney yaparak tekrarlanabilir* açıklıkta olması gerekmektedir.

Eğer varsa “*püf noktası*”nın saklanması değil tam aksine “*iyice açıklanması*” gerekir ki patent yasası buluş sahibini koruyabilsin. Patentlerin, girişimcilikte ne denli önemli olduğunu çok güzel anlatan bir kitabı girişimcilerimize duyurmak isterim:

AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ:
MADALYONUN ÖBÜR YÜZÜ
Tamer Özel, 1992
İNKILAP KİTABEVİ

Patentlerden en kolay yararlanabilecek olanlar, halen bir mal üreten ve ürününü geliştirmek ya da yeni bir iş fikri bulmak isteyenlerdir.

Bunun yanı sıra, kafasından yüzlerce düşünce geçiren girişimciler de bu kütüphaneden yararlanabilirler.

Bu kütüphaneye her hafta, A.B.D.'de yayımlanan bir de “*Patent Resmi Gazetesi*” gelir. Her hafta ortalama 5000 patent başvurusu yapılan bu ülkede kabul edilip incelemeye alınan başvurular, bu resmi gazetede bir özet ve bir kroki ile birlikte yayımlanmaktadır. Ayrıca başvuruyu yapan kişinin tam adresi de yayımlanır. Böylece, daha patent alınmadan dahi bazı ilişkileri kurabilirsiniz.

Bu resmi gazete bile, bu ülkede nasıl bir “*buluş fırtınası*” yaşandığını, insanların nasıl birbirlerinin fikirlerini anlayıp öğrenmek ve sonra da daha iyisini geliştirmek için yarıştıklarını göstermeye yeterlidir. 250 yıldır süren bu yarış Amerika'yı Amerika yapan sırdır.

Bu kütüphanenin, ülkemiz girişimcileri açısından bir dönüm noktası olacağına inanıyorum. Lütfen bir defa gidiniz.

17 Ocak 1993

YÜKSEK TÜKETİM GÜCÜ İHTİYAÇ, İHTİYAÇ İSE “İŞ” DEMEKTİR

Bir iş fikri yaratmanın yollarından birisi de, tüketim gücü yüksek olan kesimlerin tükettikleri mal ve hizmetler üzerinde gözlem yapmaktır.

Düşük ve orta gelirli kişilerin tüketim 'örnek'leri (patern) genellikle sade ve temel gereksinimleri gidermeye yöneliktir.

Kişinin gelir düzeyi yükseldikçe bu defa bu *örnek* içine yeni mal ve hizmet tüketimleri girer. Gelir düzeyi ne kadar yüksekse, bu yeni mal ve hizmetler de o denli çeşitli ve miktarca çoktur.

Tüketim gücü yüksek kesimlerle ilgili olup da piyasada yeterince bulunmayan çeşitli ihtiyaçların, zaman zaman “*el altından*” yani kaçak olarak dahi sağlanmasının altında bu gerçek yatmaktadır.

Kolay yoldan “*köşe dönmek*” isteyip uzun vadeli kazanç peşinde olmayan ve kuralları çiğnemekte sakınca görmeyenler (birileri de onların haklarını çiğniyor!) kaçakçılık vb yollarla bu ihtiyaçları giderirken, daha uzun vadeli ve dürüst düşünen gerçek girişimciler ise yasal yollardan ithalat yapıp aynı ihtiyaçları gidermektedirler.

Bu kesimlerin ihtiyaçları nasıl saptanır?

Bunun belirli bir metodu yoktur. Ama, akla gelebileceklerden en pratiği, bir anket formu düzenleyip, tüketim gücü yüksek kesimlerden belirli sayıda insana dağıtmaktır.

“*Hangi mal ve hizmet gereksinimlerinizi karşılamakta güçlük*

Örnekleri verilen bu ilke, iş fikri yaratmanın yollarından birisi olmanın yanı sıra bir başka açıdan da önem taşır.

Ülkemizdeki işsiz insanların çoğunun geçerli bir becerisi olmadığı bilinen bir gerçektir.

Ama onlar, buna rağmen birilerinin kendilerine iş verebileceği ümidini taşırlar. Belki verebilir ama verilebilecek iş ancak çok basit, dolayısıyla da ücreti çok düşük bir iş olacaktır. Onbinlerce insana da zaten bu şekilde basit işler bulunamaz. Bulunabilse dahi, o tür işlerden başka bir iş yapamayan insanlardan oluşan bir toplum varlığını sürdüremez. Beceri kazanmanın önemi de işte buradadır.

Elektronik eşyaların hayatımızı tıkabasa doldurduğu bir Dünyada yaşıyoruz. Fakat bunların çoğunun bakım ve onarımını doğru şekilde yaptıramayız. Televizyonunun içindeki tozları yılda bir defa temizleten kimse hemen hemen yoktur. Yaklaşık 10 milyon TV alıcısının %20'sinin yılda bir defa temizlenmesi, 1600 kişiye ayda yaklaşık 5 milyon liralık gelir demektir. Yatırımı ise hemen hemen hiçtir. Beceri hariç! Şimdi lütfen etrafınıza bir de böyle bakınız. Hangi becerileri kazanırsanız, hangi iş fikirleri doğar?

29 Kasım 1992

İSTANBUL PATENT KÜTÜPHANESİ: MİLYONLARCA İŞ FİKİRİ!

Bir **İş Fikri** yaratmanın yollarından birisi de, Dünya'da icad edilmiş ve patenti alınmış her ne varsa, bunların patentlerinin bulunduğu kütüphanelere başvurmaktır. Bunlara "*Patent Kütüphanesi*" ya da "*Patent Arşivi*" denilebilir. Bu kütüphanelerden birisi de -belki inanmayacaksınız ama- ülkemizdedir ve İstanbul'dadır. Türk Standartları Enstitüsü binasının ikinci katındadır.

İçinde 6 milyon adetten fazla patentin mikrofilmleri bulunan bu kütüphaneye giriş serbesttir. Ancak, ilgilendiğiniz patentlerin fotokopisini istediğiniz takdirde biraz fotokopi ücreti alırlar (onu da almasalar, hatta gelenlere şeker tutsalar daha iyi olur).

A.B.D.'de bugüne kadar tescil edilmiş tüm patentleri -ki bu, Dünyanın çoğu patenti demektir- içeren bu kütüphane, girişimcilere iş fikirleri verebilecek çok değerli bir kaynaktır.

Çeşitli iş fikirleri geliştirme yolları üzerinde durup, patent kütüphaneleri konusunu biraz erteledim. Bunun nedeni, okurlarımın konuya iyice ısınmalarını, bir diğer deyimle aramızda sağlam bir iletişimin doğmasını beklememdi. İşte bu yüzden, iş fikri kaynaklarının en değerlisini en sona bıraktım.

1987'de Türkiye'ye getirilen bu kütüphane, bu güne kadar belki iyi duyurulmadığından belki de girişimcilerimizin devletten korkularından (!) dolayı, girişimcilerimizce yeterince tanınmamaktadır.

Bugün kuş cenneti olarak bilinen yerde yerli yabancı yüzbinlerce insana satılan şey sadece, yörenin “kuşların konaklama yeri” olmasıdır ve bizler tarafından değil, bu tür potansiyelleri kolayca gören yabancılar tarafından keşfedilip Dünyaya tanıtılmıştır. İnsanımız, yaşadığı yerdeki potansiyelleri görebilmesi için “neyin neye yaradığını” öğrenmelidir. O halde yeni İF'nin bir kanalı da çevremizdeki “şey” lerin, ne(ler)e yarayabileceğini araştırmaktan geçmektedir.

Ancak şunun hiç unutulmaması gerekir. Becerilerini geliştirmeyen ve sadece başkalarından yardım bekleyen kimselere yardımcı olabilecek bir sistem yoktur.

YP'in görülebilmesi bir ölçüde o yörede yaşayan insanların işiye de bu işi “meslek” olarak edinmiş kişilerin varlığı da gerekmektedir.

Batı ülkelerinde bu tür kişilere “Yerel Potansiyel Araştırmacısı” adı verilmektedir. Tabii ki bunların yetiştirilmesi kişilerin değil idarenin (yerel veya merkezi) işidir. Bu nedenle, yöresinde ekonomik gelişme sağlamak isteyen idare mensuplarının (belediyeler veya diğer merkezi idare görevlileri) bu gerçeğe dikkat etmeleri, bu tür kişilerin yetişmesini sağlamaları gerekmektedir.

22 Kasım 1992

HER YENİ KAZANILAN BECERİ, YENİ BİR İŞ İMKANIDIR

İyi bir İş Fikri yaratmanın bir yolu da yeni beceriler kazanmaktır. Bu aynen, boyalı bir cam ardındaki kişinin durumuna benzemektedir. Bir iğnenin ucu ile camın boyasını biraz kazıdığınızda dışarının bir bölümünü görebilirsiniz. Her kazanılan yeni beceri, kazınan boyanın biraz daha genişlemesi demektir. Bu durumda yepyeni alanlar görmeye başlayacaksınız. Bunun doğruluğunu, geçmişteki yaşantınıza bakarak da anlayabilirsiniz. Her yeni öğrendiğiniz şey, önünüzde yeni ufuklar açmadı mı?

Öğrenmeyi bir zevk değil bir külfet haline getirmiş olan eğitim sistemimiz, yeni beceriler kazanmayı gözünüzde büyütmenize neden olabilir. Ama bunu yıkmadan, çağımız ile uyum içinde yaşayabilmeye de imkan yoktur.

Yeni beceriler kazanma deyimi ile yeni meslekler edinmenizi değil, bilgi -beceri dağarcığınızı kastediyorum. Örneğin, hızlı okuma ya da konuşma becerisi kazandığınızı düşününüz. Her ikisine de ihtiyacı olan binlerce insanın olduğunu, ama bu insanlara bu becerileri kazandırabilecek imkanların çok az olduğunu göreceksiniz. Bu bir iş fikri olabilir.

Ya da, zamanınızı iyi kullanmayı sağlayan “zaman yönetimi” becerisi kazandıysanız bu da benzer şekilde bir iş imkanı olabilir.

İş aramanın tekniklerini öğrenmeniz, onbinlerce işsize bu teknikleri öğreterek, iş bulabildiği takdirde de paranızı ödemesine yol açabilecek bir iş fikridir.

alt alta yazınız. Ama **hiç bir şeyi** gözden kaçırmayınız.

Aile kavgalarından alınmayan çöplere, bozuk çıkan kutulu yiyeceklerden bakıma muhtaç yaşlı insanlara, gazetesini muntazam aldırılmayan aileden, çocuğuna her sabah süt içirmek isteyip de aldırılmayan anneye, arabasının lastiklerini zaman zaman çaprazlamanın ona kazanç sağlayacağını bilip de vakitsizlikten bunu yapamayan kişiden, elektrik faturalarını zamanında ödeyememek dolayısıyla ceza ödemekten bıkan kişilere kadar herşeyi yazınız.

Her sorunu bilmenize imkan yoktur. Bunun için tanıdıklarınızdan yararlanın, çok kimseyle ahablık edin. İlgilenmediğiniz konuları tanıyın. Etrafınızın irili ufaklı binlerce sorunla dolu olduğunu göreceksiniz. Bunların çoğu gelire dönüşebilecek birer İF'ni içinde taşıyor. Ancak bunların hepsi de size arzuladığınız düzeyde gelir sağlamayabilir. Bunları siz yapmak zorunda değilsiniz. Başkalarına yaptırabilir, siz de işi organize edebilirsiniz.

Şimdi lütfen kağıt ve kalemi elinize alın ve etrafınıza bakmaya başlayın. Şaşıracaksınız!

15 Kasım 1992

YEREL POTANSİYELLER İŞ İMKANLARI DEMEKTİR!

Bir İF (İş Fikri) yaratmanın bir yolu da yerel potansiyelleri görmek ve onlar üzerinde İF geliştirmektir. Yerel Potansiyel (YP) ne demektir?

İnsanlar bir şey ararken en son baktıkları yer genellikle ayaklarının dibidir. Bunun gibi, bir İF arayan kişiler de genellikle uzaklara bakmak eğiliminde olurlar. Daha doğrusu insanlar hangi bilgi-becerilere sahiplerse o alanların dışına bakamazlar. Bu doğaldır da. İnsan bilmediği bir konuda ne düşünebilir ki? Yeni beceriler kazanmak da bunun için önem taşır.

Dünyanın en zengin bitki örtüsü Türkiye'dedir. Bitkilerin ilaç yapımındaki önemleri ise bilinen bir gerçektir. Ama her gün o bitkilerin üzerine basıp geçen bir insanımız, bastığı bitkinin hangi ilaçlara girdi olduğunu (daha doğrusu bir işe yarayıp yaramadığını) bilmediğinden o potansiyel, bir gelire dönüşemez.

Hergün rüzgar esen bir yörede (mesela SİNOP böyledir), onun bir enerji ve dolayısıyla para demek olduğunu bilmeyen bir kişi, bir çevirici aracılığıyla bu enerjiden yararlanamaz. Bir girişimci de bunu bilmezse SİNOP'ta rüzgar jeneratörü ile elektrik enerjisi üretilip, akaryakıtla elde edilen ısı enerjisinin maliyetini düşürmeye dayalı bir İş Planı geliştiremez.

Prensip olarak herşey satılabilir. Bir doğa güzelliği bunu isteyen turistlere, çoraklık ise inziva arayan turistlere (böyle bir turizm türü var), dağlarımıza yakın sağlık merkezlerinin bulunmayışı bile, riski ve dolayısıyla puanı yüksek dağlara tırmanmak isteyen iç ve dış turistlere satılabilir.

anlamaya çalışan kişinin durumuna benzetebilirsiniz. Deliği genişlettikçe görülebilen alan artacaktır. Siz de yeni bilgi ve beceriler kazandıkça yepyeni imkanların etrafınızda eskiden beri mevcut olduğunu göreceksiniz.

İlke 3

Yerel potansiyeller, iş imkanları demektir. Bu ilke size yeni İF'leri sağlamanın yanısıra, Türkiye'mizin de kalkınma reçetesini göstermektedir. Türkiye'de doğal ve kültürel çevrenin karşılaştırılabilir ülkelere göre ne kadar zengin olduğu yeni yeni anlaşılmaktadır. Bu zenginlik, onunla içiçe yaşayan insanlar için iş imkanları demektir. Ancak bir şartla: etrafındaki bu potansiyelleri görebilecek ve sonra da onları işe çevirebilecek bilgi ve becerilerle donanmış olmak şartıyla.

İlke 4

Yüksek tüketim gücü ihtiyaç, ihtiyaç ise iş demektir. Yeni İF'lerini her yerde bulabilirsiniz. Ama tüketim gücü yüksek olan çevrelerde daha kolay bulursunuz. Bunun için önce o çevrelerin ihtiyaçlarına bakılmalıdır.

İlke 5

Patent arşivinde milyonlarca (evet yanlış okumadınız) İF vardır. İstanbul Taksim'de, TSE Bölge Müdürlüğü binasının ikinci katında*, içinde Dünyanın tüm patentlerinin yer aldığı bir "Patent Arşivi" vardır. Burada yer alan her patent sizde yeni İF'leri uyandırabilir.

8 Kasım 1992

(*) : Anılan Arşiv, bu kitabın yayımlandığı tarhte yine Taksim'de Galatasaray Hamamı'nın yanına taşınmıştır. (Eylül '94)

SORUNLAR İMKANLARDIR!

İyi bir İş Fikri (İF) yaratmak için kullanılacak ilkelerden birisi de, *"çevrenizdeki sorunların her biri, para kazanılabilecek birer imkandır"* demiştim. Bu ifade ile ne demek istediğimi biraz açmak istiyorum. İlk anda biraz sivri görünen bu ilke ilginç ama doğrudur.

Bunun için A.B.D.'ne bakmak yeterlidir. Orada girişimciler akla hayale gelmeyecek sorunları para kazanmak için birer işe çevirebilmektedirler. Bu beceride, o toplumun gelir düzeyinin yüksekliğinin payı göz ardı edilemez. Ama Türkiye'de de gelir düzeyimizle ilgili olarak, sorunlar işe çevrilebilir demektir. Yeter ki sorunları bu gözlükle görmeye, görebilmek için de onlara dikkatli bakmaya alışalım. Ayrıca o ülkede devlet de buna ortam yaratmaktadır. Bu da önemli bir farklılıktır.

Türkiye'de de benzer örnekler gelişmektedir. Ev soygunlarının artması –ki bir sorundur– birçok kişiye İF ilham etmiştir. Alarm sistemleri, takviyeli kapılar, görüntü sistemleri, bayıltıcı spreylar hep bu "sorun"dan kaynaklanmaktadır.

Yalnız yaşayan insanlara yönelik saldırılar –ki bu da bir sorundur–, kurusıkı tabancaları ve benzer araçları ortaya çıkarmıştır.

Davaların çokluğu, özel arabulma mahkemelerini; bakıma muhtaç kişilerin yalnızlığı ise öğrencilerin okul harçlıklarına katkı yapabilecek İF'lerini gündeme getirecektir. Özetle, çevresine farklı şekilde bakabilen insanlar, ülkemizde de giderek artmaktadır.

Şimdi yapmanız gereken şudur: Oturduğunuz evdeki çevrenizden başlayarak yavaş yavaş çemberi genişleterek, gözünüzün önünden çeşitli sorunları geçirip bunları bir kağıda

imkanınız, bazen de kirayla tutulmuş bir yer olabilir. not: kendi sahibi olduğu binası olanların ayrıca iş yapmasına gerek yoktur –şaka–)

- **İşyeri için asgari donanım** (telefon, faks, daktilo veya bilgisayar, dolap, sandalye gibi)

- **Ne iş yapılacaksa o işin iyi bilinmesi**

- **Girişimcilik** (çevresine bakmasını ve ihtiyaçları görmesini bilen, bu ihtiyaçları bir iş fikrine çevirebilen, risk alabilen, yaratıcı düşünebilen, iş yapabilmek için gereken kaynaklara sahip olmasa da bunları biraraya getirmesini becerebilen bir kişilik)

- **Üretilecek mal veya hizmeti alacak olanlar yani pazar** (başlangıçta genellikle herkesin önünüzde kuyruk olacağını zannedebilirsiniz de gerçek öyle değildir)

- **Çeşitli uzmanlıklar** (işiniz basit dahi olsa hukuki, mali, ticari ve benzeri konularda sizin içinden çıkamayacağınız sorunlarla karşılaşabilirsiniz)

- **Kredi teminatı**

- **Danışmanlık desteği** (başınız sıkıştığınızda herhangi bir konuda danışabileceğiniz bir kişi veya kuruluş)

- **ve nihayet bunlardan sonra para!** (öz kaynağınız, hibe, kredi, girişim sermayesi –risk sermayesi de diyorlar–, kurduğunuz işin hisselerinin satışı ve benzeri yollarla olabilir)

Burada kısaca sıralanan gereksinimlere bakarak bir girişimcinin tüm ihtiyaçlarının bunlardan ibaret olduğu ya da aksine her girişimde bütün bu desteklere ihtiyaç olacağı düşünülmemelidir. Bunlar, girişimci adaylarını düşündürmek, sorunun yalnızca para bulmak olmadığını anlatmak için sıralanmıştır. Burada önemli bir kısmı sıralanan bu destek türlerinin tümüne birden **“Çok Yönlü Destek”** adı verilmektedir. İleriki yazılarımda Çok Yönlü Desteğin nerelerden ve nasıl sağlanabileceği üzerinde duracağım. 4 Ekim 1992

BİR İŞ FİKRİ BULMAK!

Bu konuyu ilk ele almalıydım. Biraz ertelememin nedeni var. Girişimciler genellikle ilk ve en önemli gereksinimlerinin para olduğunu düşünürler. Ben de ilk yazılarımda bunun böyle olmadığını göstermek istedim.

Girişimci (ve genellikle herkes) aklına gelen İş Fikri(İF)nin iyi olduğuna inanır. “İyi” bir IF genellikle, nakit akımı tablosunda kısa zamanda nakit fazlası yaratabilen fikirlerdir (“Genellikle” diyorum çünkü bazı iyi IF'leri ancak uzun vadede sonuç verebilir). Bu ise ilk bakışta sanıldığı kadar kolay olmayabilir.

İyi bir IF, etrafına iyi **bakarak**, daha doğrusu etrafındaki ihtiyaçları iyi **görerek** bulunabilir. Herkes etrafına bakar ama aynı şeyleri göremez!

Ben, siz girişimci adaylarına bir yeni gözlük takmaya çalışacağım. Aynen, gece görüş gözlüğü gibi! Bu gözlük sizlere, çıplak gözle bakan insanların göremediği iş imkanlarını gösterebilecektir. Bir anlamda gözlerinizi eğitip, onlara imkanları görebilmeyi öğretmeye çalışacağım.

Bunun için bazı kurallar ya da ilkeler verebilirim. Şöyle ki:

İlke 1

Çevrenizdeki sorunların herbiri aslında, para kazanılabilecek imkanlardır. Dünyanın ikinci büyük bilgisayar firması sayılan CDC'nin iş hayatındaki sloganı şöyledir: *“toplumun tatmin edilmemiş ihtiyaçları bizim için birer iş fikridir”*.

İlke 2

Her yeni kazandığınız beceri, sizin yeni sorunları, yani yeni iş imkanlarını görmeyi sağlar. Sahip olmadığınız bir bilgi ya da beceriyi gerektiren bir konu sizin için “yok”tur. Bunu aynen bir camın arkasında durup, küçük bir delikten dışarıda olup biteni

Basınımızın tartışmalara sağladığı olumlu destek ise eşsizdir.
"Orta yaşlı İş Adamları Vakfı'nın düzenlediği toplantıda, para
musluklarının açılması istendi"
veya "Azerbeycan'a, serbest piyasa tecrübelerimizin
aktarılabileceği vaad edildi.. Bunun üzerine Azerbeycan'la
durum gerginleşti" gibi.
Bu işte bir gariplik var. Ben anlamıyorum. Anlayan var mı?

Şubat 1992

B. İŞ FİKİRLERİ ÜRETMEK

ÖNCE PARA DEĞİL!

Lütfen bu başlığa kızıp, "parasız girişim olur muymuş!" diye yazımı okumaktan vazgeçmeyiniz. Ünlü sözü hatırlayınız: "Vur fakat dinle!".

Belki sizlere garip gelebilir ama, bir "girişim" ile "aşure" arasında şaşılası bir benzerlik vardır. Aşure sevenler, dolayısıyla da nasıl yapıldığına (ama iyi bir aşurenin) dikkat etmiş olanlar, hele hele aşure adı altında nohut, fasulye, buğday ve şeker bulamacı yemiş olanlar, aşurenin en belirgin özelliğini sağlayan şeker ile, tek başına katiyen aşure olamayacağını iyi bilirler.

Hatta şekerin yanına buğday, nohut vs nin katılmasının da yetmeyeceğini, bunlar ancak belirli miktarlar ve sıralarla katılır ve de gerekli süreler pişirilirse iyi bir aşure elde etme "şansı"nın doğabileceğini de bilirler. (Çünkü servis yaparken bile yenmez hale gelebilir de onun için "şans" diyorum.)

Girişim de tastamam böyledir. Aşureye, belirgin özelliğini veren nasıl şekerse, bir girişime de belirgin özelliği "para" verir. Daha doğrusu çoklukla öyle sanılır. Halbuki bakınız bir "girişim" yemeğinin içinde hangi malzemeler vardır:

- **Girişim=para değildir bilinci** (bu bilinç çeşitli şekillerde kazanılabilirse de en iyisi bir defa batarak –boğulmaksızın– edinilir)

- **Yaşayabilir bir iş fikri** (demek ki her iş fikri yaşayabilir değilmiş!)

- **Doğru yapılmış bir "iş planı"** (bunu, ilerdeki yazılarımda anlatacağım)

- **Yapılacak işe yeterli bir iş yeri** (bu, bazen eviniz, bazen bir arkadaşınızın, bir destekçinin işyerinden faydalanma

GİRİŞİMCİLERİMİZ VE OTO TAMİRCİLERİMİZ

Kıskanç olmayan insan hemen hemen yoktur. Ben de biraz öyleyim. En kiskandığım insanlar da oto tamircilerimiz. Onları hem kıskanıyor hem de saygı duyuyorum.

Çeşitli toplum kesimleri arasında en etkin olanları belirlemek için bir "etkinlik ölçütü" tanımlanmaya çalışılsa sanırım ki oto tamircilerimiz birinci sırayı alırlardı.

Bu ölçüt bir oran şeklinde tanımlanmalı ve payında, *"idareleri etkileyip arzularını gerçekleştirme düzeyleri"*, paydasında da, *"topluma katkıları"* bulunacaktı.

Her il ve ilçemizde mutlaka bulunan "şey"leri bulmaya çalışsanız önce aklınıza o yörenin adı, nüfusu ve rakımının yazılı olduğu tabela sonra "welcome, willkommen vs" yazılı hoşgeldiniz tabelası, sonra da sağlık ocağı gelirse de bu doğru olmayıp, mutlaka bulunan "şey", oto tamircilerimizin kurduğu legal bir örgüt olan "küçük sanayi siteleri" dir.

Adındaki "küçük", kimseyi aldatmamalıdır. O sıfat fazla kıskançlık çekerek, benzer girişimde bulunmayı akıl edebilecek uyanık kişileri caydırmak amacıyla eklenmiştir.

T.C. Sanayi Bakanlıklarının (gelmiş ve de geçmiş) en önemli işlevi fişmanca yöremize Küçük Sanayi Sitesi binaları yaptırmak, orada icrayı sanat edecek olan oto tamircilerimize işyeri desteği sağlamaktır.

Politikacılarımız seçim gezilerinde en fazla alkışı *"beni seçerseniz yöreye bir küçük sanayi sitesi yapacağım"* dediklerinde alırlar.

Devletin en meşgul bürokratları, küçük sanayi sitelerine kredi vermeye çalışan dalgın bakışlı memurlarıdır.

IMF, Dünya Bankası gibi kuruluşlar da küçük sanayi sitelerimizin inşaatına önemli katkılarda bulunurlar.

Kanımca bu denli önem taşıyan bir konuya artık müstakil bir bakanlık kurmanın da zamanı gelmiş hatta geçmektedir.

Büyük bir pirinç tabela üzerine siyah kalın harflerle yazılmış bir

T.C. KÜÇÜK SANAYİ SİTELERİ BAKANLIĞI

yazısını şimdiden görür gibi oluyorum. Hatta duyduğuma göre, Yunanistan, Suriye, İran gibi dost ülkeler bir, "Türkiye'deki Küçük Sanayi Siteleri Kurulmasını dolduruşa getirme pardon Teşvik Fonu" oluşturmak için harekete geçmiş bulunmaktadırlar.

Yukarıda önerdiğim etkinlik ölçütüne göre en etkisiz kesim ise girişimcilerimizdir. Ölçütün payında yine idareleri etkileyip arzularını gerçekleştirebilme düzeyi, paydasında ise topluma katkıları olmak üzere.

Bu garabetin mutlaka sebep veya sebepleri olmalıdır. Ama bunlardan birisi ve belki de başta geleni, toplumumuzun "ad koymayı yeterli sayma" hastalığı bulunmaktadır.

Serbest piyasa ekonomisinin vazgeçilmez ilk şartının rekabet, rekabetin ilk ve vazgeçilmez şartının ise "girişimci" olduğunu bir kenara iten toplumumuz, sistemin yalnızca adını anarak serbest piyasa sistemine geçtiğini sanmakta ancak işlemediğini gördükçe de çeşitli teşhisler üretmektedir:

*"Sistem, sosyo-ekonomik konjonktürdeki belirsizliklerin para piyasalarındaki advers efektindendir",
"M1 para hacminin dolaylı artışının Merkez Bankası üzerine etkileri kaldırılmadıkça gerçek serbestlikten söz edilemez",
"Esas mesele, üretimin artırılıp emekçinin haklarının söke söke alınmasıdır".* vs. gibi.

Mevcut kamu personeli sayısı azaltılmaksızın ücretlerinin artması imkansızdır. Bu seyreltme ise fazla personeli işten atarak değil, onların kendi işlerini kurlmaları için uygun koşulları yaratmakla mümkündür. Yani işin anahtarı yine G'lerdir.

3. Kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması, G'lik iklimine bağlıdır.

Kamu hizmetlerinin kalitesi büyük ölçüde kamu personelinin nitelik dokusuna, o ise büyük ölçüde bu personele verilebilecek ücretlere bağlıdır. Ücretlerin artırılması ise ancak sayının azaltılmasıyla mümkün olabilir. Azaltmanın, ancak özendirici bir G'lik iklimiyle gerçekleşebileceğine işaret edilmişti.

4. Teknolojik gelişme ancak G'ler eliyle gerçekleşebilir.

Araştırma kurumları, üniversiteler ve diğer AR-GE odakları ne kadar üretken olurlarsa olsunlar sonuçta, geliştirilen yeni teknolojilerin hayata geçirilmesi G'lere bağlıdır.

G'ler tarafından hayata sokulmayan teknolojiler -bazı ülkelerde olduğu gibi- o ülkenin bilimsel yayınlarının miktarını artırmaktan öteye gidememektedir.

5. Bilim-Teknolojinin gelişmesi G'lerin başarısına bağlıdır.

Bilim ve Teknoloji çalışmaları bir boru içinden akan suya, bunların hayata geçirilmesi ise borunun ucundaki bir musluğa benzetilebilir. Eğer musluk kapalı ise yani G'ler bilim ve teknolojik bulguları hayata geçiremiyorlarsa, boru içindeki su akamayacak yani bilim ve teknolojiye gelişme duracaktır.

6. İşsizlikle mücadelenin en etkin yolu, kişilerin kendi işlerini kurlmaları yani G'liktir.

Bu konuda en başarılı ülke olan ve “*istihdam makinesi*” olarak adlandırılan A.B.D., bu konuda en çarpıcı

örnektir. 1970-86 arasındaki 17 yıl boyunca Avrupa ülkelerinin tamamında yaratılan iş sayısı yaklaşık sıfır (hatta negatif) iken, aynı dönem içinde A.B.D.'de net yaratılan yeni iş sayısı 11 milyon'dur. Bu yeni işler, kendi işini kuran G'ler tarafından yaratılmıştır.

Artık işsizlikle mücadelenin, klasik anlayıştaki “yeni yatırımlar yoluyla” olamayacağı bilinmektedir. Emek yoğun endüstrilerin giderek üçüncü dünya ülkelerine kaymakta oluşu, eski anlayıştaki “yeni yatırımlar yoluyla istihdam yaratma” yönteminin, geri kalmışlığa davetiye ya da ona boyun eğme olduğunu göstermektedir.

Çağdaş işsizlikle mücadele yöntemi, insanların kendi işlerini kurlmalarının desteklenmesinden geçmektedir. Girişim Destekleme Şirketleri, bu amaçla kurulmaktadır.

7. Gelir yetmezliğinin çaresi yine G'liktir.

İşsizliğin ikiz kardeşi gelir yetmezliğidir. Çünkü gerçek sorun işsizlik değil, onun sonucunda doğan gelir yetmezliğidir. Böylece her ikisi de aynı etkiye sahiptirler. O halde bu sorun da G'likle ilgilidir.

8. Ülke kalkınmasının anahtarı yerel potansiyellerin değerlendirilmesine, bu ise Girişim Destekleme Şirketleri eliyle desteklenecek G'lere bağlıdır.

İnanılmaz gibi görünüyor değil mi? Bu kadar çok yönlü faydası olan bir anahtar (girişimcilik) üzerinde ne kadar çok dursak yeridir.

27 Eylül 1992

GİRİŞİMCİ NE İŞE YARAR ?

Toplum içinde girişimci (G) sözcüğüne yüklenen anlam çok belirli değildir. G kimisinin gözünde ekmeğini taştan çıkarma becerisine sahip bir kişi, kimine göre birşey yapmadan para kazanmanın yolunu bulmuş bir “iş bitirici”, kimilerine göre de bunlardan daha farklı niteliklere sahip kişilerin ortak adıdır. Malta'lı düşünür De Bono'ya göre:

“Müteşebbisi tanımlayan, bir şeyi gerçekleştirmek tutkusudur. Bir yazar veya ressamın tutkusundan farklı değildir. Daha önce bulunmayan bir şeyi yaratmak onun en büyük amacıdır. Müteşebbisin seçtiği ortam “eylem” dir.

.....
Test çok kolaydır: Bir anda istediği kadar paraya kavuşan müteşebbis, acaba faaliyetlerini durdurup yeni işler peşinde mi koşardı yoksa işine devam mı ederdi?

Tarih, hep yeni faaliyetlerin seçtiğini göstermiştir.....

Müteşebbisler toplumda işlerin saat gibi yürümesini sağlayan işletici gruplara karşı, evrimle değişimi getiren risk grubunu oluştururlar.

Birçok ülkede, bencil ve aşırı hırslı olarak bilinir ve teşvik edilmezler.”

Her düzenin vazgeçilmez öğeleri, “*olmazsa olmaz*” ları mutlaka vardır. Serbest Rekabet Sistemi ya da kısa adıyla Pazar Ekonomisi düzeninin de böyle vazgeçilmezleri vardır. G, bunların başlıcası hatta en önemlisidir.

Serbest Rekabet Sisteminin G dışındaki unsurları eksik olduğu takdirde, oluşan sistem yine bir ölçüde işleyebilir. Aksak işler ama işler. Ama G olmaksızın Serbest Rekabet Sistemi işleyemez.

Bu genel tanımlamanın dışında G kesimi acaba Türkiye'de niçin önemlidir? Bakınız şu sebeplerden:

1. **Özelleştirme, G'lerin etkinliği ölçüsünde gerçekleştirilir.**

Özelleştirmenin ana fikri, devletin, mal ve hizmetleri pahalı ve/ya kalitesiz ürettiği olması değildir. Gerekli önlemler alınırsa bunlar düzeltilebilir.

Devlet, “kuralları koyan” olduğu için kendisiyle rekabet edilemez bir güçtür. Dolayısıyla, bir sektörde devlet varsa tanım olarak orada rekabet mevcut olamaz. Ya yalnız devlet tekeli olur (Türkiye de büyük oranda böyledir) ya da haksız rekabet olur.

Devlet, yalnızca rekabetçi sistemin gerektirdiği ortamı kurup onu korumakla yükümlüdür. Bu, basit görünmesine rağmen işin en güç yanıdır.

Devletin böyle bir role çekilebilmesi, halen üretmekte olduğu mal ve hizmetleri başkalarının üretmesi demektir. İşte bu “başkaları”, G'lerden başkası değildir. Ama diğer tarafta, devlette bu üretimleri yapmakta olanlar vardır. Yani, hem o insanlar bu üretimleri yapmayacak, hem de G'ler bunları yapacaktır.

Bu denklemden çıkan sonuç şudur: Halen devlette bu işleri yapanlar G haline getirilmelidir! Bir başka deyimle devlet, “Girişim İklimi” ni yaratamazsa bu üretim alanlarını terkedemeyecek demektir.

Başka, yetenekli G'ler, halen devletin üretmekte olduğu mal ve hizmetleri üretmeye hazır olsalar dahi, devlet, istihdam ettiği personeli kendi kuracakları işlere kaydıramadığı sürece, ancak sosyal sorunlara (işten çıkarma) veya ekonomik sorunlara (toplu emeklilik) yol açmış olacaktır.

Bu nedenle, halen G'lik alanına girmemiş kişiler için “davetkar bir G'lik iklimi yaratılması”, özelleştirmenin ön şartıdır.

2. **Kamu personeli ücretlerinin artması, kalabalık kamu kadrolarının seyreltilmesine, o ise G'lik iklimine bağlıdır.**

A.GİRİŞİMCİ KİMLİĞİ!

GİRİŞİMCİ KİMDİR?

Bir söz vardır; *“ne anladığınızı söyle ki ne söylediğimi bileyim”*.

Özellikle son altı aydır tüm yayın organlarında *girişimcilik* ile ilgili konular işleniyor, paneller düzenleniyor, raporlar yayımlanıyor. Girişimciliğin, **“demokrasinin kilit taşı”** olduğunu bilenler açısından bu çok önemli bir gelişmedir.

Ancak bu arada dikkatten kaçan ve şimdiden düzeltilmesi gereken bir yanlış var. O da, *girişimcinin kim olduğu* ve *girişimciliğin ne olduğu* noktasıdır. Söylenip yazılanlara dikkat edilirse, girişimciye **“iş adamı”, “yönetici”, “patron”, “kendi işini kurmaya çalışan kişi”** ya da **“daima yeni ve riskli fikirleri gerçekleştirmeye çalışan öncü”** gibi kişiliklerin elbiseleri giydiriliyor. Girişimci bunlardan hangisidir?

Çeşitli yazarlar girişimciyi kendi anlayışlarınca tanımlamışlarsa da bunların hemen hepsinde ortak olan noktalar vardır. O da, girişimcinin daima **“başkalarının baktığı ama göremediği fırsatları görüp, bunları birer iş fikrine dönüştürebilmesi”** ve bir de **“risk almaya yatkınlığı”** dır. Bu iki özellik Dünya girişimcilerinin hiç değişmeyen özellikleridir.

Bir girişimci aynı zamanda bir iş adamı, bir patron, bir yönetici ya da bunların bir karışımı olamaz mı? Olmaması için hiç bir ülkede bir yasa yoktur, dolayısıyla tabii ki olabilir. Ama bunlardan bazıları, girişimciliğin o iki değişmez niteliğiyle kolay bağdaşmaz.

Bir girişimcinin bitip tükenmek bilmeyen tutkusu, *“daima başkalarının göremediği fırsatları görmek”* iken, bir yöneticinin amacı *“yöneteceği işin gereklerini -ne kadar sevmezse sevmesin- yerine getirmek”* tir.

Bir yönetici, riskleri en aza indirmeye çalışırken, girişimci bu konuda çok daha gözü karadır. Bir ‘patron’un ana işi, sahip olduğu varlığı idame ve geliştirmek iken bir girişimci, varlığını pekala riske edebilir. Ancak bu çelişkili niteliklere rağmen girişimcilik, iş adamlığı, patronluk ya da yöneticilikle bazen birleşebilir. Ama birleşme, her iki grup nitelikten de bir şeyler kaybetmek pahasına olur.

Ancak çok nadir kişilikler, girişimcilikle diğer meslekleri, onların özelliklerini bozmadan birleştirebilirler. Bir boksörün aynı zamanda piyanist ve iyi bir mühendis olması imkansız değildir ama çok da nadirdir.

Girişimcilik kavramının doğru yerine oturtulmasının pratik açıdan önemi vardır. Örneğin, girişimcinin ve iş adamının sorunlarının azaltılması, ayrı ayrı doğru hedeflerdir. Çünkü ekonomi içinde her iki grubun da yaşamsal katkıları vardır. İki grubun ortak sorunları çoktur. Mesela, yüksek enflasyon her iki grubu da rahatsız eder. Ağır bürokratik yük de böyledir. Her iki grup da karmaşık ve ağır işleyen bürokrasiden zarar görürler.

Ama diğer yandan girişimci ile iş adamının ayrı, hatta çelişik sorunları da vardır. Yani birinin çözümü, diğeri için yarar değil zarar getirebilir. Örneğin, iş adamı için **“istikrar” (stabilite)** çok önemlidir. İstikrarsız bir ortam iş hayatı için felakettir denilebilir. Girişimci için ise istikrar, **“yeni fırsatlar”** anlamına da gelebilir.

Korumacılığın azaltılması, iş adamı için bir tehdit iken (yani kısa vadede), yeni mal ve hizmetlerin pazara girmesiyle girişimci yeni iş fikirleri üretmek imkanı bulacaktır.

Ücretlerin artması, iş adamı için maliyet artması, girişimci içinse sanayinin bazı işleri kendi içinde yapmama kararı nedeniyle yeni iş imkanları demektir.

İşte bu nedenlerle kavramları doğru yerine oturtmak zorundayız. Ancak o takdirde onları bilinçle kullanmak, her birini doğru yönlendirmek, bunların kombinezonlarını yapmak ve sonunda da başarılı olmak mümkün olabilir. 14 Mart 1993

PIŞMIŞ GİRİŞİMCİNİN BAŞINA GELENLER !

Üç kareli bir karikatür vardı. Birincisinde, çok yaşlı bir hanımla gençten bir adam bir odada uygunsuz durumdalar. İkinci karede oda kapısı açılmış ve yaşlı bir general olan hanımın kocası bu uygunsuz durumun üzerine gelmiş. Generalin göğsü madalya dolu. İki aşık şaşkınlıkla, koca ise hem hırs hem de şaşkınlıkla kısa bir süre bakıyorlar. Nihayet son karede koca, korkudan titreyen genç adamı tutup, göğsündeki madalyalardan birisini ona takıyor.

Türkiye'deki girişimcilerin hepsine böyle birer madalya takmak lazım. El birliği ile tüm sistem onların girişimciliğini öldürmeye uğraşsa da onlar yılmadan çabalıyorlar.

Girişimcilik nasıl özendirilip desteklenebilir? Bu, bir yazının hacmini çok aşar. Merak edenlere önerim, **Müteşebbisler Kulübü** (Ayazağa asfaltı, 3ncü yol, No 19 Maslak-İstanbul) tarafından hazırlanmış bir raporu (*Girişimciliğin Özendirilmesi*) okumalarıdır. Raporda bu konu iyice incelenmiş.

Benim, okurlarıma ayrı bir önerim var: Ülkemizde girişimciler, bürokraside öyle işlerle karşılaşmışlardır ki, bunları bir editör bir araya toplasa, hem girişimciler ve hem de girişimciliği özendirmek isteyebilecek yetkililer (KOSGEB, İş ve İşçi Bulma Kurumu, İstihdamdan Sorumlu Devlet Bakanlığı, Üniversiteler vb) için son derece değerli bir **“vaka koleksiyonu”** (*case collection*) ortaya çıkar.

Girişimciler birbirlerinin başlarına ne geldiğini, devlet de onların başlarına neler getirdiğini öğrenir ve bakarsınız herkes kendi payına düşeni düzeltmeye çalışır.

Şimdi ben bu yazı aracılığıyla bir çağrı yapmak istiyorum. Kendisini **“müteşebbis”** olarak adlandıran kim varsa onlara bir çağrı: Başınıza gelen ve girişimcilik açısından ilginç olduğunu düşündüğünüz “vaka”ları bana yazınız. İsterseniz adınızı saklı

tutayım, isterseniz adınızla birlikte yayımlayalım. Bu işin editörlüğünü yapmayı ve sonra da bastırmak için bir sponsor arayıp bulmayı ben üstleniyorum. Eğer bu, kitap olur ve hele de satarsa, tüm gelirini Müteşebbisler Kulübü'ne bırakalım. Bana (PK 23, Sahrayıcedit, Erenköy-81090 İSTANBUL) adresine ve GİRİŞİM VAKALARI rûmuzuyla yazabilirsiniz.

Ne dersiniz?

11 Aralık 1992

D. ENGELLER

GİRİŞİMCİLERİN ÖNLERİNDEKİ ENGELLER!

Buraya kadar *girişimciliğin çatısı* diyebileceğimiz konulara değindim.

Doğaldır ki bu konuların herbiri, üzerinde çok daha fazla durmaya değer önemde olup, yalnız yazı yoluyla anlatımı güçtür. Ama yine de, merak edilen konular olup, genellikle düşünülen hatalar, bu konulara önem verilmeyişinden doğmaktadır.

Bu yazılarla her zaman girişimcilere değil bazen de onlara çeşitli imkanlar yaratması gerekenlere ya da girişimcilerin önlerine engel çıkaranlara sesleneceğim.

Görüyoruz ki insanımız ve özellikle de gençlerimiz kendi işlerini kurma konusunda müthiş isteklidir.

Bu iyi hoş ama onları cesaretlendirmekle iş bitmez. Birilerinin de, girişimcilerin önlerindeki engelleri temizlemesi lazım. (Arkalarından itmek de lazım ama şimdilik onu bırakalım). Bu konuda hemen herkese düşen görevler var.

Ben burada bunları tek tek saymaya kalksam herhalde 1-2 yıl sürekli yazmam lazım. O halde bir başka yolla bunu yapmaya çalışacağım: Girişimcilerin önündeki engelleri tek tek saymak yerine, bu engellerin niçin ortaya çıktığına bakmak daha doğrudur.

Çeşitli görevlilerimiz, yani ister belediye zabıta memuru, ister vergi dairesindeki kontrolör, isterse bir yüksek memur ya da politikacı olsun, bu “kendi işini kurma” konusunu genellikle pek anlamamıştır.

İnanmayanlar, bir basit anket yapabilirler. Demin saydığım görev sahiplerinden bulabildiklerine şu soruyu sorup cevap istesinler: “*Kendi işimi kurmak istiyorum. Acaba bunu yapabilir*

miyim?”.

Kendilerine verilecek cevap, %99 olasılıkla yine bir soru olacaktır: “Peki, iş kurmak için paran var mı?”. Ben bunu çok denedim. İşsizlikle mücadele önlemlerinden birinin de kendi işini kurmanın desteklenmesi olduğunu kim duysa, “ama insanların parası yoksa nasıl iş kursunlar?” tepkisinden başkasını aldığımı hatırlamıyorum. Halbuki durumun böyle olmadığını, maddi kaynakların (illa ki para olmayabilir) mutlaka gerekli olduğunu, ama ondan önce başka koşullar gerektiğini yazmıştım.

Bu ön-koşullara sahip olmaksızın para sahibi olmak veya birisinden bulabilmek ise bir şans değil şanssızlıktır.(Susuz kalan bir insanın denize rastlaması bir şans değil ölümcül bir şanssızlıktır!)

Bu genel cevap aslında şunu anlatmaktadır; Görevlilerimiz girişimcilikle ilgili pek az şey bilmektedirler. Bu nedenle de kendi işini kurmak isteyenlere yardım edebilecek (ya da engel olmayabilecek) durumda olduklarının farkında değildirler. Şimdi bunun üzerinde duracağım.

6 Aralık 1992

HAKSIZ REKABETİN GİDERİLMESİ, GİRİŞİMCİLERE EN BÜYÜK YARDIM OLUR!

Girişimcilere nasıl destek sağlanır?

Bunun birçok yolu vardır. Bunlardan bazıları doğru, bazıları yanlış olsa da çok sayıda yöntem düşünülebilir.

Bunlar arasında **doğru** yöntemlere işaret edilip, **eğri** metodlara dikkat çekilmesi, girişimcilere yardım etmekle yükümlü kuruluşlara yapılabilecek en iyi yol gösterme hizmetidir.

Girişimcilere destek sağlamanın, bulunabilecek en yanlış yolu “**direkt destek**” sağlamaktır. Girişimcilere destek sağlamaktan sorumlu bir kuruluş (örneğin KOSGEB), elindeki kaynaklarla girişimcilere “direkt” olarak destek sağlamaya kalkarsa bu, o kuruluşun girişimciler açısından “**yok**” olması anlamına gelir. Çünkü, çok çeşitli konularda çalışabilecek yüzbinlerce küçük girişimcinin ihtiyaçlarının, tek kuruluş tarafından karşılanabilmesi mümkün değildir.

Kuruluşların sıra memurları bu tür yöntemleri pek severler. Çünkü ‘çeşitli’ tatminler ancak bu yolla sağlanabilir. Tepe yöneticileri ise bu ‘doğal eğilimi’ sezmeli ve de mutlaka önlemelidirler.

Destek sağlamanın, bulunabilecek ikinci en yanlış yolu, büyük bütçeli soyut projeler tanımlamaktır. “*Girişimciliğin sosyo-ekonomik parametrelerinin tarihsel bir incelemesi*” gibi projelerden bucak bucak kaçılmalıdır.

Bu tür projelere çok meraklı tipler vardır. Bir kamu kuruluşunun sırtından voli vurmak isteyenler, her nasılsa üniversiteye kapağı atmış ve en yeni bilgisi 1900 tarihli dinazorlar, Türkiye’yi yolunacak tavuk, burada yaşayanları da akıl özürlü varsayan, yabancı ülke okullarında sözüm ona ders veren paragözler ve onların Türkiye’deki uyanık uzantıları, bu tiplerden yalnızca birkaçıdır. Bunların bazıları vakıf vb örgütlenmeler içinde, bazıları da *free-lance* olabilmektedirler.

Girişimcilere destek sağlamak durumunda olan kuruluşların

birinci ödevi, kendilerini yani kamu parasını bu tür “sülük”lerden korumaktır.

Bu korumanın da en güvenli yolu, girişimciliğin önündeki engellerin nasıl kaldırılacağını ve nasıl destekleneceklerini belirten bir çalışma dokümanı hazırlamaktır.

Bu tür bir dokümanın en önemli içerik maddesi, “**haksız rekabetin önlenmesi**”dir. Özellikle küçük girişimcilerin önündeki en aşılmaz (ve de en haksız) engel, *özel sektör kılığındaki kamu*’dur (kuzu postlu kurt gibi).

Bu, şu demektir: Bazı kamu kuruluşları, çeşitli nedenlerle bazı özel kuruluşlara sermaye iştirakinde bulunmuşlardır. Herhangi bir mal veya hizmete ihtiyacı olup da onu iç piyasadan sağlayamayan kamu kuruluşları, çareyi, yeni kurulacak şirketlere sermaye olarak katılmakta bulmuşlardır.

Kuruluş, statü olarak bir A.Ş. veya Ltd. şirkettir ama ortakları içinde bir veya daha fazla sayıda kamu kuruluşu vardır. Ancak daha sonra yeni ve tamamen özel girişimcilerin kurdukları şirketler doğmuş ama kuzu postlu kurtlar da ortadan kalkmamıştır (hisselerini satarak kendilerini ortadan kaldırılabiliyorlar).

Şimdi bir mal veya hizmet satın alınacağında, kamu kuruluşu şöyle düşünmektedir: “*Benim de ortağı olduğum bir özel kuruluş dururken niçin başkasından satın alayım? Ayrıca bu yolla çeşitli söylentileri de önlerim.*”

Nitekim, piyasada danışmanlık hizmeti veren girişimcilerin karşısında TUSTAŞ denilen bir özel(!) kuruluş, aşılmaz bir blok oluşturmuştur.

Girişimcilerin bir bölümü ise çareyi, bununla rekabet etmeye kalkışmak yerine -ki imkansızdır, çünkü kamu kaynağı kullanır-, onunla ortak iş yapmakta bulmuşlardır.

Bu, tek örnek olmayıp belediyelerin yüzlerce benzer şirketi vardır ve çoğu, özel girişimcilerin yollarını kapamışlardır.

Girişimcilere destek olması gereken kuruluşların ilk görevi, iş

verecekleri kuruluşların sermayelerinin % 100 özel kişi / kuruluşlara ait olmasını aramak, diğerlerine ise İŞ VERMEKTEDİR.

Bu familya içine dahil kuruluş tiplerinden birisi de vakıflardır. Vakıfların kar amacı gütmemeleri yanıltıcı olmamalıdır. Vakıf yöneticileri, vakfın gelirlerinden pay almayabilirler, ama çeşitli hizmetlerini vakıf aracılığıyla karşılayarak bir “örtülü gelir” de sağlayabilirler. Bu nedenle, girişimcilere destek sağlayacak kişi ve kuruluşlar, bu tür “kuzu”lara da dikkat etmelidirler.

28 Mart 1993

ENGEL No 1: BELEDİYELER!

Kendi işlerini kurmak isteyen özellikle küçük girişimcilerin önlerindeki en önemli engellerden birisi belediyelerdir. Buradaki “engel” deyimiyle yalnız “*mani olan*” değil, “*yardım edebilecekken etmeyen*” kavramı da kastedilmektedir.

Şu bir gerçektir ki, belediyelerimizin istihdam yaratmadaki etkileri büyüktür ve de olumsuzdur. Hemen her belediye seçiminde, adayların verdikleri sözler arasında başlıcasını, işe alma konusundaki vaatler oluşturur. Yerine getirilen vaatler arasında da yine birinci sıra bu sözlere aittir. Seçimi kazanan -ki mutlaka birisi kazanıyor-, eski başkan zamanında işe alınanların bir kısmını işten çıkarıp, yenilerini işe alır. Siyasi partilerin yozlaşmasında bu tür işlemler önemli rol oynamıştır.

Böylece giderek şişen belediye kadroları, sonunda kendini yiyerek doyabilen canavarlara dönüşür. Bugün, belediyelerimizin bütçelerinin enaz yarısı personel ücretlerine harcanır.

Şu unutulmamalıdır ki, belediyelerin, çevrelerindeki işsizliğe karşı bir önlem(!) olarak işe aldıkları her kişi, en az 10 kişinin kendi işini kurmasına “engel” olmaktadır.

Belediyelerin hangi yollarla girişimciliğe engel oluşturduklarını şöylece sıralayabilirim:

1.İstihdam ortamı yaratarak işsizlere iş imkanı sağlamanın, yerel yönetimlerin önemli görevlerinden birisi olduğunu (işsiz insan iyi bir hemşehri olamayacağı için) dikkate almayarak,

2.Sınırlı kaynaklarını büyük ölçüde “*doğrudan istihdam*” yoluyla heba ederek,

3.Halka verecekleri hizmetleri bizzat yaparak (belediye personeli eliyle) yerine getirmenin, iş yapmanın en verimsiz yollarından birisi olduğunun -genellikle- bilincinde olmayarak,

4.En önemli işlevlerinden birisinin, rekabet ortamını engelleyen unsurlarla (fırıncı tekelleri gibi) mücadele etmek olduğunu unutarak,

5.Kendi işini kuran en verimli kesim olan işportacılığa karşı (yapılacak binlerce uçkağıtçılık varken ekmeğini taştan çıkaran bu insanları saygıyla selamlamak lazım), zabıta memurlarını üzerlerine salıp onları kovalatarak,

(ki yapılması gereken, işportacıların, hijyen başta olmak üzere bazı önemli kurallara uymaları için **yardımcı olmaktır**)

6.Yörelerinde, **Girişim Destekleme Ajansları** kurulmasına önderlik yapmayarak,

7.Her belediye görevlisinin koyduğu kuralların, bir kısım insanın girişim imkanlarını öldürdüğünü dikkate almayarak,

8.Küçük girişimcilerin en önemli ihtiyacı olan “işyeri” ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri sınırsız imkanları varken bu imkanları yaratmayarak,

9.Bu konuda Batı'da neler yapıldığını öğrenmeye zahmet etmeyerek,

10.Ve nihayet, bu konulardaki uyarıları duymazlıktan gelerek.

Bu 10 başlık altında toplananlar, hemen hemen tüm engelleri (ve yapılmayan yardımları) kapsamaktadır.

Bu yazımızı okuyan belediye başkanlarının olacağı ve dikkate alacakları ümidiyle!

13 Aralık 1992

ENGEL No 2: İŞSİZLİKLE MÜCADELE KURULUŞLARI!

Girişimcilerin önlerindeki engellerden birisi de işsizlikle mücadele görevine sahip kuruluşlarımızdır. Bunu yazmamın nedeni onları kınamak değil, nasıl engel olduklarını ortaya koyup onları uyarmaktır.

Bu kurumlardan birisi **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB)**, bir diğeri de ona bağlı **İş ve İşçi Bulma Kurumu (İİBK)** dur.

Aslında işsizlikle mücadele ile ilgili kurumların sayısı daha fazladır. Ama ben burada “en görünen” ikisini ele aldım.

Bu iki kurumun hangi yollarla girişimciliği engellediğini engellediğini yine maddeler halinde sıralayacağım:

1. ÇSGB, çalışabilir nüfusun küçük bir bölümünü (%10 kadar) oluşturan sendikalı işçilerimize daha geniş ve/ya güvence altına alınmış imkanlar sağlamaya çalışır (keşke hepsine sağlayabilse ancak seviniriz). Ama onun dışında kalan %90'lık kesimin iş güvencesi bir yana işi yoktur.

Sınırlı imkanların, daha çok kişiye iş imkanı yaratmak yolunda gayret etmek varken, bu büyük kesimi “yok” varsaymak yanlıştır. İşsiz olanlara yeni beceriler kazandırıp, onların kendi işlerini kurmaları için uygun ortamı yaratmaya çalışmak doğru olandır. Sendikal ilişkileri bu gözlemlerle değerlendirerek, sendikacılığın “işsizlik denizinde küçük adacıklar yaratmak” demek olmadığını (bu deyim dostum Ege

Cansen'e aittir) anlatmak ve de benimsetmek gerekir.

2. İİBK'nun tez elden yapması gereken, bu hizmetleri girişimcilerin yapmasına imkan vermektir.

1986da basit bir yorum değişikliği ile buna izin veren ve sonra hemen bu yorumundan geri dönen kurum, “*yapmam da yaptırmam da*” anlayışına sıkışıkıya sarılmıştır.

Özel İş ve İşçi Bulma bürolarının -ki kaçak olarak ve düşük standartlarda çalışmaktadırlar- doğru dürüst çalışmaları için önlem alacak yerde onları yasaklamayı çare sanmaktadırlar.

3. İİBK, “*İstihdam Güvenceli*” Meslek Kazandırma Kursları adı altında kurslar düzenlemekte, daha doğrusu düzenlediğini iddia etmektedir. Burada iki yanlış vardır: Birincisi “*istihdam güvencesi*” denilen şeydir. Böyle bir güvenceden söz etmek demek, insanlara gerçek dışı vaatlerde bulunmak, daha da kötüsü onları işgücü piyasasının gerçekleri konusunda yanlış bilgilendirmek demektir.

İşgücü piyasasının ihtiyaçlarına uygun beceri kazandırılırsa bu zaten “doğal iş bulma güvencesi” demektir. Halbuki o ihtiyaçları dikkate alabilecek enstrümanı (yani İl Beceri Komisyonları'nı) kullanmamaktadırlar.

İkinci yanlış, bu işleri özel girişimcilerin ellerinden alıp (1985-88 arasında gelişen özel girişimciler hala ümitle beklemektedirler) devlet eliyle yapmaya “kalkışmak”tır (yapabilmek değil).

Bu üç yanlış, bu kurumlarımızın girişimcilerimize yaptığı engellenmenin çok küçük bir bölümüdür.

Bakış açılarını değiştirdikleri takdirde daha neleri yanlış yaptıklarını kendileri kolayca görebilecekler, dahası o yanlışları muhtemelen doğruya çevirip girişimcilere destek olmaya başlayabileceklerdir.

20 Aralık 1992

Engel No:3 "İSTİHDAM ANCAK YATIRIMLA YARATILABİLİR" DÜŞÜNCESİ

Evet, girişimciliğin önündeki engellerden birisi de - belki de en önemlisi- bu düşüncedir. İstihdamın tek güvenilir kaynağını "*yeni yatırım yapmak*" olarak düşünen çok kimse vardır.

Bu düşünce tam yanlış değil ama iki bakımdan "*saka*"tır. Birincisi, yeni işlerin yaratılması için geliştirilmiş teknikler artık bir "**iş yaratma teknolojileri**" bütünü oluşturabilecek kadar zenginleşmiştir.

Dolayısıyla "*yeni yatırımlar yapmak*" tek yol olmaktan çoktan çıkmıştır. İkincisi, yeni yatırımların istihdama dönüşmesi belli koşullara bağlıdır. Yani her yeni yatırım yeni işler yaratır demek değildir. Hatta bazı hallerde -ki bizim durumumuz daha çok budur- yeni yatırımlar işsizlik yaratır. Zamanla eskiyen teknolojileri yenilemek için yapılan yatırımlar genellikle iş değil işsizlik yaratır.

Bu gibi durumlarda yatırımların işsizliğe değil istihdama yol açmasının iki ön şartı vardır:

- (1) Yenilenen teknolojiler dolayısıyla işini kaybedecek kişilere yeni beceriler kazandırmak ve böylece onları daha yeni teknolojilere uydurmak,
- (2) Beceri düzeyleri yükselen bu insanlarla birleşerek yeni işleri oluşturacak yeni teknolojileri sürekli üretmek.

İşte "**beceri kazandırma**" ve "**innovation (yenilik) üretimi**" iki koşul olarak ortaya çıkmaktadır. Aksi halde teknoloji yenileme yatırımları işe değil işsizliğe dönüşür.

(İş)lerin kaynağı olarak yeni yatırımlara böylece bel bağlanınca, diğer yola yani iş yaratma teknolojilerine kimse kulak asmamaktadır (ülkemizde).

İş yaratma teknolojileri ise ilke olarak kendi işini kurmaya yani girişimcilğe dayalıdır. İşte bu sebepten dolayı, anılan düşünce, girişimciliğin önündeki engellerden birisi olmaktadır.

Çaresi nedir? Çaresi, istihdamla ilgili akademisyenlerimizin ve politikacılarımızın çağdaş iş yaratma teknolojileri konusuna daha çok zaman ayırmalarıdır.

Tabii ki medyanın olağanüstü rolünü ve medya yoluyla düşünce oluşumunu etkileyenleri de en başa koymak şartıyla!

27 Aralık 1992

Engel No: 4-TEKNOLOJİ TRANSFERİ (!)

Sanırım ki şimdiye kadar okurlarımın kafasını epey karıştırdım. Yine böyle bir kafa karıştırıcı bir iddia ileri sürüyorum. Ama biraz sabrederseniz bana hak vereceksiniz.

Hergün yetkili saydığımız ağızlardan hep bu deyiimi duyarız. Bu sözü duydukça hep aklıma futbolcu transferi gelir. Yani bir klüp, gençleri yetiştirip yıldız futbolcu yapacak, bir başkası da bu zahmete katlanmayıp onu seyredecek ve ürün ortaya çıkınca parayı bastırıp futbolcuyu transfer ediverecek.

Bu işlem futbolcu piyasasında bayağı işliyor. Yoksa futbol okulları yoluyla kendisi yetiştiriyor.

Teknolojide bu iş nasıl oluyor? Birçok insanımız teknolojiyi aynen futbolcular gibi para bastırınca transfer edilebilecek bir nesne olarak görüyor. İşe dikkatle bakmazsanız gerçekten de teknolojinin "*transfer edileceği*"ni sanabilirsiniz.

Buradaki durumu tam anlayabilmek için "teknoloji" deyiimiyle neyin kastedildiğine iyi bakmalıyız.

"Teknoloji" yi tek tek mermi atan bir tabanca gibi değil peşpeşe atış yapan bir silaha benzetebiliriz. Namludan "*çıkan*" her merminin hemen arkasında "*çıkma* üzere" olan, onun arkasında namluya "*sürülmek üzere*" olan ve onun da arkasında şarjörden "*beslenen*" mermiler vardır.

Peşpeşe mermi atan silah da ise mermiler birbirinin "*tamamen*" aynıdır.

Teknolojide ise, her arkadan gelen önde gidenden daha gelişmiş bir teknolojidir. Şimdi soruyu tekrar soralım. Transfere konu olan teknoloji hangi teknolojidir? Namludan çıkmış olan mı namlu içindeki mi, şarjördeki mi, hangisi?

Tabii ki transfer edilebilecek teknoloji namludan çoktan çıkmış olan bir teknolojidir. Zaten böyle olması da gerekir. Teknoloji üretiminin sebebi rekabet gücü edinmek ve/ya onu korumak olduğuna göre ve rekabet gücü doğrudan doğruya teknolojinin "*yeniliği*" ya da "*ileriliği*" ile ilgili olduğuna göre, acaba dünyada rekabet gücünü para karşılığında başkasına satacak (transfer) kimse/firma/devlet bulunabilir mi?

Teknoloji transferi denilen şey ancak gümrük duvarları arkasında oynanan bir sanayicilik oyunudur. Transfer edilebilecek tek nesne (eğer mutlaka birşey transfer etmek gerekiyorsa) ise "**bilgi**"dir. Teknoloji ise içeride üretilen ve dışarıdakine erişilen "**bilgiler**" kullanılarak ancak üretilebilir ve ancak o durumda bir rekabet gücü yaratılabilir.

İşte bu "**transfer**" işinin girişimciliğe nasıl engel olduğu bu noktada gizlidir. Çünkü, yukarıda açıklandığı şekilde "üretilecek olan" teknoloji, ancak girişimciler eliyle üretilebilir.

Teknoloji transfer ediliyor kanısı ile teknoloji üretiminin önü kesilince, girişimcilik de engellenmiş olur.

3 Ocak 1993

ÜNİVERSİTELERİN HAKSIZ REKABETİ

Bu kitapta genellikle girişimci adaylarına, bazen de onlarla ilgili konularda karar vermek durumunda olanlara sesleniyorum. Karar vericilerin bu uyarılarımızdan ne kadar etkilendiklerini ancak zaman gösterebilecekse de bazı önemli konularda dikkatlerini çekmeye devam edeceğim.

Bazı hizmetleri satın almak isteyen kamu kuruluşları sık sık ihaleye çıkarlar. Bu ihalelere özel girişimciler teklif verirken onların yanısıra üniversitelerden de teklif verenler olur. Bu tür teklifler ya döner sermayeleri ya da vakıfları aracılığıyla yapılır.

Hizmet almak isteyen kamu kuruluşu, birçok teklifin arasında bir üniversitenin de teklifiyle karşılaştığında, -teklif pek uygun olmasa dahi- onu seçmek eğiliminde olur. Çünkü hiç kimse, bir kamu kuruluşunun bir diğer kamu kuruluşunu seçmesinden ötürü eleştirmez. Ayrıca, üniversitelerin, istenilen hizmeti “iyi” yapacaklarına dair bir peşin hüküm vardır (nereden kaynaklandığı pek belli olmamakla birlikte).

Nihayet, üniversitelerin fiyat teklifleri, özel girişimcilere göre genellikle düşük olur. Çünkü, yapılacak işin birçok parçası -ister istemez- diğer görevlerin maliyetlerine dağılır. Örneğin, alınacak hizmet bir araştırmayı gerektiriyorsa, özel girişimci için bu bir maliyet ögesi iken, bir üniversite için pekala “*diğer akademik işlerin bir parçası*” olabilir. Yani, üniversitenin maliyetlerinin bir bölümü, oluşumunda bizzat rakibi olan özel girişimcilerin vergilerinin de payı olan kamu kaynaklarınca sübvansiyone ediliyor demektir. Böyle bir rekabet olabilir mi?

Burada iki soru akla gelebilir:

1. Değerli insanların bulunduğu üniversiteler hizmet üretmesinler mi?
2. Bu haksız rekabete nasıl engel olunur?

Üniversitemizdeki birikimli insanlarımızın hizmetlerine ihtiyaç

vardır. Ama, serbest rekabet ortamına, kendilerine başka amaçlarla (eğitim ve araştırma) tahsis edilmiş kaynakları kullanarak girmeleriyle değil, işlevlerini tam yapmaları yoluyla bu birikimlerinden yararlanılmalıdır. Ticaret ise apayrı bir alandır ve onlara da açıktır. Ticaret yapmak istiyorlarsa, girişimcilerin üstlendiği riskleri kabul ederek ve üniversitelerin “**hiçbir kaynağını kullanmaksızın**” özel girişimci olarak girebilirler ve girişimciliğimizin kalitesini de olumlu yönde etkilerler.

Bu haksız rekabete engel olmak ise çok kolaydır. Hizmet alımı için ihaleye çıkan kamu kuruluşu, idari şartnamesine şöyle bir madde koymalıdır: “**Kamu kaynağı kullanan kuruluşlar ihaleye katılamaz**”..

KOSGEB ve diğer ilgili kuruluşlara duyurulur..

30 Mayıs 1993

KAMU KURULUŞLARININ HAKSIZ REKABETLERİ!

Girişimcilerin önündeki engellerden kaldırılması gerekenlerden birisi ve en önemlilerinden birisi de *“kamu kuruluşlarının sebep oldukları haksız rekabet”* tir.

Kamu kuruluşları, ihtiyaçları olan çeşitli mal ve hizmetleri nasıl karşılayacaklarını düşünürken genellikle bir iki kabul yaparlar. Şöyle ki:

1. İşçilik maliyetini hesaba katmak gerekemeyebilir, çünkü mevcut personel vardır ve iş yapsa da yapmasa da ücreti ödenmektedir. Boş oturulacağına bir mal veya hizmetin üretilmesi daha faydalıdır.
2. Kamu kuruluşlarının çok yüksek olan genel gider payları -ki gerçek değerlerdir- maliyet hesaplarında dikkate alınmamalıdır. Çünkü bu genel giderler dikkate alınırsa kuruluşun hiçbirşey üretmemesi gerekecektir -ki gerçek maalesef budur-.
3. Kuruluş dışından mal veya hizmet alımı çeşitli sorunlar yaratabilir. Bu sorunlardan uzak durmanın yolu içerde üretmektir.

İşte bu üç ana neden ve belki başka tali nedenler biraraya gelerek kamu kuruluşlarının kendi içlerinde ürettikleri yüzlerce mal ve hizmeti ortaya çıkarır. Bu mal ve hizmetler bir süre sonra yeni ihtiyaçları doğurur ve bu süreç giderek genişleyip sürer. Ta ki, kuruluşun ana amacı, bu yan hizmetlerin yanında *“ikincil öneme sahip”* oluncaya kadar!

Örneğin, mensuplarının küçük çocukları için kreş açmaya karar veren bir kamu kuruluşu, bir süre sonra doktor, hemşire, öğretmen gibi uzmanları işe alır. Bunun arkasından, *“madem doktor var, biraz ek harcamayla bir poliklinik kurulabilir”* düşüncesi gelir.

Ya da kreş olduğuna göre ardından ana okulu ve ilkokul gelebilir.

Personelini taşımak için belediye ile anlaşma yapmak yerine bir adetçik servis otobüsü alımına karar veren bir kamu kuruluşu, kısa süre içinde, şoför, tamirci vb personeli işe alır, bir tamirhaneye anlaşmak yerine tamirhane kurar, yedek parça stoklar ve süreç gelişir.

Bu genişleyen süreç, irileşmiş ve nasıl özelleştirileceği bilinemeyen kamu kuruluşlarını üretirken, bir yandan da girişimcilerin ekmeklerini yutan bir mekanizma haline gelir.

Bu mal ve hizmet üretimleri kuruluş içinde üretilene dışarıdan satın alınmış olsaydı, birçok girişimciye ek iş ya da yeni iş kurmak isteyen girişimcilere imkan yaratılmış olacaktı.

Buna göre, kamu kuruluşlarının ana amaçlarının dışındaki mal ve hizmet üretimlerinin özelleştirilmesi, bu kuruluşların özelleştirilmelerini kolaylaştırırken, bir yandan da girişimcilerimize yeni iş imkanları yaratacaktır.

(Bu amaçla hazırlanıp TBMM başkanlığına tevdi edilmiş bulunan bir yasa teklifi mevcut olup,desteklemek isteyenlerin dikkatine sunulur.)

25 Temmuz 1993

İDARENİN, GİRİŞİMCİLERE BAKIŞ AÇISININ DEĞİŞTİRİLMESİ

Bazı apartmanların kapısında görmüşsünüzdür: “*Seyyar satıcılar giremez!*” şeklinde uyarılar bulunur. Irk ayrımı yapan bazı ülkelerde geçmişte bazı yerlerin girişlerinde “*zenciler ve köpekler giremez*” yazdığını yine hep biliriz.

Ülkemizde de bir ara DPT'nin kapısında “*müteşebbisler giremez*” levhasının bulunduğunu bazı okurlarım şikayet etmişlerdir.

Toplumumuzun girişimciye bakış açısındaki olumsuzlukların, idareyi oluşturan kamu görevlilerinin hiç olmazsa bir kısmına yansıdığı şüphesizdir. Onlar da toplumumuzun birer bireyidirler ve toplumu etkileyen duygular ve davranışlar onları da etkilemektedir.

Kamu görevlilerinin toplumun birer ferdi olmalarının dışında, görevleri nedeniyle oluşan bazı olumsuz bakışlar da söz konusudur.

Ülkemizde, kamu kadrolarının gereğinden fazla kalabalık oluşu nedeniyle kamu görevlilerinin ortalama ücretleri düşüktür. Buna paralel olarak, çağımızın, tüketimi, gösterişi körükleyici eğilimleri de bir kısım insanımızda bir doyumsuzluk ve haset duygusu yaratmaktadır.

Düşük ücretler ve haset duyguları biraraya gelince, girişimcilerle bir kısım kamu görevlileri arasında olumsuz bir ilişki ortamı doğmuştur. Bu ortam, kamu görevlisinin zaman zaman girişimcilere kötü muamele etmesine, işini savsaklamasına ve böylece kendi durumuna yaklaştırmaya çalışmasına neden olmaktadır.

Diğer yandan ise bir bölüm girişimci, kamu görevlilerini zorlayarak ya da özendirerek, yapılması mümkün olmayan isteklerini yaptırmaya çalışmaktadır. Bu da kamu görevlisinin girişimciye bakış açısını olumsuz etkilemektedir.

Nihayet, idare geleneğimiz karşılıklı güvene, beyanın doğruluğuna dayalı değildir. Herkes, kamuya tevdi edeceği bilgileri kanıtlamak zorunda olup, kişisel beyanı kanıt sayılmaz.

Özet olarak, kamu görevlisinin ve girişimcinin çeşitli hataları birlikte, girişimciyi idare karşısında güvenilmemesi gereken kişi haline getirmektedir.

Bu sorunun çözümü için eşzamanlı bazı önlemlere ihtiyaç vardır. Bunlar;

1. Bürokratik işlerde “*beyana güvenmek, fakat yalan, yanlış ya da yanıltıcı beyan sahiplerinin şiddetle cezalandırılması*” usulünün yerleştirilmesi,
2. Kalabalık kamu kadrolarının seyretilip, yüksek ücretli, yüksek nitelikli personel çalıştırılması,
3. Kamu personeline, girişimciliğin öneminin benimsetilmesidir.

1 Ağustos 1993

TOPLUMUN, GİRİŞİMCİLERE BAKIŞ AÇISININ DEĞİŞTİRİLMESİ

Girişimciliği olumsuz etkileyen öğelerin giderilmeye çalışılmasının yanısıra, bir taraftan da girişimcilik ortamını destekleyici önlemlere ihtiyaç bulunmaktadır. Bu tür önlemlerden birisi, *“toplumumuzun girişimciye (halk diliyle müteşebbis) bakış açısının değiştirilmesi”* dir.

Her ne kadar son yıllarda hızla değişmekteyse de girişimci, halkımızın çoğunluğunun gözünde pek prestijli bir yere sahip değildir. Bunda, yanlış kanıların etkisi olduğu kadar, bazı kötü örnekler sergilemiş girişimcilerin de payı bulunmaktadır.

Türk sinemasında *“fakir kızı kandırıp hamile kalınca da onu terkeden”* ya da *“fakir halkın elinden arsasını alıp oraya apartman diken”* tipler genellikle **“müteşebbis”** lerdir.

Göbekli, şövalye yüzüklü, eli sigarlı tipler, karikatürlerde, romanlarda ve sinemada hep **“müteşebbis”** olarak tanıtılagelmiştir. Bu benzetmelerin yanında, yasa veya ahlak dışı yollardan para kazanmaya çalışırken yakayı ele veren tipler kendilerini dürüst fakat talihsiz (yakayı ele verdiği için) müteşebbisler olarak savunmuşlardır.

İşte bu ve benzer olaylar, toplumumuzun girişimciye bakış açısını bir miktar da olsa olumsuz etkilemiştir. Bunun pratik olarak sonucu, kişilerin *“ben girişimciyim”* demekten çekinir, utanır hale gelmesi olmuştur. *“Ben girişimciyim, bu yüzden kendi işimi kuracağım”* diyen kişiye, *“herhalde bir üçkağıt açacak”* şüphesiyle bakılması pek nadir değildir.

Aslında girişimcilerin toplumun zenginlik üreteçleri olduğu, onlar olmadan bir toplumun birşey ama hiçbirşey üretemeyeceğinin farkında olanlar da vardır. Şimdi sorun, girişimciye bu tür bakanların sayılarının artırılabilmesidir. Çünkü, girişimciye olumsuz gözle bakış, kamu görevlilerine de yansımakta ve

girişimcinin önüne çeşitli engeller olarak dikilmektedir.

Toplumun girişimciye bakış açısının değiştirilmesi için en etkin yollardan birisi TV ve sinemalardır. Bir ara TRT'de gösterilen *“DeGrassi Sokağı Çocukları”* adlı yapım, girişimciliğin çocuklar arasında özendirilmesi açısından benzersiz bir diziydi.

Metin ve senaryo yazarları nezdinde girişimde bulunularak girişimciyi ve girişimciliği öven motifler kullanılması sağlanabilir.

MÜTEŞEBBİSLER KLÜBÜ başta olmak üzere, girişimcilikle ilgili tüm kişi ve kuruluşlar bu tür katkılar sağlayabilirler.

8 Ağustos 1993

KAMU GÖREVLİLERİNİN TUTUM VE DAVRANIŞLARINDAKİ YANLIŞLAR

Girişimcilik ortamını olumsuz etkileyen ve çözülmesi gereken sorunlardan bir bölümü de, çeşitli kuralları uygulayan kamu görevlilerinin (bir kısmının) tutum ve davranışlarındaki olumsuzluklarla ilgilidir.

Bu olumsuzlukların çeşitli nedenleri vardır. Girişimcinin toplumca yanlış tanınması, kamu görevlisinin ücretinin düşük olması, işinin gerektirdiği bilgi-becerilere tam sahip olamayı, görevlinin yapacağı işi çıkar amacıyla kullanmaya çalışabilmesi ve/ya girişimcinin, olmayacak bir talebini karşılayabilmek için uygunsuz önerilerde bulunması gibi nedenler, bunlardan ancak bir bölümüdür.

Ama, nedeni ne olursa olsun girişimcilerin büyük bölümü, haketmedikleri tutum ve davranışlara muhatap olmaktadır ve bunların giderilmesi, en azından mücadele edilmesi şarttır. Bu amaçla yapılması gereken, sorunların belirlenip sınıflandırılması ve sonra da çözümler geliştirilip uygulanmasıdır.

Yukarıda bir bölümü örneklenen tutum ve davranış sorunlarının kaynaklarına inilip çözümlenebilmeleri için, bu sorunların tam tanımlanıp sonra da gruplandırılmaları gerekir.

Gruplar yeterince açık belirlendikten sonra, bunlara yol açan nedenler analiz edilmelidir. Bu, iyi yapılabildiği takdirde zaten büyük ölçüde çözümleri de içerecektir.

Bu iş bir girişimci tarafından yapılabilecek bir iş olup, burada önerilen çözümlerin hemen hepsi girişimcilere yeni işler açacak şekildedir.

Söz konusu bu etüdün sonunda ortaya çıkması beklenen nedenlerden birisi, girişimcilerin çeşitli şikayetlerini dile getirebilecekleri bir "**şikayet sistemi**"nin bulunmayışıdır.

Girişimcilerin, kamu görevlilerinin tutum ve davranışlarından şikayetçi oldukları konuların başında **Kamu Alımları** gelmektedir. Buna göre, süratle bir **Kamu Alımları Şikayet Sistemi** oluşturulması yararlı olacaktır.

(Kamu Alımlarındaki sorunların giderilmesi amacıyla hazırlanmış olan bir yasa teklifi, Şubat-93 tarihinde TBMM'ne verilmiştir. Yasa teklifinin biran önce gündeme gelmesini isteyen kişi ve kuruluşlarımızın her türlü lobi faaliyetine ihtiyaç vardır.)

18 Temmuz 1993

E. GİRİŞİMCİLİK POLİTİKASI

GİRİŞİMCİLİK POLİTİKASI

Nüfusumuzun yaklaşık yarısı (%47), 18 ve daha küçük yaşlardadır. Genç insanlar doğal olarak girişimci bir ruh taşırlar. Ulusumuz ise diğer uluslara göre daha da girişimcidir. David Mc Clelland adlı bir araştırmacı, 1961 yılında yayımladığı **Başaran Toplum** (*The Achieving Society*) adlı kitabında, çeşitli ulusların girişimcilik yeteneklerini karşılaştırmış ve bizim birinci sıraya yerleştirmişimize karar vermiştir.

Ancak, bu büyük potansiyel iyi yönlendirilmek ister. Bu ise ancak bir **Girişimcilik Politikası**'nın uygulanmasıyla mümkündür. Burada "*politika*" deyiimiyle, benimsenecek hedeflere erişmek için kullanılacak araçlar topluluğu kastedilmektedir.

Girişimcilik Politikası'nın hedefi ise, mevcut girişim ortamında faaliyette bulunan girişimcilerin önlerindeki engellerin enaza indirilmesi ve buna paralel olarak da potansiyel girişimcilerin özendirilerek harekete geçmelerinin sağlanmasıdır.

Bundan sonra -araya girebilecek önemli konuları hariç tutarak-, bu hedeflere erişilebilmesi için kullanılabilecek araçlar üzerinde duracağım. Bunların girişimcilerimize olduğu kadar, onlarla ilgili çeşitli kararları vermekte olanlara da yardımcı olacağını umarım.

Önce, Girişimcilik Politikasının içerdiği başlıkları toplu olarak görmek isteyebilecekler için bir "*başlıklar listesi*" vereceğim. Öndan sonra da başlıkları tanıtacağım.

6 Haziran 1993

GİRİŞİMCİLİK POLİTİKASI ARAÇLARI (BAŞLIKLAR)

Bu başlıklar, girişimcilikle herhangi bir şekilde ilgilenenlere, "*Girişimciliği desteklemek için neler yapılmalıdır?*" diye düşünenlere yol gösterici olabilir. Bu araçlara eklenmesi gerekenler mutlaka vardır. Okurlarımdan bu konuda uyarılar gelirse onları da listeme dahil edeceğim. Araçlara ait başlıklar şöyle:

1- Girişimcilik ortamını olumsuz etkileyen unsurların giderilmesi

- 1.1- Bürokratik yükün azaltılması
 - 1.11-İş kurma işlemlerinin sadeleştirilmesi
 - 1.12-İş kapatma işlemlerinin sadeleştirilmesi
 - 1.13-İş idaresi işlemlerinin sadeleştirilmesi
 - 1.131-Vergi işlemlerinin sadeleştirilmesi
 - 1.132-Vergi çeşitlerinin gözden geçirilmesi
 - 1.133-Sigorta işlemlerinin sadeleştirilmesi
 - 1.134-lthalat ve ihracat işlemlerinin sadeleştirilmesi
- 1.2- Kuralların (mevzuat) uygulandığındaki aksamaların giderilmesi
 - 1.21-Girişimcilerin, mevzuat hakkında doğru bilgilendirilmesi
 - 1.211-Girişimci kılavuzları hazırlanması
 - 1.212-Özel Girişimcilik Danışma Büroları kurulmasının özendirilmesi
 - 1.213-Girişimciler için danışma telefonlarının (*Hot-Line*) tesisi
 - 1.22-Kuralları uygulayanlar açısından aksamaların giderilmesi
 - 1.221-Aksamaların sınıflanması
 - 1.222-Uygulayıcıların bilgilendirilmesi
 - 1.2221-Girişimcilerle ilişkiler konusunda eğitim programları düzenlenmesi
 - 1.2222-Yasa / ahlak dışı uygulamalar için "Şikayet Sistemi" kurulması

- 1.3- Kamu'nun haksız rekabetinin önlenmesi
 - 1.31-Kamu'nun sermaye iştirakiyle kurulmuş şirketlerin rekabetinin önlenmesi
 - 1.32-Üniversitelerin rekabetinin önlenmesi
 - 1.33-Kamu yararına vakıf ve derneklerin rekabetinin önlenmesi
- 1.4- Kamu kuruluşlarının, kendi içlerinden sağladıkları mal ve hizmet üretimlerinin, girişimcileri caydırıcı etkilerinin giderilmesi

2- Girişimcilik ortamını destekleyici önlemler

- 2.1- Toplumun girişimciye bakışının geliştirilmesi
- 2.2- İdarenin girişimciye bakış açısının değiştirilmesi
- 2.3- Mali destek araçları
 - 2.31-Yeni iş kuranlar için vergi bağışıklığı
 - 2.32-Yeni iş kuranlar için vergi taksitlendirme
 - 2.33-Risk sermayesi (*Venture Capital*) sistemi oluşturulmasının özendirilmesi
 - 2.34-Yeni iş kuranlar için faiz sübvansiyonu
 - 2.35-Kamu görevlisi olarak çalışanların kendi işlerini kurmaları için (*enterprise allowance*) programları
 - 2.36-Küçük girişimciler için "Enflasyon Muhasebesi"nin benimsenmesi
 - 2.37-Bankaların, teminat karşılığı kredilerin yanısıra, (yeni buluş) ları teminat kabul ederek kredi vermesi için araçlar
 - 2.371-(Yeni buluş) ların kredilendirilmesi için kefalet fonu oluşturulması
 - 2.372-Girişimcilik örgütlerinin teminatı ile kredi verilmesi
 - 2.373-Bankaların, güven esasına göre (yeni buluş) ları kredilendirmeleri
 - 2.374-Girişimciliği Destekleme Fonu oluşturulması
- 2.4- Yeni buluş (*innovation*) ortamının özendirilmesi ile ilgili araçlar
- 2.41-Tüm toplum kesimlerinde (yeni buluş) kavramının yerleştirilmesi
 - 2.42-Çocuk ve gençlerde (yeni buluş) kavramının hayata geçirilmesi için araçlar
 - 2.421-(yeni buluş) larla ilgili periyodik magazin

75

- yayımlanması ve ücretsiz dağıtımı
- 2.422-Oyuncak alımında ödenen KDV ye yüksek vergi iadesi ödenmesi
- 2.423-(Yeni buluş) sergilerini yaygınlaştırmak
- 2.424-TÜBİTAK'ın, (yeni buluş) lar için bir özendirme programı uygulaması
 - 2.4241-(Yeni buluş) fikirlerinin satın alınması
 - 2.4242-(Yeni buluş) lara danışma birimi kurulması
- 2.43-B/T politikasının hayata geçirilmesi
- 2.5- Organizasyonel araçlar
 - 2.51-Girişimcilik Klüpleri nin desteklenmesi
 - 2.511-Mali yardım yapılması
 - 2.512-Aynı yardım yapılması
 - 2.52- Girişimci ile ihtiyaç sahiplerini buluşturabilecek "Buluşurma Büroları"nın kurulması
 - 2.53-Küçük Girişim Konseyi oluşturulması
 - 2.54-Girişim Destekleme Şirketlerinin kurulması
- 2.6- Eğitsel araçlar
 - 2.61-Girişimcilik eğitimi paketlerinin hazırlanmasının özendirilmesi
 - 2.62-Girişimcilik eğitimi veren kuruluşların özendirilmesi
 - 2.63-TV ve radyo yoluyla girişimciliğin özendirilmesi
 - 2.64-Akademik kuruluşların girişimcilik eğitimi vermeye özendirilmeleri
- 2.7- Girişim Klinikleri
 - 2.71-Meslek kuruluşlarının, Girişim Klinikleri kurmaya özendirilmeleri
 - 2.711-Bir çerçeve yasa ile tüm meslek kuruluşlarına Girişim Kliniği düzenleme zorunluğu getirilmesi
 - 2.712-Girişim Kliniği konusunda bilinç geliştirilmesi
 - 2.7121-Audio-visual araçlar geliştirilip meslek kuruluşlarına dağıtımı
 - 2.7122-Yabancı ülkelerdeki Girişim Klinikleri ' nin ziyaret edilmesi
- 2.8- Kamu alımları yoluyla girişimciliğin desteklenmesi araçları
- 2.9- Lobi faaliyetleri

76

- 2.91-Girişimcilikle ilgili kurum ve kuruluşların rekabete sevk edilmesi
- 2.92-Mektup kampanyaları
- 2.93-Vaka koleksiyonu kitapları
- 2.94-Basında "Girişimcilik Köşeleri"
- 2.95-Etkilenmesi gerekli kişi ve kuruluşlar envanteri
- 2.10-Potansiyel girişimcilere yeni iş fikirleri verilmesi
 - 2.101-Potansiyel işler kılavuzu
 - 2.102-"Bunu Yapabilir misiniz?" sergileri
- 2.11-Pazarlama desteği
 - 2.111-Pazar Bilgileri Sistemi
 - 2.112-Kamu kuruluşlarının alım güvencesi vermesi
- 2.12-Sosyal güvencenin artırılması
 - 2.121-Emekli sandığı, SSK ve Bağkur'un birleştirilmesi
- 2.13-Girişimcilik ortamını bütünüyle izleyen bir kamu otoritesi oluşturulması
 - 2.131-Anılan otoritenin "küçük ve güçlü devlet" ilkesine göre oluşturulması / reorganizasyonu

13 Haziran 1993

İŞ KURMA İŞLEMLERİNİN SADELEŞTİRİLMESİ

Girişimcilik politikası araçlarından birisi ve de önemlilerinden birisi, yeni iş kuracak kişilerin yerine getirmesi gereken bürokratik işlemlerin azaltılıp basitleştirilmesidir (*azaltma* ile *basitleştirmenin* farkına dikkat!).

1986 yılında yapılan bir araştırma, bir işyeri açmak için gereken işlemlerin tam yapılması halinde -ki kimse tam yapmaz-, yaklaşık 19,000 ayrı işlem yapılması gerektiğini ortaya çıkarmıştı. O tarihten sonra mevzuat iyice basitleştirildi ama zamanla yine kabarmaya başladı.

Sorun aslında sadece iş kurma işlemleri ile sınırlı değildir. Sorun, girişimcinin, işinin herhangi bir evresindeki bürokratik işlemlerin bütünü -ki buna *bürokratik yük* denilebilir- meselesidir ve bu yük ülkemizde çok ağırdır.

Bunun basitçe azaltılamayışının birkaç nedeninden ilki, hemen her kamu görevlisinin, yetki alanı içindeki inisiyatifinden yararlanarak *mikro-kurallar* koymasındır. Örneğin, herhangi bir mevzuatta öngörülmemiş olmasına karşın bir kamu görevlisi, kimliğinizin noter tasdikli suretini isteyebilir, hatta eğer gerek (!) görürse ikinci nüshasını da tasdiklettirmenizi talebedebilir. Bu basit işlem ise size 1 gün kaybettirebilir. Bu, *çıkar sağlama* emeliyle yapılabileceği gibi, bazı kamu görevlilerince potansiyel bir vurguncu gibi görülen girişimciye *güçlük çıkartmış olmak için* dahi yapılabilir.

İşlemlerin kolayca azaltılamayışının ikinci bir nedeni, imkanların kötüye kullanılma eğilimlerinin çokluğu ve kamunun buna karşı kendini koruma refleksidir.

Üçüncü neden, kamusal sistemin çok sayıdaki ve irili ufaklı

alt-sistemlerinin usulüne uygun kurulmamış ve de günün koşullarına göre yenilenememiş olmasıdır.

Maddi ve manevi enerjisini, yeni kuracağı işin güçlüklerini yenmeye yönlendirmiş bir girişimcinin, bürokrasinin labirentlerinden kurtarılması için yapılması ilk gereken, bu sorunu kendi işi kabul eden bir kamu otoritesinin işi üstlenmesi, ancak sorunu kendi çözmeye kalkmadan, her kamu kurumunun bu sorunun bilincine varıp kendi mücadele planını yapmasını sağlamasıdır. Her kamu kurumu girişimcilerden, yeni iş kurmakla ilgili ne gibi taleplerde bulunduğunu, bunları nasıl azaltıp basitleştirebileceğini herkesten daha iyi bilecektir. Organizatöre düşen görev, girişimciye bir hasım olarak bakılmamasının teminidir.

Bürokratik yük'ün azaltılması sorunu, bir defa çözümlü bítebilecek bir sorun değildir. *Yük* azaltılacak, yeni *yük*'ler ortaya çıkacak ve onlar da azaltılmaya çalışılacaktır.

Bürokratik yükün azaltılması çalışmaları sırasında dikkatten kaçırılmaması gereken bir nokta şudur: Bir seri bürokratik işlemde oluşan bir işin alacağı toplam süre, işlemlerin sürelerinin toplamına değil, işlemlerin **sayısına** bağlıdır. Garip gibi görünen bu kuralın doğruluğuna inanmayanlar deneyebilirler.

20 Haziran 1993

İŞ KAPATMA İŞLEMLERİNİN SADELEŞTİRİLMESİ

İş kurmak ne kadar önemliyse, mevcut bir işi tasfiye edip kapatmak da o kadar önemlidir.

Belirli varsayımlara dayalı olarak kurulmuş olan bir iş ve o işi yapacak olan kuruluş, varsayımlardan bir veya birkaçının doğru çıkmayışı yüzünden umulan sonucu vermeyebilir.

Birbiriyle iyi anlaşacağını umarak bir ortaklık kuran iki kişi, yola çıktıktan bir süre sonra beraber çalışamayacaklarını anlayabilirler. Ya da belirli bir pazar payını alacağı varsayımıyla kurulan bir iş, bu pay alınamayınca kapatılmak durumuna gelinebilir.

Bir kuruluş hiç bir iş yapmasa dahi bazı giderlere neden olacağı için, girişimciler kuruluşu kapatmak isteyebileceklerdir. İşte sorun bu noktadadır. Oldukça uzun (hatta bazı hallerde şirketi kurmaktan da uzun) olan tasfiye işlemleri, geriye yansıyarak potansiyel girişimcilerin gözlerini korkutur ve onların iş kurma düşüncelerini olumsuz etkileyebilir.

İşlerin tasfiyesinin uzun işlemlere bağlanmış olmasının bir nedeni, kötü niyetli bazı girişimcilerin olası düzenlerine engel olabilmektir. Ancak unutulmamalıdır ki bu tür engeller hiçbir zaman kötü niyetlileri durduramamakta, sadece iyi niyetli girişimcilerin heveslerini kırmaktadır.

Bu nedenlerle, iş kapatma işlemlerinin basitleştirilmesi, fakat olası kötü niyet girişimlerine engel olabilmek için de, tasfiye edilen işlerin daha sonradan incelenerek kötü niyet sahiplerinin şiddetle cezalandırılması daha doğrudur.

27 Haziran 1993

VERGİ İŞLEMLERİNİN SADELEŞTİRİLMESİ

Kendi işini kurmuş bir girişimcinin en önemli sorunlarından birisi de vergi idaresiyle ilişkilerini arızasız yürütebilmesidir. Oldukça karmaşık olan ve yapılabilecek küçük ihmallerin dahi ağır faturalarla (cezalar gibi) ödendiği vergi işlemleri, girişimcilerin korkulu rüyasıdır.

Vergi işlemlerine aşına olan, bu işlemleri takip edecek özel personeli bulunan, vergi idaresiyle uzun süredir temasta bulunduğu için yapabileceği hataları kolayca telafi edebilen kişiler için üzerinde durmaya değmez gibi görünebilecek bu konu, genç girişimciler için çok caydırıcıdır.

Vergi işlemlerinin büyük ve küçük girişimciler için ayrı prosedürlere bağlanması pratikte bazı sorunlar yaratabilir, hatta bazı suistimallere yol açabilir. Bu doğrudur. Ancak, bu konuda özel imkanlara sahip büyük kuruluşların başa çıkabileceği karmaşıklıkta işlemlere küçük girişimcilerin muhatap olması da kendi başına bir sorundur.

Bu nedenle, hem uygulamada birliği bozmamak hem de küçük girişimcilere kolaylık sağlamak üzere, belirli bir süre ile sınırlandırılmak üzere bazı işlemlerin muaf tutulmasının bir çözüm olabileceği düşünülmektedir. Nitekim tam yeterli olmasa da yeni iş kurmuş olanlar için bazı muafiyetler bulunmaktadır. Ayrıca, vergi idareleri, küçük girişimciler için özel masalar ihdas ederek bu işlemleri daha basit hale getirebilirler.

Vergi işlemlerinin yarattığı güçlüklerin bir nedeni de vergilerin çeşitliliğidir. Bir küçük girişimcinin vermek zorunda olduğu çeşitli vergiler, bunların tabi olduğu mevzuatın birbirinden farklılığı düşünülürse, ne denli az olursa olsun bu işlemlerin girişimcilere yüklediği yükün ağırlığı anlaşılacaktır.

Gerek vergi çeşitleri gerekse vergi işlemlerinin karmaşıklığı dolayısıyla doğan yükün enaza indirilmesi için köklü çare,

idarenin her kademesindeki görevlilerin (vergi dairesindeki memurdan, bakanlara varıncaya kadar), küçük girişimcilerin durumlarını iyi takdir edebilmesi, onları ekonominin gerçek motoru olarak görebilmeleridir.

Kamu yönetimiyle herhangi bir düzeyde ilgilenen her kuruluş, kendi içinde mutlaka bir *“işlem basitleştirme birimi”* kurmalı, bunu da yapamıyorsa bir *“işlem basitleştirme sorumlusu”* ayırmalıdır.

Küçük girişimcilere yardımcı olmak isteyen tüm kuruluşlar (gönüllü kuruluşlar dahil), ilk ve en önemli görevlerinin, girişimcilerin sırtındaki mevzuat yükünü azaltmak olduğunu bilmelidirler.

4 Temmuz 1993

GİRİŞİMCİLERİN BİLGİLENDİRİLMESİ

Girişimciliği ilgilendiren çeşitli kuralların -ki genel olarak mevzuat diyebiliriz- karmaşıklığı kadar, onlardan yararlanacak olan girişimcilerin kendilerini ilgilendiren mevzuat hükümlerini doğru kullanamaması da önemli bir sorun alanıdır.

Değişen ya da yeni çıkarılan yasalar, bunların gerektirdiği tüzük ve yönetmelikler tam olarak çok az girişimci tarafından izlenebilir. Daha doğrusu pek izlenemez. Girişimci genel olarak ilgilendiği konunun teknik yanlarından başka tarafı düşünmemek eğiliminde olan kişidir. Halbuki mevzuat, onu bilmeyenleri affetmez.

Bu nedenle girişimcilerin mevzuat hakkında bilgilendirilmesi gerekir. Bunun için çeşitli yollar düşünülebilir. Bunlardan bazıları şunlardır:

* Girişimci Kılavuzları Hazırlanması

Büyük ölçekli girişimciler genellikle mevzuat ile uğraşmak üzere özel personel, hatta özel birimler bulundurabilirler. Bu nedenle özellikle küçük ölçekli girişimciler için, fazla karmaşık olmayan, ayrıntıları içermeyen ama ayrıntıların nere(ler)de bulunduğunu gösteren, sade bir dille yazılmış ve onlara ulaştırılmış kılavuzlara ihtiyaç vardır.

Bu kılavuzların tek merkez tarafından (KOSGEB gibi) hazırlanması pratik değildir. Bunun yerine her kurum kendisi ile ilgili mevzuat arasından yalnız küçük girişimcileri ilgilendirenleri seçip broşürler haline getirebilir. Bunlara ek olarak özet kılavuzlar da hazırlanabilir. Bunların hazırlanması, bizzat girişimciler tarafından yapılabilir. Bu konuda kendini yeterli gören girişimcilerin Sanayi Bakanlığı'na, Maliye Bakanlığı'na, KOSGEB'e ve diğer mevzuat kaynaklarına birer teklif vermelerini öneririm (kabul edileceğini ise garanti edemem!).

* Özel, Girişimcilik Danışma Bürolarının Kurulmasının Özendirilmesi

Bir diğer bilgilendirme yolu, yine özel girişimciler tarafından kurulabilecek olan **Danışma Büroları**'nın kurulmasıdır. Bu bürolar teşvik görmez ise ayakta duramazlar. Bu nedenle girişimcilik konusunda kendini sorumlu gören kurumlarımız bazı özendirici destekler sağlamalıdır. Vakıfların yer vermesi, bazı kamu görevlilerinin part-time olarak bu bürolarda bilgi vermelerinin sağlanması, bilgisayar, fotokopi, fax gibi imkanlarından yararlandırılmaları, belediyelerin çeşitli destekler sağlamaları gibi özendirici desteklerin, devletin üzerinden çok önemli bir yükü alıp hem de çok önemli bir işlev görmeleri mümkündür.

Girişimcilerden bazıları, uygun gördükleri kamu kuruluşlarına başvurarak bu tür hizmetler vermek istediklerini belirtebilirler. Bazı gazetelerimiz, girişimciler için köşeler açmaya başlamışlardır. Onlara da başvurulabilir. Bu tür bir hizmet bir yandan girişimcilere destek olabilecek bir işlevi sağlarken gazetelere de tiraj artırma imkanı yaratabilir. Bu işe girişecek olanların bu noktayı da tekliflerinde belirtmelerini öneririm.

* **Canlı-hat (Hot-line) Telefonları Tesis Edilmesi**

Bir başka yöntem, kamu kuruluşlarının, kendi mevzuatı ile ilgili bir *canlı-hat* tesis etmeleridir. Daha iyisi, kamu kuruluşlarının girişimcileri özendirerek onların bu tür bir hizmeti o kamu kuruluşu adına vermelerini desteklemeleridir.

Evinden hizmet vermek isteyen kadın girişimciler, bedensel özürülüler için mükemmel bir iş imkanıdır. Görülmektedir ki girişimcilere mevzuat desteği vermek dahi, iş kurmak isteyenlere yeni imkanlar yaratabilir.

Yeter ki laftan başka şeyler üretmek isteyelim..

11 Temmuz 1993

“GİRİŞİM ÖDENEĞİ” UYGULAMASI

Girişimcilik politikasının araçlarından birisi ve de ülkemiz gibi kalabalık kamu kadrolarına bütçesinin %60'ını ayıran bir ülke için çok önemli bir aracı tanıtmak istiyorum. Bu yöntem, bir kamu kuruluşunda işçi veya memur olarak çalışmakta iken kendi işini kurmak isteyenlere, belirli bir süre için (örneğin 1 yıl) belirli bir ücret ödemek (örneğin 3 milyon/ay) ve bu bir yıl için görevliyi izinli saymaktır.

Bir yılın sonunda kurduğu işe devam etmek isteyenler bir yasa ile, hizmet süresine bakılmaksızın tam emeklilik koşullarıyla emekli edilmekte, eski işine devam etmek isteyenler ise kaldığı yerden işe devam etmektedir.

Buradaki ilkeye dikkat edilmelidir. O da, çalışanların, zorlama yapılmadan hatta özendirilerek kendi işlerini kurmaya ve böylece de bir yandan üretken kılınırken bir yandan da kalabalık kamu kadrolarının seyreltilmesidir.

Tekrar edeyim ki bunun dışındaki yollar (resen emeklilik vs gibi) çıkmaz yoldur.

Özelleştirmenin ön koşulu budur. İngiltere'de *"enterprise allowance"* adıyla uygulanan ve 1 yıl boyunca haftada £ 40 ödenen "girişim ödeneği" Türkiye için iyi bir modeldir.

Kalabalık kamu kadrolarını seyreltmek, özelleştirmeden başka işlere de yarar. Örneğin kamu görevlilerinin (çok az sayıda) niteliklerinin ve dolayısıyla da ücretlerinin artırılması da ANCAK bu yolla mümkündür. Bunun dışında "açız" pankartları taşımak da dahil hiçbir yöntem, bu sorunları çözemez.

5 Eylül 1993

YENİ BULUŞLAR İÇİN TEMİNAT FONU..

Olmayan bir şeyin ortaya konulmasına **icat**, mevcut bir şeyin geliştirilmesine **iyileştirme**, bunların ikisine birdense **buluş** diyoruz.

Buluşların bir toplumun gelişiminde ne denli önemli rol oynadığı, hatta insanlık tarihini şekillendiren başlıca faktör olduğu, bugünün gelişmiş toplumlarınca yüzyıllar önce anlaşılmış ve tüm toplum kurumları buna göre şekillendirilmiştir.

Bizim toplumumuzda ise durum böyle değildir. Hezarfen Ahmet Çelebi Galata kulesinden kanatla uçtuğu için Cezayir'e sürülmüştür. Geçen yıl Muğla'da bir mühendisimiz denizaltı araştırma teknesi yaptığı için ağır ceza mahkemesine sevk edilmiştir. Buluşçuluğa karşı geleneksel tavrı bu olan toplumumuzda, bilim ve teknoloji konusunda gelişme sağlamak üzere kurulan kurumlar da yanlış örgütlenmiş, buluşları devlet eliyle yapmayı düşlemiştir.

Bugün artık -yavaş da olsa- bu yaklaşımın yanlış olduğu, böyle bir mekanizmanın eski Sovyetler birliğinde bile işletilemediği, devletin işlevinin işleri bizzat yapmak değil, yapılacak işlerin önündeki engelleri kaldırmak olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlayış toplumumuzun en az dirençli olan *"sokaktaki insanı"*ndan, yeniliklere karşı en büyük direnci gösteren *"kurum insanı"*na kadar yavaş yavaş yayılacaktır.

Bu süreci hızlandırabildiğimiz ölçüde, yani buluşçuluğu yaygınlaştırdığımız, üniversite ve araştırma kurumlarımızın tekelinden kurtarabildiğimiz ölçüde toplumumuz da gelişme yoluna girecektir.

Buluşçuluğu yaygınlaştırmak, onun özendirilmesine, daha da önemlisi buluşçuluğun önündeki engellerin kaldırılmasına bağlıdır. Engellerin kaldırılması için öncelikle bir psikolojik

mücadele gerektiğine inanıyorum. Batı ülkelerinde bu tür mücadeleler çeşitli konular için yapılmaktadır. Örneğin, bilgisayar korkusunu yenmek için "*bilgisayar okur-yazarlığı programları*", teknoloji cehaletine karşı da "*teknoloji okur-yazarlığı programları*" uygulanmaktadır.

Ülkemizde de böyle bir programa ihtiyaç vardır. Programın Batı'daki benzerlerinden tek farkı, aydın dediğimiz kesime yönelik olması gereğidir.

Bir yandan bu yapılırken, diğer yandan da buluşçuluğun özendirilmesine ihtiyaç vardır. Bu özendirmenin bir aracı, yeni buluşların gerektirdiği parasal ihtiyaçların karşılanabilmesidir. Bunun için buluş sahiplerinin sıkça yakındıkları bir konu, bankaların kredi verebilmek için teminat istemeleri, buluşçuların da genellikle bu teminatı verebilecek durumda olmayışlarıdır.

Bir girişimcinin ihtiyacı olan en son şey para ise de -ki daha önce "*Önce Para Değil!*" adıyla bir yazımda işlemiştim-, önünde sonunda sıra paraya gelecektir. İşte bu "*teminat bulamama*" sorununu çözmek için bir yol önermek istiyorum.

Kendisini girişimcilikten ve girişimcilikle ilgili konulardan sorumlu sayan kurumlarımız, birleşerek ya da ayrı ayrı birer "*Buluş Teminat Fonu*" yaratabilirler. Bir buluş yapan ve bunu ticari alana aktarmayı düşünen girişimciler bu fondan teminat göstererek bankalardan kredi alabilirler. Bu fonun, yan faydalarından birisi de, fondan yararlanabilmek için konulabilecek bazı ön koşulların girişimcilere sağlayacağı yararlarıdır.

Örneğin, fona müracaat edebilmek için projenin bir "*Girişim Kliniği*"nde görüşülmüş ve geçer not almış olması gibi bir ön koşul konulabilir.

Küçük esnafın Halk Bankası'ndan kredi alabilmek için aralarında kurdukları esnaf kefalet kooperatifleri, uzun yıllardır uygulanan bir usuldür. *Buluş Teminat Fonu* uygulaması da bundan pek farklı değildir. Fark, fonun kimin tarafından kurulduğundadır.

Buluşçuluğu bir ulusal karakter haline getiremeyecek toplumların yarının dünyasında yeri yoktur. Her iki lafın başında

'değişim' sözü etmek hoştur. Ama değişimin yolu, insanımızın buluş üretir yani teknoloji üretir duruma gelmesinden geçmektedir.

Değişim konusunda samimi olanlar, teknoloji üretiminin gerçek anlamını bilenler, buluşa buluşçuluğa düşman olmayanlar haydi iş başına!

12 Eylül 1993

ÇOCUKLARIN YENİ BULUŞLARA ÖZENDİRİLMESİ İÇİN: OYUNCAK İÇİN SIFIR GÜMRÜK VE KDV !

Tüm toplum kesimlerinde, *yeni buluş bilinci*'nin geliştirilmesi için çeşitli araçların kullanılması mümkündür. Nitekim daha önce bunlardan birisi üzerinde durmuştum.

Şimdi, buluş bilinci için gerçek hedef kitle olan çocuk ve gençlere yönelik bir araç üzerinde duracağım: Oyuncaklar !

Bazı kavramlarımız gibi “oyuncak” kavramına da dilimizde çok haksızlık yapılmış, ciddi olmayan, birşeylere yaramayan nesne ve davranışlara oyuncak ve oyun denilmiştir. Hele hele erişkinlerin oyuncakla ve oyunla ilişkileri neredeyse yasaklanmıştır.

Gerçekte ise oyuncak, en yararlı öğrenim aracıdır ve şükür ki bu anlaşılıp eğitim teşkilatımızın denetimine girmemiştir. Aksi halde bebelerimiz, çocuklarımız ve gençlerimiz, “*izinsiz eğitim yaptıkları*” gerekçesiyle takibata uğrayabilirdi!

Elleriyle, yeni yeni eşyayı kavrayabilen bebekler, kül tablasını ısırmaya, cam bardakla birbirine vurup kırmaya veya eline geçirdiği eşyayı balkondan aşağı atmaya çalışırken son derece öğretici deneyler yapmaktadırlar. Böylelikle, cisimlerin kırılabilirlikleri, serbest düşmedeki davranışları konusunda çok sağlam deneysel bilgiler edinmektedirler.

Bu bilgiler, okullardaki tüm gayrete (!) rağmen genellikle bozulmamakta ve insanların o şaşırtıcı sağduyuları böylelikle oluşmaktadır.

Oynamasına izin verilmeyen ve sonra da okula gönderilip

ezberciliğe zorlanan (ve daha da fecisi bunu beceren) çocukların, büyüdüklerinde hiçbir işi doğru dürüst yapamayan kişilikler sergilemesi dikkat çekicidir.

Oyun ve oyuncak, enaz okullarımız kadar önem vermemiz gereken bir konudur. Yeni buluşların temelinde, onun kurumsal altyapısı kadar insanlarımızın yaratıcılığı, onun da altında çocuk ve gençlerimizin (ve de erişkinlerimizin) oyun ve oyuncakla olan ilişkileri yatmaktadır. Hatta, çocukluk ve gençliğinde sporla -ki o da bir oyun türüdür- spor yapması sağlanmamış ya da engel olunmuş insanların erişkinliklerinde, başkalarının hak ve özgürlüklerine saygı göstermediği, çünkü sporun geliştirdiği “*kurallara uyma*” bilincinden yoksun oldukları şüphesizdir. Bu açıdan oyun, demokrasinin de önemli bir yapı taşıdır.

Bir yandan büyüklerin oyun ve oyuncağa bakış açılarının değiştirilmesine çalışılırken, bir yandan da her türlü oyuncağın ithalinden ve satışından alınan vergileri sıfırlamak, bu bakımdan son derece yararlı olacaktır.

Bu serbestiye karşı çıkacak olanlar, bu işin öneminin farkında olmadan yıllardır gümrük duvarlarının arkasında çocuklarımıza oyuncak namı altında plastik tüfek kakalayıp onları şiddete özendiren bir avuç kişidir. Onlara da aldırmamak gerekir!

26 Eylül 1993

GİRİŞİM KLİNİKLERİ

Kültürümüzde bulunmayan kavramları ifade etmeye kalkınca başlıktaki gibi garip deyimler ortaya çıkıyor. Ama çare yok. Ya olguyu siz üretip adını da koyacaksınız, ya da üretenlerden alıp ya aynen ya da tercüme ederek kullanacaksınız.

Angola-Sakson kültüründe "*Venture Clinic*" (Girişim Kliniği) ya da "*Business Clinic*" (İş Kliniği) şeklinde adlandırılan deyim böyledir.

Bu kitap aracılığıyla bazen çeşitli konulardaki düşüncelerimi siz okurlarımla paylaşıırken, bazen de toplumumuzun gereksindiği yeni kurumlara ait bilgileri aktarıyorum.

Girişim Klinikleri (GK diye kısaltacağım), kendi işini kurmak isteyen kişilerin heyecan ve deneyimsizliklerinin yol açtığı risklere karşı geliştirilmiş kurumlardan birisidir. Batı ülkelerindeki tecrübe, kendi işini kuran girişimcilerin ancak %30 kadarının başarılı olup batmadığını, geri kalanın bir süre sonra bu girişimlerinden vazgeçtiklerini göstermiştir. Bu süre bazen 1-2 ay bazen 1 yıl civarında olabilmektedir.

Her kendi işini kurma girişiminin, girişimciye bir maliyeti olduğu gibi, topluma da bir maliyeti vardır. Dolayısıyla, her batan iş, toplumun kaybettiği bir kaynaktır. İşte bu noktadan hareketle bir takım araçlar geliştirilmiştir. "Çok yönlü destek merkezleri", "Girişim Danışmanlığı" gibi kurumlar bu amaçla kurulmuşlardır. Bu amaçlardan birisi ve de en etkinlerinden birisi GK'dir.

Bir girişim kliniği, çeşitli alanlardaki deneyimli girişimcilerden oluşan (50-100 kadar) bir devamlı 'panel'dir.

Kendi işini kurmak isteyen kişiler, bu panelin karşısında, kurmayı düşündükleri işin çeşitli yönlerini (finansman temini, pazarlama, geliştirme gibi) anlatırlar ve panel üyelerinin sorularını yanıtlarlar.

Daha sonra panel üyeleri yapıcı eleştirilerde bulunarak,

girişimciyi başarısızlığa uğratabilecek zayıf noktalara -varsa, ki mutlaka vardır- dikkat çekip önerilerde bulunurlar.

Bu bir çeşit hasta başında yapılan konsültasyon gibidir.

Bütün bu çalışma -hazırlık dönemi hariç- 3 saat kadar sürer.

Panel üyeleri de zamanla bu konuda uzmanlaşırlar. Bu bir çeşit okuldur. Girişimcilik Okulu gibi.

Şimdi bir çağırıda bulunmak istiyorum. Son aylarda ülkemizde bir Girişim Patlaması olgusu yaşanıyor. Ama GK türünde kurumları oluşturamazsak bu patlama büyük ölçüde bir "başarısız girişimci patlaması"na da pekala dönüşebilir.

Hemen her konuda çağdaş yöntemlere açıklığını kanıtlamış bulunan Ege ve 9 Eylül Üniversitelerimiz, bu konuda da inisiyatif olarak mesela Girişimciler Kulübü -ki daha da iyisi Kulübün İzmir şubesini açmaktır- ile birlikte bir İZMİR GİRİŞİM KLİNİĞİ organize edebilirler.

Üniversitelerimizden mezun olanlar arasında (hatta öğrenciler arasında) kendi işini kuranlar artar ve Müteşebbisler Kulübü de amaçlarından birisini gerçekleştirmiş olurlar.

Hele bu üçlüye bir de özel radyo ve/ya TV katılabilirse sonuç çok daha parlak olur.

28 Aralık 1992

GİRİŞİMCİLİK EĞİTİMİ

“Girişimcilik bir Tanrı vergisidir, eğitimi olmaz” demeyin. Çünkü, girişimciliğin Tanrı vergisi bazı yeteneklerle ilgisi olmasına karşın büyük bölümü öğrenilebilir becerilerdir.

İyi bir girişimcinin, çevresiyle kolay dostluk kurabilecek sempatik bir fiziki görünüşe sahip olması ya da sezgisel bazı yetenekleriyle fırsatları koklamasını bilmesi iyi birer niteliktir ve bunlar Tanrı vergisidir.

Ama yalnız sempatik olanların ya da iyi koku alabilen kişilerin iyi birer girişimci oldukları da nadirdir. Girişimciliğin eğitimle geliştirilebileceğine en iyi kanıt mucitlerdir. Mucitler genellikle pek iyi girişimci değillerdir. Bunun nedeni, icatlarına aşırı yoğunlaşıp, icadın ticari hayata aktarılması için gereken -ve çoğu da pek sevimli olmayan- çok sayıdaki işi yapmaktan kaçınmalarıdır.

Bir mucitle bir girişimcinin yaptığı ortaklıkların genellikle başarılı olduğu bilinmektedir. Girişimcinin sahip olması gereken ve belki beceri dahi denilmesi pek doğru olmamasına rağmen onun başarısını etkileyebilecek çok sayıda, önemli-önemsiz "beceri" vardır.

Örneğin hayatında kimseye senet vermemiş ya da senet almamış bir girişimci, senetlerle ilgili bazı bilgileri öğrenene kadar sırf bu yüzden bataabilir. Ya da bir kira kontratı yapmanın önemini bilmeyen bir girişimci, bu yüzden işyerinden durup dururken çıkabilir. Bütün bu işlemleri başkalarına yaptırmak, ancak belirli bir mali güce eriştikten sonra mümkündür.

Uçak yolculuğu yapan herkes, iniş ve kalkışlar sırasında motorun gücünü azaltabilecek en küçük sebebe dahi izin verilmediğini, aydınlatmanın bile kesildiğini bilir.

Girişimcinin de en kritik dönemi ayakta durana kadarki dönemdir. Bu nedenle de dünyada her 100 girişimin yarısı

küçük sebeplerden batmaktadır. Henüz işe girişmemiş bir girişimci ile yeni iş kurmuş ya da uzunca süredir iş yapan bir girişimci arasında ihtiyaçları olan bilgi-beceriler açısından farklar vardır.

Bu yüzden girişimcilik eğitimi paketleri genellikle üç bölümlü (yeniler, orta derecede deneyimliler ve deneyimliler olmak üzere) olmaktadır.

Bu tür eğitim verecek kuruluşların özendirilmesi, girişimcilik politikasının önemli araçlarından birisidir. Ancak, dikkat edilmesi gereken bir nokta vardır: O da, bu eğitimi verecek olanların bu konudaki yeterlikleridir. Girişimcilik eğitiminin geleneksel işletmecilik eğitimi olmadığı gözden kaçırılmamalı, eğitim programları, girişimcilerin ihtiyaçları dikkate alınarak özel olarak geliştirilmelidir.

10 Ekim 1993

GİRİŞİMCİLİK KLÜPLERİNİN DESTEKLENMESİ

Girişimciliğin önündeki engellerin kaldırılması, onlara çeşitli destekler sağlanması, diğer ülkelerdeki benzer kuruluşlarla ilişkiler kurulması ve idare ile girişimciler arasında verimli bir iletişim ortamı kurulması gibi işlevleri yapabilecek olan bir organizasyon türü, Girişimcilik Klüp'leridir.

Giderek örgütlenen toplumumuzda çok dar ilgi alanları çevresinde bile toplanan, o alanla ilgili düşünceler geliştiren, o alanın çıkarlarını savunan organizasyonların bulunduğu gözönüne alınırsa, girişimciler gibi toplumun en üretken kesiminin yeterli örgütlenmeye gitmemiş olması, biraz güç açıklanabilir bir olgu olarak görünmektedir. Bunun çeşitli nedenleri olabilir ama herhalde bir tanesi de bu tür örgütlerin yeterince desteklenmeyişidir.

Belediyelerimiz, bu tür klüpleri desteklemesi gerekenlerin başında gelir. Çünkü bir yöredeki ekonomik faaliyeti geliştirecek olanlar, işsizliği ve /ya gelir yetmezliğini yokedecek olanlar girişimcilerdir. Ekonomik faaliyeti güçlü bir yörede belediye hizmeti vermek de daha kolaydır. O halde belediyeler girişimcileri desteklerse, kendi kaynağını güçlendirmiş olurlar.

Bu tür klüpleri kurabilecek girişimcileri cesaretlendirmek, belediyeye ait yerlerden tahsis etmek, telefon, fax, bilgisayar gibi kolaylıklar sağlamak, yemekli toplantılara sponsorluk yapmak gibi maddi değeri çok büyük olmayan katkılar, kısa sürede o yöredeki girişimcilik yaşamını canlandıracaktır. Gerek yerel, gerek merkezi hatta özel sektör kuruluşlarımızın kendilerini tanıtmak, sevdirmek için kullandıkları geleneksel yaklaşım "*ben büyüğüm, ben iyiyim*" demekten ibarettir. Övünmek yerine çeşitli kesimlere yapılacak bu tür katkılar, umulduğundan daha büyük beğeni ve ayrıca da toplumsal yarar sağlayacaktır.

17 Ekim 1993

GİRİŞİMCİLİK RADYOLARI

Her ilimiz ve ilçemizde (hatta bazı kasabalarda) pıtrak gibi radyoların kurulması, demokrasimizin kökleşmesi, insanlarımızın yöre olaylarından haberdar olması, o olayları yönlendirebilecek katkılarda bulunması sevinilecek bir gelişmedir.

İşin ticari yanı da girişimcilerimiz için önemlidir. Yerel radyo kurmak mükemmel bir iş fikridir.

Haber ve eğlence programları yapan radyoların yanısıra, tamamen girişimcilikle ilgili yayınlar yapan radyoların kurulması ise bu fikrin bir özel halidir. İşte bu yüzden de bu konu girişimcilik politikasının araçlarından birisidir.

Yöredeki kişilere ve özellikle gençlere, öğrencilere, ev kadınlarına, özörlülere, emeklilere tam veya ek gelir yaratabilecek işler hakkında bilgiler vermek, onları özendirmek, bu tür radyoların yapabilecekleri yayınların bir yüzüdür.

Diğer yandan, kendi işini kurmuş ama sorunları bulunan girişimcileri (zaten sorunu olmayan girişimci yoktur ve olamaz da) biraraya getiren **Girişim Kliniği Programları** da ayrı birer yayın kuşağı olabilir.

Gelecek yazımda, bu tür radyoların yapabileceği yayınlarla ilgili ayrıntılı bir liste vereceğim.

24 Ekim 1993

GİRİŞİMCİLİK RADYOLARI İÇİN PROGRAMLAR

Daha önce, Girişimcilik Politikası'nın bir aracı olarak Girişimcilik Radyoları'nın kurulabileceğini belirtmiş, bu defa da ne gibi programlar yayınlanabileceğine örnekler vereceğimi belirtmiştim. Bakınız böyle bir radyo hangi konuları işleyebilir:

- (1) Potansiyel işler
Çeşitli kesimler (kent, kır, genç, yaşlı kadın, erkek, çocuk, sağlam, özürlü, yüksek nitelikli, düşük nitelikli, tam zamanlı, part-time, bölüşümlü gibi) için iş fikirleri verilir. Bu işleri yapmakta olanlarla şöyleşiler yapılarak kişilerin ufukları genişletilir.
- (2) Girişim kliniği
Haftada 1 defa, kendi işini kurmak isteyen bir girişimci, bu konuda deneyimli olan kişilerin oluşturduğu bir "klinik" te düşündüğü işi ve varsa iş planını savunur.Kliniğe katılanlar ise eleştiri yaparak, girişimcinin daha berrak olarak işe girmesine yardımcı olurlar.
- (3) İş arayanlar köşesi
Bir çeşit küçük ilanlar gibidir.
- (4) Çalışan arayanlar köşesi
Çalıştıracak kişi arayanlar, arzu ettikleri becerilerle birlikte çağrı yaparlar.
- (5) İdareden istekler
İşsizlerin, kendi işini kurmuş ve kurmayı düşünenlerin istekleri olmak üzere 3 alt kuşak düşünülmektedir.
- (6) Günün yorumu
İş ve çalışma hayatının güncel konularının yorumlandığı ve akşam haberlerinden sonra yeralan bir kuşaktır.
- (7) Dünya'dan haberler
İş ve çalışma hayatında dünyadaki gelişmeler özetlenir.

- (8) Yeni buluşlar kuşağı
Bu kuşak, bazı alt kuşaklardan oluşmaktadır. Şöyle ki;
(a) Yeni buluşu olanlar, sponsor aramak için buluşlarını anlatırlar.
(b) Patent resmi gazetesinden haberler. (ABD Patent Ofis'ince yayınlanan Patent Resmi gazetesinden ilginç buluşlar aktarılır.)
- (9) Tasarruf köşesi
Bireyler ve aileler için tasarruf yolları öğretilir. (En çok ilgi çekecek köşelerden birisidir)
- (10) Beceri kuşağı
Yeni becerilerin kazandırılması için düşünülen bu kuşak, bir çeşit açık öğretimdir.Yazılı malzeme ile desteklenir.
- (11) 1000 kelime ingilizce
Singapur'da başarıyla uygulanan bir programdır.
- (12) 50 kelime ingilizce
Özellikle şoförlere, tezgahçılara ve garsonlara yönelik bu program, turistlerle anlaşabilecek düzeyde yabancı dil öğretir.
- (13) İş yaratma teknikleri kuşağı
Nasıl iş yaratılacağı anlatılır. Belediyelerin, büyük firmaların iş yaratma için pratik olarak neler yapabileceği anlatılır.

31 Ekim 1993

KAMU ALIMLARI YOLUYLA GİRİŞİMCİLERİ DESTEKLEMEK

Bu yazıda Girişimcilik Politikası içinde tüm saydığım araçların toplamı kadar öneme sahip bir aracı işleyeceğim. Bu, **Kamu Alımları Yoluyla Girişimciliğin Desteklenmesi**'dir.

Buradaki “destek” sözcüğü yanlış anlamlar çağrıştırmamasın, bununla tarımdaki “destek” ya da destekleme alımlarındaki “destek” gibi, bir çeşit verimsizliğe pirim veren, sektörleri dünyaya kapatıp rekabet gücünün zamanla düşmesine neden olan “destek” leri kastetmiyorum.

Bu “destek”, zaman zaman gazetelerde yeralan “*mankenler devletten destek istedi*”, “*devletin 20 yıl bedava okuttuğu hekimler devlet desteği isteriz dedi*” gibi haberlerdeki “destek” de değildir.

Girişimcilerin kamu alımları yoluyla desteklenmesi için yapılması gerekenlerin özetini Sinop'lu Diyojen zamanında söylemiştir: “*Gölge etme başka ihsan istemem!*”..

Şaka bir yana, liberal ekonomik sistemi benimsemiş tüm ülkelerin, girişimcilerini desteklemek için kullandığı araçların başında, kamu alımlarının bir manivela gibi kullanımı gelir.

Önümüzdeki sayfalarda, MÜTEŞEBBİSLER KLÜBÜ'nün bu konuda yaptığı ve ona dayanarak da bir kanun teklifi haline getirilen bir çalışmanın içindeki önerileri sizlere sunacağım. Bu çalışma ve ona dayalı kanun teklifinden amaçlanan, kamu alımlarının ekonomik etkilerinin iyileştirilmesi, bir başka deyimle girişimciliğe olumlu katkıda bulunabilecek hale getirilmesidir.

Kamu alımlarının 1993'deki yaklaşık tutarı TL 150 trilyon'dur ve bu yüksek rakamın girişimciler açısından halen pek bir yararlanılabilir yanı yoktur. Daha açık bir deyimle, girişimciler -özellikle de küçük ve orta ölçekliler-, haksız rekabete uğramadan, bileklerinin gücüyle yani sadece rekabet güçlerine

dayanarak bir kamu alımına girip rakipleriyle mücadele edebileceklerine inanmıyorlar.

Hal böyle olunca da işini kurmayı düşünebilecek bir kişinin en önemli motivasyonu baştan yok oluyor.

Bu haksız rekabetin aracı genellikle rüşvettir. Fiyatı ve/ya kalitesi rakibine göre kötü olan bir girişimci -maalesef ki o da girişimcidir-, bu konuda karar verecek olan(lar)a rüşvet teklif ederek -çoğu zaman- daha iyi olanın önüne geçebiliyor.

Böylece dürüst girişimciler de ister istemez aynı yollara başvuruyor ve kamu alımları bir rüşvet yarışına dönüşüyor. İşin özeti budur.

İşte bahsettiğim bu çalışma, bu olumsuzlukları büyük ölçüde gidermek üzere, yani haksız rekabeti önlemek üzere yapılmıştır. İleride bu çalışmanın içerdiği öneriler üzerinde durmaya başlayacağım.

31 Ekim 1993

KAMU ALIMLARI RESMİ GAZETESİ

Kamu alımlarının girişimciliği özendirmek ve desteklemek amacıyla kullanılması için öngörülebiyecek bir dizi araçtan bir grubu “*Kamu Alımlarının Saydamlaştırılması*” olup, bu grubun bir aracı da **Kamu Alımları Resmi Gazetesi** adında bir Resmi Gazete'nin yayımlanmasıdır.

Buna göre, Kamu alımlarının düzenli olarak kamuoyuna duyurulması amacıyla her ilde Kamu Alımları Resmi Gazetesi yayımlanır. İl içindeki kamu alımlarının yoğunluğu dikkate alınarak il için bir adet Gazete yayımlanabileceği gibi, gereken ilçeler için ayrı birer Gazete de yayımlanabilir.

İllerde valilikler, bu kanun kapsamındaki kamu alımlarının o il içindeki Kamu Alımları Resmi Gazete(ler)ine iletilmesini sağlarlar. Kamu kuruluşları her ay, geçmiş ay boyunca satın aldıkları, o ay satın almayı planladıkları ve gelecek aylar içinde satın almayı öngördükleri mal ve hizmetleri, belirli bir ayrıntı düzeyinde o ilin Kamu Alımları Resmi Gazete(ler)inde yayımlanmak üzere valiliklere bildirirler.

Kamu kuruluşları, ihtiyaçlarının gerektirdiği zamanlama nedeniyle Kamu Alımları Resmi Gazetesi'de yayımlanmadan önce yaptıkları alımlar da dahil olmak üzere tüm alımlarını, Gazete'nin alımı takibeden ilk sayısında yayımlatmak zorundadırlar.

Valilikler, bu aracı aynı zamanda girişimciliği desteklemek amacıyla, bu Gazete(ler)in özel girişimciler eliyle yayımlanmasını sağlarlar.

Halen ancak kısmi olarak yapılan ve bir kısmı da “sızma” bilgilere dayalı olarak özel girişimcilerce yayımlanan ihale bilgilerinin, bu iş için çıkarılacak bir Resmi Gazete'de yayımlanması son derece yararlı olacaktır.

Bu resmi gazetede, ihale duyuruları, şartnameler (yeterlik,

teknik, idari vb), ihale safhasında yayınlanan ekler (*supplement*) ve en önemlisi ihale değerlendirme kriterleri ve sonuçlarının yayımlanması önerilmektedir.

Gazetede aynı zamanda, sonuçlanan kamu alımlarına ait bilgiler de yer almalıdır. Neyin, kaçta ve hangi şartlarla ve niçin satın alındığının açıklanması zorunluğunun getirilmesi, çeşitli uygunsuzlukların azalmasını sağlayabilecek bir “öz-denetim” getireceği düşünülmektedir.

21 Kasım 1993

KAMU ALIMLARI HAKKINDAKİ ŞİKAYETLER

Kamu ile bir iş ilişkisine girip de -haklı ya da haksız- bir şikayetini belirli bir merciye kolayca iletebilen ve şikayetinin ciddiye alındığına güvenen insan sayısı oldukça azdır. Bu durum, bir kısım insan tarafından rüşvet, bir diğer kısım tarafından ise kamu ile iş yapmamak biçiminde çözümlenmiş (!)tir.

Çeşitli konularda gerek şikayetle kendisine iletilen, gerekse kendi saptadığı sorunlar içinden seçtikleri üzerinde inceleme yapan (veya yaptırılmasını sağlayan) ve bulgularını çeşitli kanallarla (gazete, TV, radyo gibi) ilgililere ve kamuoyuna ileten bir kuruma Batı'da verilen ad "Ombudsman" dır. (Bu kurum bazı ülkelerde "halk avukatı", "halkın savunucusu" gibi değişik adlarla anılmaktadır.)

Buna göre Kamu Alımları konusundaki şikayetleri ve sorunları kovuşturmak ve böylece Kamu Alımları'nın daha rekabetçi biçimde yapılmasına katkıda bulunacak olan bir kurum oluşturulması önerilmektedir.

Ancak, bu tür kurumların bulunduğu ülkelerde bir anayasal kurum olan ombudsman'ın ülkemizdeki kuruluşuna kadar geçecek zaman içinde faaliyet göstermek üzere, Maliye Bakanlığı, bu konularla ilgili olarak yapılabilecek çeşitli şikayetleri kabul etmek, bunları sınıflandırmak, gerektiğinde resen cevaplamak, gerektiğinde ilgili kuruluştan bilgi istemek, gerektiğinde araştırma veya soruşturma yaptırmak ve gerektiğinde ise konunun yargıya iletilmesini sağlamak üzere bir birim kurabilir.

Bu birim, belirtilen bu görevlerin bilgi toplama veya yorumlama gibi işlerin tekniği ile ilgili yanlarını (bilirkişilik hizmeti) kamu görevlileri eliyle değil, hizmet anlaşması yapacağı kuruluşlar eliyle yaptırabilir. Böylece sağlanan bilgiler, anılan birim tarafından karar almada kullanılır.

28 Kasım 1993

"NASIL" YERİNE "NE" LERİ BELİRTEN ŞARTNAMELER !

Bir mal veya hizmeti tanımlayacak şartnameler, belirli bir temin kaynağını özendirerek veya ima ederek, "nasıl" sorularına cevap verir biçimde değil, temini öngörülen mal veya hizmetin "ne" olduğunu belirtecek şekilde hazırlanmalıdır.

Kamu alımlarında şartnameler bazı hallerde belirli bir mal ve/ya hizmet ürününü tanımlayacak şekilde, yani "nasıl" sorularına cevap verecek şekilde hazırlanmaktadır. Yerine getirilmesi gereken işlev(ler)in nasıl yerine getirileceği belirtildiği takdirde, sadece bir veya birkaç firma tarafından teklif verilebilmekte, aynı işlevi başka türlü ve muhtemelen daha iyi ve/ya daha ucuz yerine getirebilen firmalar işin dışına itilmektedirler.

Ne yerine nasılları cevaplayan şartname hazırlama eğilimi yalnızca kötü niyet eseri olmayabilir. Elde mevcut şartnamelerin örnek alınması ya da "ne"lerin istendiğini belirten şartnamelere verilebilecek farklı tekliflerin karşılaştırılmasındaki olası güçlükler nedeniyle "nasıl" türü şartnameler tercih edilmektedir.

Bunun yerine, satın alınmak istenilen mal ve/ya hizmetlerin "ne" olduğu tanımlandığı takdirde doğan şaibeler ortadan kalkacak ve ayrıca yerine getirilmesi istenilen işlev(ler) hakkında alternatif tekliflerin edinilmesi mümkün olabilecektir.

Ayrıca, "ne"lerin belirtimi "nasıl"ların belirtiminden çok daha kolaydır. Örneğin, bir su arıtma tesisine ait şartnamenin "nasıl" yöntemiyle hazırlanması halinde sayfalar dolusu şartname yazmak gerekirken, "ne" yönteminde sadece arıtılacak suyun kirlilik derecesi, debisi ve çıkış suyunun arınmışlık düzeyinin belirtimi yeterli olacaktır. (Ancak bu, ilk yatırım ve işletme safhası giderleriyle ilgili çok sayıda bilginin istenmeyeceği demek değildir. Bunlar her iki yöntemde de istenecektir)..

Ayrıca, standart dışı özellikler talep edildiğinde, bunun belirli bir firmayı korumak için olmadığından emin olunması ve gerekirse uygun alternatiflerin önerilebilmesi ya da alıcının uyarılarak alımın daha sağlıklı yapılmasının temin edilebilmesi için, standart dışı özelliklerin gerekçesi şartname ekine konulmalıdır.

Bazı durumlarda ise çeşitli nedenlerle belirli bir ürünün (hatta markası ve firması dahi belirtilerek) satın alınması için şartname hazırlanması gerekebilir. Bu gibi durumlarda marka ve firma adı belirtmekten kaçınmak için “nasıl” türü şartname hazırlayarak üstü örtülü biçimde hareket etmek yerine gerekçesini ilan ederek marka ve firma belirterek alıma gidilmelidir.

5 Aralık 1993

YETERLİK İSTEMLERİ KASITLI AYRIMA YOL AÇMAMALI !

Kamu alımlarına katılacak olanlardan, belirli asgari koşulları yerine getirmelerini istemeleri son derece doğal, doğal olmanın ötesinde çoğu zaman da kaçınılmazdır.

Bir alımı yerine getirmesi mali ve/ya teknik yeterlik açısından şüpheli olan bir kuruluşun seçilmesi yalnız kamuya değil, bizzatihi o girişimciye de zarar verecektir. Bu amaçla kamu kuruluşları yeterlik istemlerinde bulunabilirler.

Bu, madalyonun bir yüzüdür. Diğer yüzde ise bazı kasıtlı davranışlar bulunabilmektedir. Yalnızca belirli bir veya birkaç firmayı kollamak amacıyla, yalnızca onların sahip olduğu koşullar “yeterlik” adı altında istenebilmekte, böylece gerçekte yeterli olan ve alıma iştirak etmeleri halinde fiyat, kalite ve teslim koşulları açısından kamuya avantaj sağlayabilecek olan girişimciler elimine edilmektedir.

Kasıtlı yeterlik istemleri diğer yandan girişimcileri de uygunsuz yollar bulmaya itmekte, söz konusu alıma katılmayı düşünmeyen büyük firmalardan yalnızca adları kiralanmaktadır. Kamu ise bu tür işlemlerden zarar görmekte, aracılara ödenen komisyonlar kamu tarafından ödenmektedir.

Ayrıca bir anlaşmazlık halinde büyük firmalar aradan çekilmekte, kamu kuruluşu sonu gelmez hukuk labirentleri içinde uğraşmaktadır.

Bu nedenlerle yeterlik istemlerinin iki tarafı keskin kılıç olduğu unutulmamalı, şartnameler buna göre hazırlanmalıdır.

12 Aralık 1993

LOJİSTİK MÜHENDİSLİĞİ

Liberal ekonomiyi bir sistem olarak benimsemiş ülkelerde girişimciliğin desteklenmesi için kullanılan en önemli araç kamu alımlarıdır. Rekabet ekonomisinin yerleşmesi için kamu alımlarının bir manivela olarak kullanılmasından daha yararlı bir alet yoktur.

Ülkemizde ise durum bunun tam aksinedir. Kamu alımları haksız rekabetin ve rüşvetin ana kaynağıdır. Gelişmiş ülkeler için bir nimet olan kamu alımları, ülkemiz için yolsuzlukların kaynağı durumundadır. İşte bu olumsuzluğun nedenlerinden birisi de, kamu alımlarına konu olan mal ve hizmet şartnamelerinin bilinçsizce (ve bazen de kötü niyet bilinciyle) hazırlanmakta oluşudur.

Kötü niyet konusu bir yana, bilgisizlikten doğan yetersiz şartnameler için yapılması gerekenlerden birisi, satınalma denilen işin bir ayrı mühendislik dalı olabilecek kadar önemli olduğunun kabul edilmesidir.

İşte bu amaçla, üniversitelerin, satınalma konusunda gerekli bilgi ve becerilerle donanmış elemanlar yetiştirmek üzere bölümler açması önerilmektedir.

Gelişmiş ülkeler bu sorunları azaltmak için Lojistik Mühendisliği adı verilen mühendislik dalları tanımlamışlardır. Ülkemiz için son derece önemli konuda, aynı enstrümanı kullanmak durumundayız. Üniversitelerimizin dikkatine sunulur.

19 Aralık 1993

ŞARTNAME BİLGİ BANKASI

Örneğin, Adıyaman Belediyesi, dozer şartnamesi nasıl hazırlar? Bu sorunun cevabı basittir: Yanlış ve/ya yetersiz bir şartname hazırlar.

Kamu alımlarına konu olan mal ve hizmetler düşünülürse, toplu işneden, inşaat müteahhitliğine, otoyoldan uçak alımına kadar son derece geniş ve herbiri ayrı uzmanlığı gerektiren konuların var olduğu görülür. Bütün bu mal ve hizmetlerin alımı için gereken idari ve teknik şartnamelerin hazırlanması ise, ilgili kamu kuruluşlarına bırakılamayacak kadar özel işlerdir. Kamu kuruluşlarından bu özel uzmanlık isteyen konularda yanlış yapmamasını istemek ise büyük bir haksızlıktır. Bunun çaresi bir Şartname Bilgi Bankası'na (ŞBB) sahip olmaktır.

Bir ŞBB, hemen her konudaki teknik şartnamenin hazır olarak bulundurulduğu ve isteyenlere belirli bir ücret karşılığında satıldığı merkez(ler)dir. Tabii ki bazı özel istekler, bu standart şartnamelerin üzerine bindirilebilir. Türkiye'de bu işi organize etmesi gereken en uygun kurum TSE'dir.

Başlangıçta kendi bünyesinde kurulabilecek çok küçük bir birim bu hizmeti verebilir. Ama daha da iyisi bu konuda hizmet vermek isteyen girişimcilerin desteklenmesidir.

Yalnızca tek konuda (örneğin iş makinaları gibi) şartname hizmeti veren girişimciler olabileceği gibi çok konuda hizmet verecek girişimciler de olabilir. TSE'ye düşen, bütün kuruluşlara yer, ödünç personel, dış dünya ile bağlantı gibi destekler sağlamak ve bir de hizmet kalitelerini ve güvenilirliklerini denetlemektir. Benzer bir hizmeti vermekte olan İsviçre'deki ILO (International Labour Office)'nun incelenmesi de son derece yararlı olup, birçok konudaki şartnamenin temini ve *on-line bilgi erişimi* konusunda işbirliği yapılabilir.

26 Aralık 1993

KAMU ALIMLARI REHBERİ

Özellikle küçük girişimcilerin kamu alımlarından yararlanabilmeleri için, oldukça karmaşık kamu alımları mevzuatının labirentlerine düşmeden, arzuladıkları konuları kolayca bulabilecekleri biçimde düzenlenmiş bir rehber ihtiyacı vardır.

Devlet ihale kanununun yazılı bulunduğu Resmi Gazete(ler), çeşitli kamu kuruluşlarının alım yönetmelikleri ve onların ekleri gibi mevzuatın kolay kullanılabilir hale getirilmesi, yalnızca bu konuyla uğraşacak bir girişimcinin iş konusu olabilecek ölçektir.

Küçük girişimcileri desteklemekle yükümlü kuruluşlarımız bu tür girişimcileri özendirerek, en basitinden bir rehber ya da bir *“bilgisayar destekli uzman sistem”* kurulup işletimini sağlayabilirler.

Bu tür bir rehberin bir başka gerekçesi de, kamu alımlarını düzenleyen mevzuat üzerinde geliştirmeler yapabilmek için önce bunları derlemek toplamak gerektiğidir.

2 Ocak 1994

KAMU ALIMLARI RAPORUNUN BAŞLIKLARI

Girişimcilik Politikası'nın çok önemli araçlarından birisi olan kamu alımları konusunda MÜTEŞEBBİSLER KLÜBÜ'nce hazırlanan raporun başlıkları bu yazının konusudur. Bu başlıkların bir kısmı kendini açıklar niteliktedir. Bazılarının ise ek açıklamalara ihtiyacı vardır. İleride onlar üzerinde durmaya başlayacağım.

Bu rapordaki her başlık gerek kamu gerekse kamu dışındaki kişi, kurum ve kuruluşların “birşeyler” yapmasını gerektirmektedir. Bu nedenle bu uyarıların harekete geçirici etkisi olacağını umuyorum. Rapor başlıkları şöyle;

BÖLÜM I- KAMU ALIMLARINDA ŞEFFAFLIK SAĞLANMASI

1. Kamu Alımları Resmi Gazetesi (KARG) yayımlanması
2. Kamu Alımları Hakkındaki Şikayetler

BÖLÜM II- YÜKLENİCİLERİN YETERLİ BİLGİLENDİRİLMESİ İÇİN HÜKÜMLER

3. Şartnamelerin “nasıl” yerine “ne”leri belirtmesi
4. Yeterlik istemlerinin kasıtlı ayrıma yol açmaması
5. Lojistik Mühendisliği fakülteleri kurulması
6. Şartname Bilgi Bankası oluşturulması
7. Ön-bilgilendirme duyurusu yapılması
8. İhale dosyalarının eksiksiz hazırlanması
9. Kamu Alımları Rehberi hazırlanması
10. Seçimi kaybeden firmaların bilgilendirilmesi

BÖLÜM III- TİCARETİN KÜRESELLEŞMESİ İLE İLGİLİ HÜKÜMLER

11. Uluslararası ihale yoluyla yapılan iç alımlara katılan yerli

- firmaların ihracatçı sayılmaları
12. Yalnız yabancı firmalara açık ihale yapılamayacağı

BÖLÜM IV- MALİ HÜKÜMLER

13. Kamu alımlarının akreditif yoluyla yapılması
14. Kamu kuruluşlarının, vadeli alımları için senet kullanmaları
15. Yerli firmalardan kontrgarantili teminat mektubu yanısıra nakit kabul edilmesi
16. Uluslararası ihalelerde döviz cinsinden teklif veren yerli firma tekliflerinin kabul edilmesi

BÖLÜM V- UYGUN TEKLİFİN SEÇİMİ İLE İLGİLİ HÜKÜMLER

17. Kamu alımlarının, idarenin politikaları doğrultusunda yapımı
18. Uluslararası tekliflere de açık kamu alımlarında, karşılaştırmaya esas maliyetlerin hesaplanmasında vergilerin hesaba katılması
19. Aşırı fiyat indirimleri
20. Açık eksiltme türü pazarlığın kullanılabileceği haller
21. Standartlara uygunluk taleplerine uyulması

BÖLÜM VI- KAMU ALIMLARININ DENETLENMESİ

22. Kamu alımları denetim sistemi oluşturulması
23. Yüklenici örgütlerinin yüklenicileri denetlemesi

BÖLÜM VII- SATINALMA PERSONELİ İLE İLGİLİ HÜKÜMLER

24. Satınalma görevlilerinin eğitilmeleri
(a) Yüklenicilerle ilişkiler konusunda
(b) İç ve dış satınalma (ithalat) terminolojisi konularında
(c) Maliyet kavramı konusunda
(d) Sertifikalandırma

25. Satınalma görevlileri için *Kamu Alımları Ahlakı Kılavuzu*
26. Satınalma sorumlularının rotasyonu
27. Kalabalık satınalma personeli kadrolarının seyreltilmesi yoluyla, personel ücret ve nitelik düzeyinin yükseltilmesi

BÖLÜM VIII- ÇEŞİTLİ HÜKÜMLER

28. Kamu alımları politika merkezi oluşturulması
29. Satınalma işlemlerinin basitleştirilmesi

14 Kasım 1993

KAYBEDEN FİRMALARIN BİLGİLENDİRİLMESİ !

Kamu Alımları sırasında bir mal veya hizmet teklif eden firmalardan kazanan -genellikle- bir tane, kaybedenler ise daha fazla sayıdadır. Bu doğaldır. Her yarışın bir kazananı, birden fazla da kaybedeni olabilir.

Yanlış olan, kaybeden firmaların kaybetme nedenleri konusunda doğru bilgilendirilmemeleri, üstüne üstlük yanılsıza yönlendirilebilmeleridir.

Bir yarış kaybeden firmalara hiçbir bilgi verilmemesi, sadece kazananın kendileri olmadığını dolaylı yollardan öğrenmeleri en sık rastlanan haldir. Ama, *“bize birşey sormayın, istek büyük yerden geldi”* türünden cevaplar da azımsanmayacak kadar fazladır (merak eden olursa somut örnekler de veririm).

Yarış kaybeden firma(lar)ın, “büyük”(!) yerlerden gelen talimat nedeniyle değil de şartnameye uygunsuzluk, pahalılık vbg nedenlerle kaybettiği hallerde, en ince ayrıntısına kadar kaybetme nedenlerinin açıklanması son derece yararlıdır. Unutulmamalıdır ki her alım, bir başka alımın hazırlayıcısıdır. Kamu alımlarının eğitici yanı olduğu kesindir. Firmalar ve kamu otoritesi karşılıklı olarak eğitilmektedirler.

Bu nedenle *Kamu Alımları Yasa Teklifi*'nin bir maddesi de, bir alıma iştirak edip de kaybeden firmaların eksik ve/ya yanlışları konusunda doğru olarak bilgilendirilmeleridir. Bu, kamu kuruluşlarının hem ileriye dönük bir yatırımları, hem de girişimcilere verecekleri güven hissiyle çok yakından bağlantılıdır.

1994 yılında Kamu Alımları Yasası konusunda **“daha aktif”** olunacağı ümidiyle..

16 Ocak 1994

ULUSLARARASI İHALE YOLUYLA YAPILAN KAMU ALIMLARI

Yerli firmaların yurtdışında veya yabancı firmaların Türkiye'de örgütlenmeleri ya da yerli ve yabancı firmaların hem yurtiçi hem de yurtdışında müşterek iş yapabilmeleri yollarıyla yerli firmalarımız, iç alım amacıyla açılan uluslararası ihalelere gün geçtikçe daha çok katılmaktadırlar.

Bu durum karşısında geleneksel "yerli firma", "yabancı firma" kavramlarının yeniden yorumlanması ve uluslararası ihale yoluyla yapılan iç alımlara katılan girişimcilere farklı usuller uygulanmaması gerekmektedir.

Bunun yanı sıra, bazı özel zorunlu hallerin dışında (uzmanlığının müseccel olması, bir alımın devamı olması gibi haller istisnadır) yalnız yabancı firmalara açık alım yapılmaması da önem taşımaktadır. Bu, yerli girişimciler için açık bir haksız rekabettir.

Bu yapılmadığı takdirde yerli firmalar, yurtdışında açık ya da paravan firma kurmaya itilecekler ve karlarının bir bölümünü o ülkelere vergi ya da diğer adlar altında bırakmak zorunda kalacaklardır.

23 Ocak 1994

İÇ KAMU ALIMLARI DA AKREDİTİFLE YAPILMALI

Dış alımlarda yabancı firmalar lehine akreditif (L/C) açılması, uluslararası sistemin bir gereğidir. Ancak, aynı ihaleye yerli firmalar katıldığında onlar lehine L/C açılarak değil diğer yöntemlerle ödeme yapılmaktadır. O halde fırsat eşitliğinin bir gereği olarak uygulama birliği sağlanmalı, aynı ihaleye katılan yerli ve yabancı firmalara L/C açılarak alım yapılmalıdır.

Diğer yandan iç alımlardaki ödeme gecikmeleri, özellikle küçük firmalar için hayati önem taşımakta bazılarının yok olmalarına yol açmaktadır.

Bunlara ilave olarak da, normal olarak bir banka tarafından yapılması gereken ödeme işleri kamu kuruluşlarının birimlerinin standart işleri arasına girmektedir.

Buna göre bir ilke olarak tüm kamu alımları, satıcı lehine açılacak L/C'ler yoluyla, işlemler ise ticari bankalar eliyle yapılmalıdır. Bunun pratik yansımalarından birisi de bütçesini ve nakit durumunu tam düzene sokmamış kuruluşların o alımlardan vazgeçmeleri olacaktır.

Ödeme gecikmeleri, ya satıcı-alıcı arasında istenmeyen ilişkilerin doğmasına, ya mal ve/ya hizmet kalitesinin düşmesine ve de ek olarak daima mal ve/ya hizmetin fiyatının üzerine gecikme bedelinin -fazlasıyla- eklenmesine yol açmaktadır. Bu usûlün benimsenmesiyle bütün bu sorunlar ortadan kalkacaktır.

30 Ocak 1994

KAMU, NİÇİN SENET KULLANMAZ?

Bir kamu alımına konu olan taraf kamu da olsa genelde pazar ekonomisinin ve özelde de ticari teamüllerin gereklerine uyulmalıdır. Kamunun, devlet gücünü kullanması, borcunu istediği zaman ödemesi ya da ticari teamüllere uymaması hakkını getirmez.

Bugün ülkemizdeki uygulama ise maalesef kamunun tek yanlı dayatması nedeniyle "*borcunu, istediği zaman ödemek*" biçimindedir.

Milyar hatta trilyonlarca liralık alım yapan bir kamu kuruluşu açısından, virgülden sonraki ondalık gibi görünebilecek rakamlar, küçük ve orta ölçekli yüzbinlerce firmamız için bir sermaye büyüklüğündedir. Kamu kuruluşunun girişimciye borcunu ödemede bir günlük gecikmesi o kuruluşları piyasadan silebilir. Böyle bir tehdit altındaki bir girişimcinin, yasa ve/ya ahlak dışı her yola sapması, rüşvet işlerine girişmesi garipsenebilir mi?

Buna göre, kamu alımlarına ait ödemelerde kamu kuruluşları da ticari sistemin yaygın bir enstrümanı olan senedi kullanmalıdırlar. Böylece satıcılar bunları ciro ederek ya da kırdırarak nakit ihtiyaçlarını karşılayabilirler.

Benzer şekilde bir teamül (ve ekonomik gereklilik), vade farkı ödenmesidir. Alacaklarına vade farkı uygulayan kamu, borçlarının gecikmesine karşı da vade farkı ödemelidir.

Alacağına şahin (bazı hallerde güvercin) olup bir gün bile ceza faizi yürüten kamu kuruluşları, girişimcilerine olan borçlarında ne hikmetse vade farkı ödemez. Bu da girişimcilerle kamunun ilişkileri arasına yasa ve/ya ahlak dışı işlerin girmesine neden olur. Girişimcilere yardım etmek isteyenler, herhangi bir yatırım, megaproje vs. gerektirmeyen bu tür darboğazları aşmakla işe başlayabilir.

6 Şubat 1994

ALIMLARA ESAS MALİYETLERİN DOĞRU HESAPLANMASI GEREKİR!

Türkiye'de üretilen her 100 TL'lik değerın yüzde 20 ile yüzde 40'ı arasındaki bir bölümü, ürünün maliyetine dahil olan hammadde, işçilik vbg. kalemlerden devlet tarafından alınan vergi ile, kar üzerinden alınan vergi yoluyla devlete geri dönmektedir.

Kötümser bir varsayımla bu değerin %25 olduğu düşünülse dahi, devlet 100 TL'lik bir mal veya hizmeti yurtiçinden satın aldığı takdirde cebinden gerçekte 75 TL çıkmakta, aynı mal yurtdışından satın alındığı takdirde ise 100 TL'nin tamamı çıkmaktadır. Bir başka deyişle kamu yerli ürüne, ithal edilenden yüzde 33 fazla ödeme yapsa dahi yine de karlı olmaktadır. Bu durum aşağıdaki tablodaki örnekle sayısal olarak açıklanmıştır.

Maliyet kalemi	Maliyet	Vergi(%)	Toplam vergi(%)
Satış bedeli	100	-	-
Kar	10	48	4.80
Sınai maliyet	90	-	-
İşçilik	20	50	10
Yakıt/enerji	5	60	3
Finans. giderleri	15	8	1.20
Genel giderler	5	-	-
Malzeme	45	15	6.75
		Toplam	25.75

Bu hesaba, işsizliğin sebep olduğu maddi ve sosyal külfet dahil edilmemiştir. Kamu alımlarında kalite ihtiyaçları tam karşılandığında ve fiyat da bu sınırlar içinde kaldığı sürece, yerli malı lehine kullanılabilecek bir tercih, kamu yararının maksimizasyonu ilkesi dolayısıyla serbest rekabet sistemine de uygun düşecektir.

Yerli mal lehine bir gümrük korumasını dahi gerektirmeyen bu tercih anlayışı uluslararası dengelere saygılı ve iç rekabeti de körükleyici niteliktedir.

Böyle bir tercih aynı zamanda üretimi de artıracak için fiyatları ucuzlatıcı ve ihracatı artırıcı etkiye sahiptir. Dolayısıyla, kamu alımlarında yerli mal ve hizmetlerin fiyatlarının bir "**Yerli malı tercih katsayısı**" (YMTK) ile bölünerek yabancı fiyatlarla karşılaştırılması uygun olacaktır.

Bir malın ithalatında bir gümrük koruması uygulanıyorsa bu korumaya ait katsayı, tercih katsayısından azaltılarak tam bir adalet sağlanmış olacaktır. İthalatın kalite ve fiyatları terbiye edici etkisi doğrudur. Hatta bazı mal ve hizmetlerde bu etkiden yararlanılması zorunludur. Ancak bunu genelleştirerek, rekabet gücü yüksek olan mal ve hizmet üretimlerini cezalandırmak (bir anlamda durum budur) son derece yanlıştır.

Bu katsayının (YMTK), örneğin her yıl 1 puan azaltılarak, belirli bir süre sonunda 1'e indirileceği önceden duyurularak, sanayici her yıl verimliliğini artırmaya teşvik edilebilir. Mal ve hizmet alımı yapan tüm kamu kuruluşlarının bu önemli noktayı unutmaması gerekir.

13 Şubat 1994

SATINALMA GÖREVLİLERİNİN EĞİTİLMELERİ

Kamu alımları konusundaki geleneksel pratiğimiz, satınalma görevlilerinin eğitimle değil "zaman içinde yapa yapa (daha doğrusu boza boza) öğrenmeleri" yoluyla yetiştirilmeleridir. Halbuki onların şu konularda eğitime ihtiyacı vardır:

a) Yüklenicilerle ilişkiler konusunda:

Satınalma görevlilerinin yüklenicilerle ilişkiler konusunda formel bir eğitimden geçmemiş olmaları, pratikte bir kısım yanlışlık ve sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle, satınalma görevlilerinin bu tür bir eğitimi almaları şarttır. Bu ve benzer eğitim konularını vermek üzere kurulmuş fakat bu işlevini hala yapar duruma gelememiş bulunan TÜSSİDE (Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü), bu eğitimi verebilecek eğitim girişimcilerini destekleyerek (yer vs. konusunda) kısa sürede devreye girebilir.

b) İç ve dış satınalma (ithalat) terminolojisi konularında:

Dış alım konularında çalışan tüm satınalma görevlilerinin bilmeleri gereken yabancı dil konusunda, örneğin 500 kelimelik İngilizce gibi kurslara yollanmaları son derece yararlıdır. Özellikle yabancı dilde yazılı şartnameler konusunda kullanılan terminolojiye aşina olan bir satınalma görevlisinin verimi muhakkak ki artacaktır. Benzer şekilde iç alım yapan görevlilerin de standartlaşmış alım terminolojisi konusunda eğitilmeleri birçok sorunu ortadan kaldıracaktır.

Satınalma görevlilerinin bu yolla eğitilmeleri için çeşitli uzmanlık düzeylerine göre eğitim müfredatı hazırlanması ve bu eğitimlerin, TÜSSİDE tarafından yerine getirilmesi önerilmektedir. Ancak , diğer yollardan sağlanabilecek bir "yetişmişlik" de sertifikalandırmaya açık olmalıdır.

c) Maliyet kavramı konusunda:

Genel kabul görmüş bir uygulama, teklif edilen bir mal ve/

ya hizmetin fiyatı içinde en ucuzunun seçilmesidir. Ancak bu ucuzluğun, ne uzunlukta bir dönem için hesaplanacağı, (alım esasında mı, 1 yıl için mi yoksa daha uzun bir mal veya hizmet ömrü için mi) belirli değildir.

Diğer yandan kısa vade maliyetleri ile, tüm faktörlerin hesaba katılacağı bir uzun vade maliyeti, genellikle birbirine ters sonuçlar verir.

Kamu alımlarını yürüten elemanlara gerekli eğitimin verilerek "ucuzluğun", uzun vadede ve de tüm faktörler (hatta sosyal faydası da dahil olmak üzere) dikkate alınarak hesaplanması zorunluğun benimsenmelidir.

d) Sertifikalandırma:

Yukarıda belirtilen eğitimleri bir biçimde edinmiş olanların, **"kabul edilebilir, asgari bilgi-beceri düzeyi"** ne sahip olduklarını belirten bir sertifikaya sahip olmaları, buna sahip olmayan kişilerin ise kamu alımları sürecinde görev yapmaması, yapmakta olanların ise mutlaka bu eğitime sahip kılınmalarının temini önerilmektedir.

Bunun için gereken sınavlar, yılın belirli bir zamanında ÖSYM tarafından kolaylıkla yapılabilir.

20 Şubat 1994

SATINALMA GÖREVLİLERİNİN ROTASYONU

Kamu alımlarının girişimciler için birer potansiyel fırsat olmak yerine, yetersiz nitelikli ve/ya pahalı mal ve hizmetini kamu kuruluşlarına empoze etmek isteyenlerin bir aracı olarak kullanılabilmesinin yollarından birisi de, satın alma görevlileri ile yasa ve/ya ahlak dışı ilişkiler kurmaya çalışmaktır. Uygun nitelikli (!) kamu görevlilerinin bulunması halinde bu niyetler maalesef gerçekleştirilebilmektedir de.

İşte bu nedenle, kamu kuruluşlarında mal ve hizmet alımlarından sorumlu kamu görevlilerini gereksiz şaibelerden korumak ve bunun yanı sıra, alıcı ile satıcı arasında geçen uzun görev sürelerinin getirebileceği gereksiz yakınlaşmaların önlenmesi için, satın alma sorumlularının belirli sürelerde (örneğin 2 yıl) rotasyona tabi tutulması çok etkili olacaktır.

Bu önlem ayrıca, satın almacıların birbirinden farklı konularda deneyim sahibi olmalarına ve satın alma sürecinin bir bütün olarak öğrenilmesine de yarayacaktır.

Bu önlemin uygulanabilmesi pratikte her zaman çok kolay olmayabilir. Kamu kuruluşları, deneyim sahibi olmuş personelini vermek istemezken, personel de zaman zaman yer değiştirmenin getirebileceği sıkıntılara katlanmak istemeyebilir. Ancak, bir satın alma görevlisinin uzun süre bir kurumda kalmasının yarattığı sıkıntılar gözönüne alındığında, bir yasa ile bu önerinin zorunlu hale getirilmesinin haklılığı anlaşılacaktır.

27 Şubat 1994

YÜKLENİCİ ÖRGÜTLERİNİN, YÜKLENİCİLERİ DENETLEMESİ GEREKMEZ Mİ?

Halen çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarınca tutulmakta bulunan "müteahhit sicilleri"nin, yüklenicilerin kendi örgütlerince tutulmasını öneriyorum.

Hemen her konuda iş yapmakta olan yüklenicilerin bu işi yapabilecek yeterlikte birer örgütü bulunmaktadır.

Bunun temel sebebi, dürüst iş yapmayan girişimcilerin öncelikle dürüst iş yapanlar karşısında en önemli sorunu oluşturdukları ve bu durumla mücedele sorumluluğunun öncelikle girişimcilerin olduğu gerçeğidir.

Bu öneriye göre, halen ancak büyük ihaleler yapan kamu kuruluşlarınca (DSİ- TEK- TCK gibi) ayrı ayrı tutulmakta bulunan bu sicillerin, diğer kamu kuruluşlarının da müteahhitler hakkında yargı ve izlenimlerini içerecek şekilde (bir ortak veri tabanı şeklinde) ve girişimcilerin kendi örgütlerince ve isteyen herhangi bir kamu kuruluşunun (hatta özel sektör kuruluşlarının) erişebileceği şekilde tutulmalıdır.

Unutulmamalıdır ki bir bütünü bozabilecek en önemli etken, o bütünün içine karışmış ama nitelikleri ondan farklı olan öğelerdir. Ülkemizde önemli hizmetlerde bulunan yüklenici girişimcilerin de bir bütün olduğu, ama onların içine karışmış ve girişimcilik ahlak kurallarına uymayan yüklenicilerin de bulunduğu bir gerçektir. Onlarla yine girişimciler başatmelidir.

4 Mart 1994

KAMU ALIMLARI POLİTİKA MERKEZİ

Kamu Alımları(KA)'nın genelde ekonomik etkilerinin iyileştirilmesi, özelde ise girişimciliği destekleyecek şekilde kullanılabilmesi için hazırlanmış bir yasa teklifinin başlıca hükümlerinin sonuncusundan bahsetmek istiyorum.

Bu sonuncu fakat belki en önemli konu, bir "Kamu Alımları Politika Merkezi" oluşturulmasıdır. Bu tür merkezler genellikle büyük binalar, kalabalık kadrolar gibi verimsizlik sembollerini çağırıştırır ise de, burada kastedilen "merkez" böyle bir merkez olmayıp, bir "KA politika sorumlusu" ile birkaç yardımcı ve sekreterden ibaret, küçük fakat etkin bir organdır.

Bu merkez, KA konusunda uygulanacak politikaları ve bunlara dayalı mevzuat önerilerini geliştirmek, uygulamaları izleyerek gerekli politika ve/ya mevzuat değişikliği önerilerini hazırlamak ve KA'nın, beklenen amaçlara ulaşabilmesi için gerekli önlemleri düşünüp gereken yerlere önermek amaçlarıyla öngörülmektedir.

Mevcut durumumuzda, KA ile ilgili çeşitli mevzuatın bulunduğu, bunların birbirinden habersiz kuruluşlarca zaman zaman değiştirildiği ve uygulandığı düşünülürse, bu tür bir merkezin çok yararlı işlevler yapacağı kolayca anlaşılabacaktır.

Başbakanlık'a bağlı ve bir devlet bakanı tarafından yönetilen ve son derece sınırlı bir kadroyla (azami 5 kişi) çalışması önerilen bu merkeze en iyi örnek, ABD'de mevcut bulunan OFPP (*Office of Federal Procurement Policy*) organizasyonudur.

11 Mart 1994

GİRİŞİM DESTEKLEME AJANSLARI

Girişim Destekleme Ajansı (GDA) ya da Girişim Destekleme Şirketi, işsizlikle mücadele için kurulan ve amacı, kişilere çeşitli beceriler kazandırılmasını sağlayıp, böylece onların daha kolay iş bulmalarına ya da kendi işlerini kurmalarına yardımcı olmak olan bir, "kar amacı gütmeyen ticari şirket" dir.

Ortaklarının, özel kişi ve kuruluşlar olması dolayısıyla bir özel sektör kuruluşu niteliği taşıyan GDA, kar gayesi gütmemesi dolayısıyla da kamusal nitelik taşımaktadır. Bu ikiz özelliği dolayısıyla GDA'lara Batı ülkelerinde "*Üçüncü Sektör*" adı da verilmektedir.

GDA İhtiyacı Neden Doğmuştur?

Girişim Ajansı (*enterprise agency*) adıyla ilk örnekleri İngiltere ve A.B.D. de görülen GDA'lar, "**Sosyal Çölleşme**" ve bununla bağlantılı, "**Sosyal Sorumluluk**" denilen iki kavrama dayalı olarak ortaya çıkmışlardır.

Tanım olarak "**Sosyal Çölleşme**", kendi içinde karlı olarak çalışıp, çalıştırdıklarına da iyi imkanlar sağlayabilen kuruluşların, çevrelerindeki sosyal yaşantıda, işsizlik, gelir yetmezliği ve bağlantılı sosyal sorunların bulunması ve bu sorunların giderek, o kuruluşlar içindeki olumlu ortamları (yeşil alan) bir çöle çevirmesine verilen addır. "**Sosyal Sorumluluk**" ise, sosyal çölleşmeye karşı durabilmek amacıyla, kuruluş sahiplerinin duydukları sorumluluğa denilmektedir.

Gelişmiş ülkelerde, kuruluşların cirolarının %1 ila 2.5'ünü, sosyal sorumluluk payı olarak ayırmaları ve bunu nakdi ve/ya aynı olarak harcamaları alışılmış bir uygulamadır. Ayrılan bu paylar yoluyla işsizlikle mücadele edilir, kişilere gerekli beceriler kazandırılır ve onların iş bulmaları ya da iş kurmaları kolaylaştırılmış olur.

Bu çabalar bir uzmanlık gerektirir. Bu nedenle, her sosyal

sorumluluk payı ayıran kuruluşun, bireysel olarak bu çabaları harcaması doğru olmadığı gibi çoğu zaman mümkün de değildir. İşte bu nedenlerle kuruluşlar biraraya gelerek, ayırdıkları sosyal sorumluluk paylarını heba etmeden harcamak üzere Girişim Destekleme Ajanslarını kurarlar. Diğer yandan Devlet de, bu yararlı örgütlere çeşitli destekler sağlar.

GDA Nasıl Çalışır?

Bir GDA, birçok "havuzu" bulunan ve bu havuzlarda, iş kurmak ya da iş bulmak isteyenlerin ihtiyacı olan çeşitli destekleri (*Çok Yönlü Destek*) bulunduran bir sisteme benzetilebilir. Havuzlardan birisinde *mali kaynaklar*, birisinde *işyerleri*, birisinde *uzman personel zamanları*, bir diğerinde ise çeşitli kuruluşlar tarafından verilmiş *satınalma güvenceleri* bulunur. Sadece birkaç çeşit havuzu bulunan GDA'lar bulunabileceği gibi çok sayıda havuza sahip olanları da bulunabilir.

GDA, hangi tür kişileri ve girişimleri destekleyecekse, onlara uygun sayı ve büyüklükte havuz bulunduracaktır.

İş bulmak ya da iş kurmak isteyenlerin çeşitli desteklere ihtiyaçları vardır.

Genel kanı, iş kurmak isteyen başlıca gereksiniminin para olduğu ise de bu çoğu zaman doğru değildir. Para, iş kurmak isteyen bir kişinin ihtiyaçları içinde önemli yer tutan, ama ilk sırada yer almayan bir ögedir.

İş bulmak ya da kurmak isteyen bir kişinin gereksinimleri arasında:

§ iş konusu ile ilgili beceri kazanmak, § iş bulma ya da iş kurma konusunda gereken becerileri kazanmak, § girişimcilik eğitimi § işyeri § uzman personel (hukuki, mali, teknik vbg konularda danışmak için) § kredi teminatı § pazarlama § iş idaresi § para (hibe+kredi+hisse satışı vb)

bulunmakta olup bunların bütününe *Çok Yönlü Destek* adı verilmektedir.

GDA bünyesinde bulunan her bir havuzda, bu desteklerden birisi bulunur. Her havuzun bir giriş, bir de çıkışı bulunduğu

düşünülmelidir. Girişlerden, havuza ilgili konuda destek gelmekte, çıkışlardan ise iş bulacak ya da kuracak kişilere destek verilmektedir.

Diğer yandan da destek verilen kişiler, iş bulur ya da kurarlarsa sahip olacakları gelirden bir payla geri ödeme yapacaklardır. Böylece havuzun dengesine olumlu katkıda bulunurlar.

Başarılı bir GDA, her havuzunun gelirleri ile giderleri arasında uygun bir denge kurabilmeli, böylece kendi işletme masraflarını da karşılamış olmalıdır.

Destek Havuzları Nasıl Dolar?

GDA'nın havuzları üç ayrı yoldan dolabilir; GDA kurucularının ayni ve/ya nakdi katkıları, kurucu olmamakla birlikte sosyal sorumluluk hissedenlerin katkıları ve nihayet devletin katkıları.

Bir GDA'nın, fonksiyonlarını yapabilmesi, çeşitli havuzlarının doluluğuna, bu ise gerekli tanıtımı yapabilmesine, güven yaratabilmesine ve başarılı olabilmesine bağlıdır.

GDA kültürü henüz yeterince gelişmemiş ülkelerde (Türkiye gibi), başlangıçta, gereken desteğin büyük bölümünün devletten gelmesi zorunludur.

Türkiye'de Geliştirme ve Destekleme Fonu, bu tür kuruluşları (GDA) desteklemeye uygun mevzuata sahiptir.

Parasal havuzda, hibe ve değişik koşullu krediler bulunabilir. Bir kısım kuruluş havuza hibe şeklinde katkıda bulunurken, bankalar ve diğer finans kuruluşları düşük veya normal faizli krediler verebilirler.

Devlet ise hibe ve/ya geri ödemeli kaynaklar tahsis edebilir.

GDA ise, böylece biriken kaynakları daha değişik koşullarla, ama her durumda girişimcinin başarı grafiğine bağlı olarak sitüasyonlar şeklinde dağıtır ve yönetirler.

Uzman personel havuzunda, çeşitli destekleyici kuruluşların (*sponsor*), mesaisinin bir kısmı veya tamamını, bir süre için, girişimcilerin ihtiyaçlarını karşılamaya tahsis eden uzmanları bulunur.

Bunlara (*seconded*) adı verilmekte olup, dilimize *ödünç*

personel olarak çevrilebilir.

Ödünç personel, bir girişimcinin ihtiyacı olan, ama başlangıçta masrafına katlanamayacağı çeşitli hizmetleri (hukuk, maliye, finansman, teknik konular) verirler.

Batı'da ödünç personel usulü, daha üst bir pozisyona getirilmesi düşünülen personel için bir "Başarı Testi" anlamına gelmektedir.

Satınalma güvencesi havuzunda, bir girişimcinin ihtiyacı olan en önemli destek bulunmaktadır. O da, üreteceği mal veya hizmetin, -belirli koşullara uyulduğu sürece- satın alınacağına (herhangi bir destekleyici tarafından) güvence verilmiş olmasıdır.

İşyeri havuzunda, binaların kimi bölümlerinin kullanım hakları ya da mülkiyeti bulunabilir. Bu tür destekler, özel veya kamu kuruluşlarından, vakıf ve derneklerden gelebilir.

Bu desteklerden birisi ve belki de en değerlisi "Girişimcilik Eğitimi" dir. Bu, *çevresine bakmayı öğrenmek* ya da *çevresindeki ihtiyaçları görebilmek* demektir.

Başarılı girişimciler, çevrelerindeki ihtiyaçları görebilen ve onları iş haline getirebilen insanlardır. Bir GDA'nın sağlayacağı desteklerden birisi de işte bu, "**İhtiyaçların Farkına Varabilme Becerisi**" kazandırmaktır.

Bunun dışında da destek türleri bulunabilir ve ilgili havuzda, yukarıdakilere benzer biçimde bulunurlar. GDA yöneticisi, hizmetlerini iyi tanıtabildiği ölçüde destek havuzlarını da doldurabilecektir.

Bugün, başta işsizlik olmak üzere birçok önemli sorununuzun altında "**yeni işler yaratamamak**" yatmaktadır. Bu konuda kafa yorulmamasının bir sonucu olarak da, yeni işlerin, ya kamu kadrolarına ek personel almak ya da yeni yatırımlar yapmak gibi biri tamamen diğeri de kısmen yanlış olan iki yetersiz seçenek yoluyla yaratılabileceği gibi bir yanılsa saplanılmıştır.

Girişim Destekleme Ajansları, bu çıkmaz sokaktan kurtulmanın en etkin araçlarından birisidir.

22 Haziran 1992

GİRİŞİM SERMAYESİ (Risk Sermayesi)

Ekonomik paket kapsamı içinde açıklanan Girişim Sermayesi (GS) hakkında dikkate alınması gereken bir dizi gerçek bulunmaktadır. Bunların yeteri ağırlıkla dikkate alınması GS'nin başarısını sağlayacak, aksine bir ya da birkaç noktanın gözden kaçırılması, serbest piyasa sisteminin bu önemli aracının elden çıkmasına ve daha da kötüsü daha uzun bir süre, "*denendi ve başarılı olmadı*" gerekçesiyle kullanılamamasına neden olabilecektir.

- * GS kavramının ekonomik tedbirler içinde yer almış olması son derecede sevindiricidir. Sanayimizin ihtiyacı olan yeni bir momentum, ancak bu gibi çağdaş araçların kullanıma sokulmasıyla kazanılabilir. Bunu düşünenleri kutlamak gerekir.
- * GS sisteminin ne olduğunun, nasıl işlediğinin, nasıl başarılı kılınabileceğinin ve olası güçlüklerin neler olduklarının bilinmesi, sistemin başarısı açısından zorunludur.

(A) Girişim Sermayesi (GS) Nedir?

Başarıya ulaşmasında bir miktar risk bulunan ve fakat ulaşması halinde de kazanç beklentisi yüksek olan konulara (*venture= serüven, girişim*); *venture* için gerekli sermayeye de (*Venture Capital = Girişim Sermayesi*) adı verilmektedir.

Tanım itibarıyla her girişim GS'ne konu olabilirse de genellikle yeni veya ileri teknolojiler GS'nin ilgi alanına girerler. Bilgisayar donanım ve yazılımı, elektronik, biyoteknoloji, optik, laser, nükleer mühendislik vb konular, GS'nin en çok kullanıldığı alanlardır.

Özellikle A.B.D. de, uzay ve/ya savunma amacıyla geliştirilen teknolojilerin sivil hayata uygulanması, GS yoluyla olmaktadır.

GS, bir yeni ve/ya ileri teknolojik fikri bulunan ve fakat bunu ticari hayata aktarabilecek sermayeye sahip olmayan kişi(ler) ile, parasını yüksek kar getiren bir işe yatırmak isteyen bir kişi veya kuruluşun işbirliği demektir.

GS'ni herhangi bir ticari ortaklıktan ayıran özellikler şunlardır;

- (1) Başarıya ulaşmada yüksek risk, fakat başarı halinde yüksek kar beklentisi,
- (2) Sermaye sahibinin, işin ticari veya teknik yönetimine karışmayıp yalnız sonucu ile ilgilenmesi.

GS'ne konu olan bir işteki risk, genellikle işin teknolojisindeki belirsizliklerden doğar. Dolayısıyla GS'ne konu olan işler, bir araştırma sürecinin başarısına bağlıdır.

Örneğin, talaşlı imalat yapan bir tezgah yerine laser ile kesme yapımı üzerinde bir araştırma yapılacak ve bunun sonucunda da çok karlı bir ürün ortaya çıkacaksa, gerek araştırma, gerekse araştırma sonuçlarına ticari anlam kazandırılması için gerekli finansman, GS yoluyla sağlanabilir.

Geleneksel banka kredisi sistemi, tam garanti esasına dayandığı için bu tür işlerin finansmanında kullanılamamaktadır.

Söz konusu risk, örneğin bir ürünün pazarlanıp pazarlanamayacağından (mesela mevcut pazarlama zincirlerinin gücü dolayısıyla) kaynaklanıyorsa, bu girişim GS'ne konu olmamaktadır. Tabii ki bu kesin bir kural değildir.

(B) GS'nin Ön Koşulları Nelerdir?

Bu kısa açıklamadan da anlaşılabilceği gibi, GS sisteminin konu edilebilmesi için şu ön koşullar gerekmektedir:

- (1) Bir yeni veya ileri teknolojinin geliştirilmesine yol açabilecek araştırmaların mevcudiyeti,
- (2) Bu araştırmalar sonunda ortaya çıkabilecek ürünleri ticarileştirebilecek ticari yetenek ve imkanlara sahip girişimciler,
- (3) Bu girişimcilerin önlerinde engellerin bulunmaması,
- (4) Sermaye sahiplerinin olası kayıplarını telafi edebilecekleri ölçüde zengin bir "teknoloji geliştirme kaynağı".
(Batı'daki deneyim, GS'ne konu olan işlerin ancak %10-30'unun başarılı olabildiğini göstermektedir.)

(C) GS, Bir Araçlar Kümesinin Yalnızca Bir Parçasıdır

GS, ekonomik gelişme denilen süreç içindeki bir çok parçadan yalnızca bir tanesidir. Dolayısıyla GS'ni, yeni işlerin yaratılmasında sihirli bir araç gibi görmek son derece yanıltıcıdır.

Örneğin, mevcut bir teknolojiyi geliştirerek uygulamak veya kendi işini kurmak isteyen bir girişimcinin iş yapması için başka parçalara ihtiyaç vardır. Yeni iş kurmak isteyen bir kişinin ihtiyacı olan (ve genellikle kendisinin de iş işten geçtikten sonra farkına varabildiği) öğeler şunlardır:

- Yaşayabilir bir iş fikri
- Varlığı test edilip doğrulanmış bir pazar hacmi
- Girişimcilik yeteneği
- Girişimcinin, gereksinimini duyacağı Çok Yönlü Destek, yani;
 - * Bilgi, beceri
 - * işyeri
 - * Uzman personel
 - * Mevzuat bilgisi
 - * Enformasyon kaynakları (kütüphane, bilgi ağları, danışma kurumları vbg)
 - * Vergi kolaylıkları (bağışıklık, erteleme, taksit lendirme vb)

- * Finansman desteği çerçevesinde;
(1) Hibe (geri ödenmeyecek kısım)
(2) Düşük faizli kredi
(3) **Girişim Sermayesi**

Bütün bu desteklere ek olarak, girişimcinin önündeki engellerin de asgariye indirilmiş olması gerekmektedir.

Halen ülkemizde bir iş yapmak isteyeninin önünde, onu caydırabilecek çok sayıda engel bulunmaktadır. Bunlara birkaç örnek vermek gerekirse;

- İşyeri açma veya kapamadaki ağır mevzuat yükü
- Belediyelerin yüklediği mevzuat yükü
- Yasa ve/ya ahlak dışı talepler (yardım istekleri, rüşvet vbg)
- Peşin vergi
- Teşviklerin keyfiliği
- Haksız rekabet

Konu bununla da bitmemektedir. Kapitalist ülkelerde girişimcilerin en önemli desteği kamu alımlarıdır.

Kamu alımlarının, serbest rekabet piyasası kurallarına göre yapılması, potansiyel girişimcileri iş yapmaya özendiren en önemli dürtüdür.

Kamu alımlarının, nüfuzlu kişilerin yakınlarına avantaj sağlayacak şekilde yapılması ya da alımlarda rüşvet ve benzeri kanalların yaygınlığı, **girişimciliği boğan** en önemli nedendir.

İşte bütün bu faktörlerin olumlu şekilde biraraya gelmesine **uygun iş iklimi** adı verilmektedir.

Görülmektedir ki GS, bir buzdağının görünen kısmından küçük bir parçadır. Buzdağının altındaki büyük kısım dikkate alınmadan GS'ne bel bağlanması, buna çarpan gemiye yalnızca bir çeşit etki yapabilir; gemiyi batırır!

Sonuç olarak, GS sisteminin gündeme getirilmesini, bütün bu öğelerin düzenleneceği anlamında almak gerekir.

Aksi halde, bu karmaşık sistemin bilincinde olmamak, bir şeyin adı ile kendini aynı sanmak gibi bir ihtimal doğar ki durum herhalde bu değildir.

22 Mart 1993

RİSK SERMAYESİ

Bu yeni finansal araç hakkında söylenip yazılabilecek çok şey var. Kullanımı konusunda bir deneyimimizin bulunmadığı bu yararlı aleti nasıl kullanacağız ?

Nerelerine dikkat edeceğiz ?

Adındaki riskten başka riskleri nelerdir ?

Hangi çalışmaları paralel yürütmeliyiz ?

Kimler ümitlensin, kimler ümitlenmesin ?

Kimler elini cebine sokabilir ?

Süprizler olabilir mi ? vs vs...

Ama bütün bunlardan önce bir kaç noktaya dikkat edilmelidir.

Şöyleki:

a) Gelişen dünya ile arakesitini giderek büyüten ekonomimizin çeşitli finansal aletlere ihtiyacı vardır.

Bunların bir bölümü vardır, bir bölümünün adı vardır, bir bölümü ise henüz yoktur.

Bu yetersizlik ve eksiklikler doğal olarak ekonomik hayatta kendisini göstermekte, girişimciler bunların yokluğunun sıkıntılarını çekmektedirler.

Örneğin kredi kurumları, genellikle proje kredisi vermemekte, onun yerine taş-toprak demek olan gayrimenkul teminatına güvenmektedirler.

Bu, önemli bir eksiktir.

Bir başka örnek "hibe" araçlarının eksikliğidir. Özellikle araştırma payı yüksek olan işler için önemli bir ihtiyaç olan hibe'yi sağlayan herhangi bir kuruluş yoktur.

Benzer şekilde eksik olan bir finansal kurum, krize girmiş şirketlerin ihtiyacı olan finansman paketleridir ve o da yoktur.

Bu nedenle de şirket kurtarma operasyonları için, uygun olmayan bir araç durumundaki banka kredileri kullanılmaktadır.

Finansal aletler paketinde bu tür boşluklar bulunan bir ekonomik sistem içinde yaşarken, ortaya çıkan yeni bir aracın nasıl kullanılması gerektiğine dikkat etmeden bu boşluklardan herhangi birisi için kullanmaya çalışmak doğru değildir. Risk Sermayesi (RS), özelleştirme, şirket kurtarma, küçük esnafı kredilendirme gibi amaçlara uygun olmayan bir alettir.

RS'nin parasal bir araç olması, onun parayla ilgili her işte kullanılabileceği anlamına gelmez.

İlaç ampulerinin başını kesmek için kullanılan minik testereler de netice itibarıyla birer testeredir. Ama onunla demir kesilemez. Her araç yerinde kullanılmalıdır.

Peki kullanılırsa ne olur? Cevap basittir: Niteliğini kaybeder ve kullanılmaz duruma gelir.

RS'ne de bu gözle bakılmalı ve ana amacının dışındaki işlerde kullanımı düşünülmemelidir.

(Örneğin ortağına kazık atmak isteyen bir Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı sermayedarı, bir akrabasına fon aktarır, sonra da batırılarak para kazanabilir. Hele işin içinde kamu parası olursa bu daha da çekici olabilir !. Ama bu tür niyetler için daha basit yollar -yol kesme, banka soyma, para basma vb- düşünülmelidir.)

RS sisteminin olası bir başarısızlığı, uzun yıllar bu sistemin terkiye yol açabilir. Bu nedenle RS'nin ana amacı olan "araştırma ve teknoloji yoğun girişimlerin finansal olarak desteklenmesi"nden uzaklaşılmalıdır. Zaten diğer alanlarda, RS'nin ana özelliği olan "yüksek kar"ı sağlayabilmek mümkün değildir.

- b) RS'nin gündeme gelmesiyle, girişimcimizin ve araştırmayla ilgili kurumlarımızın bir eksiği açığa çıkacaktır : buluşçuluk! Bu önemli bir potansiyel tehliktir. Teknoloji üretimi konusunda çok kısır olan teknoloji kesimimiz (sanayi, üniversiteler, araştırma kurumları gibi), RS'ni besleyebilecek olan "innovation" desteğini sağlamakta güçlük çekecektir.

Bu durum, RS'nin yönünün değişmesine ve hiç kullanılmaması gereken alanlarda kullanılabilmesi için SPK'nın üzerinde bir baskının oluşmasına yol açabilir.

Bunu önlemek için düşünebilecek iki yol vardır:

- (1) RS yatırım ortaklarına kamunun katılmaması (katılırsa da yalnız hibe ile katılıp, yönetiminde yer almaması)
- (2) Yabancı girişimcilerin, sistemden yararlanması için gerekli tanıtımın yapılması, böylece teknoloji üretimi akımının yapay olarak sağlanması.

- c) Girişimcilerimizin (ve genellikle dünyadaki girişimcilerin) bir inancı, tek ihtiyaçlarının para olduğudur.

RS uygulamalarında her 100 girişimciden ancak yaklaşık 10 ila 30'unun başarılı olup diğerlerinin batmasının sebebi de budur.

Hangi iş olursa olsun para mutlaka gereklidir, ama yalnız para ile tek sonuç alınabilir: batmak !
Bu yüzden RS'ne paralel olarak mutlaka bazı araçlara ihtiyaç vardır. Bunlar;

- (1) "Innovation" sahibi girişimcinin, işini yönettirebileceği yetenekli yöneticiler
- (2) Girişimciye çok yönlü destek sağlayacak Girişim Ajansları'dır.

RS sisteminin başarılı olması, sanayimizin en önemli eksiği olan teknoloji üretimine yarayacaktır. Ama yukarıdaki koşulları ihmal etmemek kaydıyla.

19 Temmuz 1993

KAMU ALIMLARI OMBUDSMAN'I

Girişimcileri derinden ve olumsuz biçimde etkilemesine karşın, bireysel yakınmaların ötesinde organize bir şikayete neden olmayan konuların başında “**Kamu Alımları**” gelmektedir.

Belediyelerin, KİT'lerin, devlet kuruluşlarının ve bunlar dışında kalan özel yasa ile kurulmuş kuruluşların alımlarına verilen genel ad, “**Kamu Alımları**” dır.

Kamu alımları yurdumuzda olduğu kadar, kapitalizmi bir sistem olarak içine sindirmiş ülkelerde de sanayi ve hizmetler sektörünün itici gücüdür. Ülkemizde, “*destekleme alımları*” mekanizması nedeniyle (devam edebildiği sürece) tarım da, bu itici güçten yararlanabilecek kesimlerin içinde yer alır.

Ancak şu bir gerçektir ki, rekabete dayalı serbest pazar sisteminin oluşturulup yerleştirilmesinde çok büyük önemi bulunan bu araç, ülkemizde bir türlü doğru ve dürüst kullanılamamıştır.

Çirkin siyasetin yakıtı, kamu alımları, daha doğru deyimle kamu alımlarının kötü kullanımıdır.

Adam kayırmanın ve rüşvetin yakıtı da yine kamu alımlarıdır. Sanayimizin, hizmet sektörümüzün ve tarımımızın, dünya ölçeklerinde rekabet gücüne erişemeyişinin nedenlerinin başında yine kamu alımlarının uygunsuz kullanımı gelmektedir.

Hatta daha ileri gidilerek, terör ile kamu alımlarının kötü kullanımı arasında da bağlantı olduğu söylenebilir. (bazı kamu ihtiyaçlarının mutlaka dış alım yoluyla karşılanması koşulu konulan şartnamelerimiz dolayısıyla Türkiye'deki terörü destekleyen bazı ülkelere yardım (!) yapılmaktadır)

Girişimciliğin güdük kalması, insanlarımızın kendi işlerini kurmak yerine devlete kapılanmak istemelerinin sebebi de yine kamu alımlarına karşı duyulan güvensizliktir. (Kendi işimi kursam, nasıl olsa devletle iş yapamam anlayışı dolayısıyla).

Yabancıların, Türkiye'yi padişahlıkla yönetilen ve rüşvetle her kapının açıldığını sanmalarının altında da yine kamu alımları vardır.

Kamu alımları kadar, cürmünden daha büyük olumsuzluklara neden olabilecek bir başka alan zor bulunur.

Kamu alımlarındaki bozukluklardan en çok ve ilk planda etkilenenler, küçük ve orta ölçekli girişimcilerdir.

Büyük kuruluşlar -belki- karşılaştıkları sorunları çözebiliyorlar ya da öyle sanıyorlardır.

Şundan şüphe edilmemelidir: Orta ve uzun vadede iyi işlemeyen bir kamu alımları düzeninden karlı çıkabilecek kimse (düşmanlarımız hariç) yoktur.

Kamu alımları, çerçevesi itibariyle tek bütçe kalemi altında toplanmamış, dolayısıyla da tam olarak büyüklüğü belli olmayan bir hacme sahiptir.

Ama bir tahminle, örneğin 1992 yılında yaklaşık TL 50 trilyon tutarındadır.

Kamu personelinin istihdamı da bir kamu alımı olmakla birlikte, o bu rakama dahil değildir.

Bilinen odur ki, bu miktarın gözardı edilemeyecek bir kısmı, kamu alımlarını kişisel kazanç kapısı haline getirmiş bir kısım kamu görevlilerince, ihtiyaç olmayan ya da ihtiyaçlara uymayan mal ve hizmetlerin alımında kullanılmaktadır.

Bu pratik olarak şu demektir: Kamu alımlarında sağlanabilecek bir iyileşme, heba olan ve fakat büyüklüğü bilinmeyen bu kaynağın ekonomimize katılması demektir.

Bu ise, ekonomiye kaynak temin etmeye çalışanların öncelikle dikkat etmeleri gereken işlerin başında kamu alımlarının gelmesi gerekir demektir.

Bu yazımda kamu alımlarının nasıl yapılması gerektiğini tarifleme niyetim yoktur. Niyetim bir çağrı yapmaktır.

Kamuoyunda etkinliği bulunan kuruluşlar başta olmak üzere, özelleştirmeden, sanayileşmeden, rekabet gücümüzün geliştirilmesinden sorumlu ya da bunlarla ilgili hangi kişi ya da kuruluş varsa onlara, bu konuya ilgi göstermeleri çağrısını yapıyorum.

Bu ve de herhangibir çağrı somut bir öneriye dayanmadığı sürece fazla bir geçerliği olmayacaktır. Dolayısıyla somut bir öneride de bulunmak istiyorum. Diğer yandan kamu alımları konusunda gözle görülür bir iyileşme, ancak gerekli öğelerden oluşan bir “paket” uygulayarak elde edilebilir.

Ama, bu işin taraflarının (şikayetçi olanlar ile çözmek isteyenler), bu “paket”in bütününün sonuçlarını görmeyi bekleyebilecek kadar sabırlı olmayabilecekleri de bir gerçektir.

Buna göre, basit ve kısa vadeli bir çözüm önerisi ile çağrımı birleştirmek istiyorum. Öneri, bir çeşit “**Kamu Alımları Ombudsmanı**” oluşturulmasıdır.

Buna göre, kamu alımlarındaki haksızlıklardan yakınan kuruluşların ortaklaşa finanse ettikleri bir “**Kamu Alımları için Şikayet Bülteni**” çıkarmak ve bu bültenin giderek bir Ombudsman Kurumu gibi çalışmasına doğru yol alınmasıdır.

Bir alternatif öneri ise bu işlevi, bir gazetemizin üstlenmesidir. Ne dersiniz?

28 Eylül 1992

BATI İÇİN ÖNEMLİ, BİZİM İÇİN YAŞAMSAL !

Dilimizde karşılığı “**girişimcilik**” (*entrepreneurship*) olarak bulunan bir sözcüğe karşılık, dilimize henüz yerleşmemiş olan bir deyim daha var: **Intrapreneurship** ! Buna da *İç-girişimcilik* diyebiliriz.

İç-girişimci (İG diye kısaltacağım), bir kuruluşta ücretle çalışırken, o kuruluşun yardımıyla kendi işini kuran kimsedir. Bu operasyona da iç-girişimcilik denilmektedir.

Niçin İç-girişimcilik?

- Kuruluşların, iş hacmini küçültmeden personel kadrosunu küçültmek,
- Kamu kuruluşlarını özelleştirebilmek için rasyonalize etmek,
- İnsanların, kendi işlerinin sahibi olduklarında daha verimli çalışmaları,
- İG'nin, kendisine yardımcı olan kuruluşun yanısıra başka kuruluşlara da üretim yapması dolayısıyla;
 - (1) Maliyetlerinin düşmesi,
 - (2) Kalitenin yükselmesi,
 - (3) Bir kuruluş yerine daha çok kuruluşa üretim yaptığı için işini kaybetme riskinin azalması,
- Çalışanların bu yolla kendini daha özgür hissetmeleri

gibi nedenler, “çalışanlar”ı ve “kuruluşlar”ı, İG'liğe iten başlıca nedenlerdir.

Her çalışan İG olabilir mi?

Hayır. Bunun için bazı özelliklere sahip olmak gerekir. Eğer bir kişi:

- Kendi işinin sahibi olursa daha özgür, daha verimli çalışacağına inanıyorsa,
- Yapacağı işi iyi biliyorsa,
- İşinin tekniğinin yanısıra, bir işi yönetebilmek için gereken çeşitli becerilere sahipse ya da sahip olmak için çalışıp bunu

- başarabilecek güçteyse,
- Risk almaya hazırsa,
- Sabit gelirin çekiciliğinden kendisini kurtarmaya -ailesiyle birlikte- hazırsa,
- Çalıştığı kuruluş kendisine güveniyorsa,
- Kendisi çalışmakta olduğu kuruluşa güveniyorsa,
- Yapacağı üretimi, kuruluşundan başkalarına da satabileceğine inanıyorsa ve
- daha çok para kazanmayı istiyor, ama “gerçekten” istiyorsa

o kişi İG olmaya iyi bir adaydır.

Kuruluşlar İG'lik için ne yapmalı?

- İlk yapması gereken, kuruluşun, bir İG'lik yöneticisi atamasıdır. Bu iş ne kadar büyük ele alınacaksa ona uygun yardımcı sayısıyla desteklenir.
- İkinci yapılacak olan, hangi konularda İG'liğin mümkün olduğunun listelenmesidir.
- Diğer yandan, kuruluş içinde İG olabilecek kişilerin (İG adayı) saptanmasıdır.
- Bunlara paralel olarak, bir İG'lik prosedürü hazırlanır. Bu prosedürde, operasyon her yönüyle açıklanır.
- Ayrıca, bir İG'ye hangi desteklerin sağlanması gerektiği, bunları hangi yollarla sağlayabileceği yine bu prosedürde açıklanır. Bu, İG ve kuruluş arasında bir İG'lik Anlaşması ile yapılır. (İG'nin firma kurma işlemleri, iş yeri, haberleşme, sekreteryaya, muhasebe, hukuki konular, kredilendirmede teminat gibi konularda desteklerin nasıl sağlanacağı bu anlaşmada açıklanır).
- Küçük de olsa bir fon tahsis edilir,
- Bir eğitim düzenleyerek bir işin nasıl kurulacağı, başarısızlık kaynakları gibi konularda İG adayları eğitilir.
- İG'lerin çeşitli konularda danışabilecekleri bir “*network*” (ağ) oluşturulur.

İG'liğin yararları bundan mı ibarettir?

Hayır. Görüldüğü gibi, oluşturulan bu sistem yalnız İG'leri değil, aynı zamanda kuruluş dışı girişimcileri de desteklemeye yeterlidir.

Yüksek kalite anlayışının giderek önem kazandığı günümüzde, kuruluşlar belli konularda girişimci yaratmak zorundadırlar. Özellikle, yeterli fiyat-kalite-termin güvenilirliğinin sağlanamadığı hallerde yeni girişimcilerin yaratılması kaçınılmaz bir gerekliliktir. Yurdumuzda, İG'liği uygulayan çok az sayıda kuruluş vardır. Çalışanların kendi işlerini kurmalarının her zamankinden daha önemli hale geldiği günümüzde, başta büyük sanayi kuruluşları ve KİT'ler olmak üzere hepsine yarayışlı bir “alet”, İç-Girişimcilik'tir.

Denemeye değmez mi?

17 Ocak 1993

“SECONDMENT”

Türkçemizin yeni kavramlar açısından giderek geri kalması, teknoloji alanından başka alanlarda da kendini gösteriyor.

“Kendi işini kuran bir kişiyi ihtiyacı olan bir uzmanlık hizmetini sağlamak üzere, büyük bir kuruluş tarafından bir elemanın geçici bir süreyle tahsis edilmesi şeklindeki yardım” biçiminde Türkçe'ye çevrilebilecek olan bu sözcük için **“yardımlama”**; bu şekilde görevlendirilen personeli ifade eden *“secondee”* için de **“yardımcı”** sözcüklerini -şimdilik- kullanabiliriz. İleride, bizim kamu ve özel sektör kuruluşlarımız da Batı'da olduğu gibi kendi işini kuracak olanlara yaygın olarak bu desteği sağlamaya başladıklarında daha kullanışlı, daha sevimli bir karşılık bulunabilir.

Kendi işini kurma konusunda hükümetin finansal özendiriciler ilan ettiği günümüzde “yardımcı” desteği özel bir önem taşımaktadır.

Ülkemizde özel sektörün personel tabanı genellikle devlettir. Özel sektörümüzün geçmişi, kendi personel tabanını oluşturacak kadar köklü olmadığı ve ayrıca kalabalık kamu kadroları nedeniyle kamu kesimi ücretleri düşük olduğu için özel sektör için en kolay personel temin yolu, biraz yüksek ücret verip kamu kesiminden eleman almaktır.

Bu nedenle kamu kesimindeki bazı virütik rahatsızlıklar aynen özel sektörümüze de geçmiştir. Bunlardan birisi, *“her iş için kuruluş içinde eleman istihdam etmek, dışarıdan hizmet almamak”* tır. Bu nedenle de hem kamuda, hem özel kesimde, mesaisinden tam yararlanılamayan çok sayıda uzman personel mevcuttur.

Bu kesimler için büyük bir sorun kaynağı olan bu dezavantajı, -kısmen de olsa- bir avantaja çevirmek mümkündür. Yeni iş

kuran bir girişimcinin gereksindiği çok sayıda uzmanlık alanı vardır. Muhasebe, vergi, hukuki işler, yerel yönetimlerle ilişkiler, teknik konular gibi onlarca alanda personel ihtiyacı vardır, ama girişimcinin gücü -özellikle başlangıçta- bunları istihdam etmeye yetmez.

Kamu ve özel kesim kuruluşları, bu ihtiyacı karşılamak üzere, mesaisinin tamamını kullanmadıkları personeli, iş kuranlara “yardım” için görevlendirebilirler. Batıda bu, terfi ettirilecek elemanların yeteneklerinin denenmesi amacıyla da kullanılmaktadır.

Para gerektirmeyen bu faydalı aracı yetkililerin değerlendireceği umuduyla...

2 Ekim 1993

TEKNOPARK: GİRİŞİM İLE BİLGİ'NİN BULUŞMA YERİ

1986 yılında yayımlanan "**İstihdam Politikası**"nın araçlarından birisi olarak tanımlanmış bulunan "**Teknopark**" lar kısaca, girişimcilerin bir bilim ortamında çalışmalarının temini için oluşturulmuş *özel iklim* lerdir.

Batı dillerinde *incubator* adı verilen bu tür ortamlar, adından da anlaşıldığı gibi "*özel koşulların sağlandığı bir ortam*" anlamına gelmektedir.

Vaktinden evvel doğmuş bebelerin doğal koşullarda yaşayabilir hale gelmesi için kullanılan cihazlara da *incubator* adının verildiği düşünülürse, teknoparkların ne işe yaradığı daha iyi anlaşılabacaktır.

Bir girişimcinin özellikle ilk kuruluş dönemlerindeki güçsüzlüğünün başlıca kaynağı *bilgi* eksikliğidir. Bilim ortamı -ki bazen bir üniversite kampüsü, bazen de bir araştırma kurumunun kampüsü alanıdır-, girişimcinin bu eksikliğini giderir.

Bir teknopark fiziki olarak, bir bilim kuruluşunun yerleşim alanı içinde ya da ona yakın olarak kurulan bir sanayi sitesidir. Ancak bu sanayi sitesinin, geleneksel sanayi sitelerimizden farkı çalışma konularıdır.

Teknoparktaki girişimciler, genellikle *yeni teknolojiler* konusunda çalışırlar. İdeal bir teknoparkta mekanlar öyle düzenlenir ki, birçok fonksiyon zorunlu olarak birbiriyle *ilişki* halinde bulunur. Bu duruma en iyi örnek, Stockholm'de elektronik firmaları için kurulmuş bulunan (*electrum*) adlı teknoparktır. (*Electrum*) da, kafeterya, kütüphane, araştırma laboratuvarı ve girişimcilerin üretim mekanları öyle

yerleştirilmiştir ki, buralardaki insanlar birbirlerinin yakınından geçmek, ayaküstü sohbet etmek (bu arada bilgi alış-verişinde bulunmak) ve çeşitli işbirlikleri kurmak *zorunda* kalırlar. Tabii ki her teknopark bu denli ideal tasarımlanmış olmayabilir.

Teknoparkların Türkiye için iki önemli işlevi olacaktır: Birincisi, yıllardır söylenegelen ama bir türlü kurulamayan *sanayi bilim ilişkisinin* kurulabileceği uygun bir ortamın yaratılmasıdır. Aslında bu ilişkinin kurulamayaşının nedeni, üniversite ve sanayinin ana ilgilerinin birbirinden farklı olması ve bu ilgilerin bir arakesit ortamında birleştirilemeyeşidir. Üniversiteler eğitim ve araştırma yapmak, sanayi de üretim yapmayı hedeflemiştir ve bu iki işlev zorlamalarla birleştirilemez ve birleştirilmemelidir de. Teknoparklar işte bu arakesit ortamlarını yaratırlar.

İkinci işlev ise, Türkiye sanayiinin modernizasyon ihtiyacının karşılanmasıdır. Sürekli yenilenen teknolojiler, ilk satın alındığında *ileri* sayılabilecek teknolojilerin bir süre sonra eskimelerine ve dolayısıyla da o sanayi dalının rekabet gücünü kaybetmesine yol açarlar. Tüm makine ve teçhizatı yenilemek maddeten imkansızdır. O halde tek çıkar yol, bunların, mümkün olan asgari maliyetli ilavelerle modernize edilmesidir. Teknoparklar, bu görevi en iyi yapabilecek araçlardır.

Teknoparklardan azami yararın sağlanabilmesi, bununla birlikte diğer çağdaş bazı enstrümanların da kullanılmasına bağlıdır. Bunlardan başlıcası da **Girişim Destekleme Şirketleri**'dir. Teknoparklardaki işyeri, rayiç kiraya göre oldukça düşüktür. Rayiç kira ile aradaki fark devletçe sübvansiyone edilir. Ancak bu düşük kiranın istismar edilme olasılığına karşı, zamanla artan ve örneğin 3 yıl içinde rayiç kiralara eşitlenen bir kira artış sistemi uygulanır.

Kampüs alanına yerleşilen bilim kuruluşunun diğer imkanlarından (laboratuvar aletleri, bilgisayar, danışmanlık vb) yararlanmada da benzer bir *kademeli fiyat artırımı* yöntemi uygulanır.

Böylece girişimci, en zayıf olduğu dönemde, birçok desteğe oldukça ucuza sahip olur.

Heryıl üniversitelerimizden mezun olan yüzlerce genç için en iyi

iş imkanı, onlara teknoparklar yoluyla yardımcı olmaktır.

Sanayi sitelerimize ve organize sanayi bölgelerine sağlanmakta olan önemli desteklere oranla küçük sayılabilecek desteklerle, bu yararlı araçları devreye sokmak mümkündür. Bugüne kadar başlatılmış bulunan teknopark projeleri oldukça yavaş yürümüştür. Bunun başlıca nedeni, bu kurum tipinin yararlarının tam anlaşılmayışı, ikincisi de projelerin üniversiteler eliyle yürütölmeye çalışılmasıdır.

Üniversitelerimizin gelenekleri, bir yandan pratiğı hor görürken bir yandan da hızlı iş yapma açısından son derece yetersizdir.

Bir üçüncü neden de Sanayi Bakanlığı'nın ilgili biriminin hala küçük sanayi siteleri kavramında takılı kalmış olması ve teknoparkları desteklememesidir.

Ama kaybedilen zamanı ne üniversiteler ve ne de Sanayi Bakanlığı'mız değil Türkiye kaybetmektedir.

28 Haziran 1993

"YARATICILIK" NASIL GELİŞTİRİLEBİLİR?

Toplumumuzda *"yeni buluş"* bilincinin geliştirilme yollarından birisi de yaratıcılığın özendirilmesidir. Yaratıcılığı özendirmenin en akılcı yolu ise, onu caydıran nedenlerin ortadan kaldırılmasıdır. Daha doğrusu ön-koşul budur.

"Toplumumuzda yaratıcılık ne durumdadır?" sorusunun cevabını buldurabilecek direkt bir metod yoksa da, bazı dolaylı göstergeler vardır. Bunlardan birisi, toplumumuzun yaptığı yeni buluşların sayısıdır. 200 yılda ancak 2000 buluş yapabilen insanımızın yaratıcılığını engelleyen çok güçlü nedenlerin bulunduğunu söylemek bir abartma sayılmamalıdır.

Bu nedenlerin en güçlüsü, her düzeydeki eğitim kurumumuzdaki *"ezber"* geleneğidir. Buradaki *"her düzey"*, ilkokuldan üniversitelerimize kadarki geniş alanı kasetmektedir. Bu nedenle, Anayasa'yla olmasa dahi ezber yasaklanmalı ve en büyük ayıp, toplumsal günah ilan edilmelidir. Öğretmen okullarının giriş kapılarına ve sınıflarına, ezberin ayıp ve günah olduğu, insan aklı gibi yüce bir kaynağı karşı işlenebilecek en büyük insanlık suçu olduğu yazılmalıdır.

Yaratıcılığı engelleyen bu en önemli öge ortadan kaldırıldıktan sonra hiçbirşey yapılmasa dahi insanımızın yaratıcılığında büyük bir patlama olacaktır. Nitekim okula gidememiş ya da fazla okuyamamış insanlarımızın bilgisiz ama yaratıcı olabilmelerinin temel nedeni de, okullarımızın onlardaki yaratıcılığı ezber yoluyla yoketmesindendir.

Bunların dışında, özel olarak geliştirilmiş *yaratıcılığı geliştirme programları* bulunmaktadır. Bunlar, düşünmemizi sınırlandıran, onun belirli kalıpların dışına çıkmasını engelleyen nedenleri gidermeye yönelik bir çeşit *terapi* uygulamalarıdır. İlgilenenler olursa o konuda daha geniş bilgi verilmesi mümkündür.

Sonuç; insanımızın yaratıcılığının geliştirilmesi yalnızca girişimcilik açısından değil her bakımdan *"stratejik"* önem taşımaktadır. Eğitimle her düzeyde ilgilenenlerin dikkatlerine sunulur.

3 Ekim 1993

F. ÇAĞRILAR

REKLAM FİRMALARINA ÇAĞRI!

Medyadaki çeşitlenmeyle birlikte, bir olguya bilmem dikkat ettiniz mi? Kullanılan düşünce ve sloganlardaki monotonluk iyiden iyiye görünür hale geldi.

“Biz daha büyüyüz, iyiyiz, güzeliz!” yaklaşımı, ister banka ister deterjan olsun hemen tüm mal ve hizmet reklamlarının ana fikrini oluşturuyor.

Belki 1000 yıl sonra da bu yaklaşım hala -bir ölçüde- kullanılıyor olacak. Ama bunun yanısıra yeni yaklaşımlara gereksinim olduğu da kesin. Bu yeni yaklaşımlardan birisi de **“sosyal sorumluluk”** konusudur.

Batı'daki kuruluşlar -özellikle de orta ve büyük ölçekli olanlar-, kendi içlerinde ne denli tatminkar bir çalışma ortamı yaratırlarsa yaratsınlar, kendi dışlarındaki sosyal ortamda bir bozulma (çölleşme) varsa, bunun giderek kendi içlerine de yansıyor firmalarını çölleştireceğini anlamışlar ve buna bir de ad takmışlardır: **Sosyal Çölleşme!**

Fakirlik, işsizlik gibi olguların, şirketlerin içinde oluşturulan **vaha**'ları tehdit ettiğini, onu çölleştirmeye çalıştığını görenler buna karşı **“sosyal sorumluluk”** kavramını geliştirmişler ve reklam felsefelerini şu yöne çevirmişlerdir: *“Biz, sosyal çölleşmeye karşı önlemleriyle sosyal sorumluluğumuzu yerine getiriyoruz!”*

Bu, *“..... önlemleri”* genellikle İŞ YARATMA şeklinde olmaktadır.

“Firmamız 20 gence kendi işlerini kurma imkanı yaratmaktadır” ya da *“Şirketimiz, 50 yeni iş yaratmak için 100 milyon lira harcamaktadır.”* gibi.

Bu yaklaşımların yalnızca hayır amacıyla kullanıldığı sanılmamalıdır. Firmalar bir yandan **“sosyal çölleşme”** ye karşı savaştıklarını ilan ederek reklam yaparlarken (reklamın yeni bir

türü), bir yandan da gereksindikleri mal ve/ya hizmetleri üretecek girişimcileri yaratmaya çalışmaktadırlar. Yani tam bir, *“bir taşla iki kuş!”*

Bu yaklaşım, reklam firmalarımız açısından bir **“İş Fikri”** dir. Özellikle, bu sektörde iş yapmak isteyen yeni reklam girişimcileri için ilginç bir iş fikridir.

Bakalım bu çağırısı ülkemizde kim(ler) başlatacak? Unutulmasın ki yeni bir fikri ilk hayata geçirenler pastadan daima en büyük payı almaya adaydırlar.

İş dünyasının hiç değişmeyen bir kuralı, **“First In First Eats”** (*önce gelen önce yer*) dir.

10 Ocak 1993

DANIŞMANLIK ŞİRKETİ KURACAKLAR: DİKKAT!

Bazı okurlarım iş fikri olarak ‘danışmanlık şirketi’ kurmayı seçtiklerini belirtip, bu amaçla neler yapılması gerektiğini ve işin kazançlı olup olamayacağını soruyorlar.

Şu bir ilke olarak bilinmelidir ki, belirli bir ihtiyaca karşı gelen her iş fikrinden yaşayabilir bir iş mutlaka türetilir. Ama bu “*olabilirlik*” bazı koşullara bağlıdır. O koşullar yoksa en parlak iş fikirleri dahi başarısızlık üretebilir.

Bir iş fikrinin gerçekleştirilebilmesi için yapılması gerekenlerin en önemlisi, yapılmak istenilen işin “iyi bilinmesi”dir.

Herhalde dünyada herkesin tek anlaştığı nokta, kendi akıl ve bilgisinin üstünlüğüdür. Dolayısıyla herhangi bir konuda danışmanlık yapmayı planlayan bir girişimcinin de böyle düşünmesi büyük bir olasılıktır. Ama işin aslı böyle değildir.

Gelişmiş ülkelerde, yalnızca kitabi bilgilere sahip olup da bunların gerçek yaşam koşullarındaki uygulamaları konusunda deneyim sahibi olmayan kişilere, “*zamanla yetişebilecek uzmanlar*” olarak bakılmaktadır. Örneğin *iletişim* konusunda birçok kitabı okumuş bir kimse, bu konuda yetismeye çok uygun bir *aday* dır. Ama bu, o kimsenin iletişim konusunda danışmanlık yapabileceği anlamına katiyetle gelmez.

Dolayısıyla, danışmanlık hizmeti konusunda doğru kavramlara sahip insanlar danışmanlık hizmeti satınalacakları zaman, o hizmeti verdiğini beyan eden kişilerin geçmişlerini inceleyerek, o konuda kitabi bilgilerinin olup olmadığının yanısıra bu bilgilerini gerçek yaşam koşullarında ne denli test etmiş olduklarına da bakarlar.

Her müşteri bu şekilde bilinçli midir? Bir konuda ağzı laf yapan, karşısındakinin anlamadığı bir takım kavramları peşpeşe sıralayıp kendini “bilgin” olarak ilan eden kişiler, danışmanlığa ihtiyacı olanları etkileyemez mi? Evet bu mümkündür. Ama her yalan gibi bu da kısa sürede geri teper. Buna göre, bir konuda danışmanlık yapmayı düşünen

girişimcilerin ilk dikkate almaları gereken konu, bildikleri ve bildiklerini de gerçek hayata uyguladıkları konularda hizmet satımını planlamaları, iş planlarını bu konuların üzerine inşa etmeleridir.

Danışmanlık hizmetleri konusunda örnek alınacak bir ülke A.B.D.'dir. Yüzbinlerce danışman, yine yüzbinlerce konuda danışma hizmeti vermektedir. Ancak konulara dikkat edilirse bunların “*son derece dar*” konular olduğu görülecektir. Hatta bu, firma adlarına dahi yansımış ve garip adlar ortaya çıkmıştır. Danışmanlık konusunda iş kurmak isteyen girişimcilerimize önerim, gerçekten iyi bildikleri çok dar bir konuyu seçip o konuda danışma hizmeti vermeleridir.

Böyle bir yaklaşımın birkaç avantajı vardır. Birincisi, karşısındaki müşteriye büyük bir güven verilmiş olur. Örneğin, “*yönetim danışmanlığı*” gibi son derece geniş kapsamlı bir alan yerine, “*form tasarımı danışmanlığı*”, “*bilgisayar yazılımları danışmanlığı*” ya da “*verimlilik ölçme danışmanlığı*” gibi .

Bu yaklaşımın ikinci avantajı, danışmanın zaman içinde dar bir konuda yüksek bilgi ve deneyim sahibi olabilmesidir.

Nihayet son avantaj, daha az sayıda rakip ile karşılaşmak olasılığıdır.

Özet olarak, danışmanlığa gerçekten ihtiyacı olan gerçek müşterilerin, her konuda uzman olduğunu savunan “*ağzı kalabalık*” danışmanlara değil, o konudaki bilgi ve deneyiminin kaynaklarını gösterebilen daha alçakgönüllü danışmanlara ihtiyacı olduğu, diğerlerinin ise bu önemli meslek dalını dejenere etmekten başka bir işe yaramadığını unutmamak lazımdır.

7 Mart 1993

GİRİŞİMCİLERİN KOSGEB'TEN BEKLENTİLERİ!

A.B.D. ekonomisi, dışarıdan bakıldığında sanılabileceği gibi dev şirketlerin değil çok sayıda küçük kuruluşun omuzları üzerindedir. Ekonomisinin % 47'si küçük boy şirketlerce oluşturulur.

Benzer şekilde Japonya da böyledir. Dev dış ticaret şirketlerinin çevresi, onbinlerce küçük ve orta ölçekli firma tarafından sarılmıştır. Bunlar konjonktürel dalgalanmaları absorbe eden amortisörler gibidir.

A.B.D.'de küçük şirketlerle devletin ilişkisi SBA (*Small Business Administration*) adında bir federal kurum tarafından düzenlenir. SBA, yüzbinlerce küçük girişimci ile tek tek ilişkide değildir. Bu imkansızdır. Çünkü her girişimcinin ihtiyacı bir diğerinden farklıdır.

SBA, çok daha az sayıdaki aracı şirketi destekler. Aracı şirketlerin SBA ile ilişkileri basittir: SBA onlara hibe ve kredi sağlar, aracı şirketler de anlaşmaları gereğince bunların ödenmesi gereken kısımlarını SBA'ye geri öderler.

Diğer yandan, aracı şirketlerle girişimciler arasındaki ilişkiler ise son derece girifttir. Kimi aracı şirket yalnız para (risk sermayesi vb yollarla) sağlarken, bazıları ödünç personel (*secondee*), diğerleri ise işyeri (teknoparklar vb yollarla) sağlarlar. Bu, devleti ekonominin içine fazla sokmadan ekonomiyi idare etmenin yoludur ve bilinen en iyi yöntemdir.

SBA son derece küçük kadrolu, ama kadrosu gerçek uzmanlardan oluşan bir kurumdur.

Ülkemizde ise bu amaçla KOSGEB kurulmuştur. Ancak kısa sürede -tüm kamu kuruluşlarında olduğu gibi- kadroları şişmiştir. Bunun nedeni, girişimcileri destekleyecek aracı kuruluşları desteklemek yerine, girişimcileri bizzat desteklemeye, onlara destek olabilecek hizmetleri bizzat yapmaya kalkışmış olmasıdır.

Bu, iflas etmiş Sovyet Rusya'da denenmiş bir yoldur ve de çıkmaz bir yoldur.

Şimdi KOSGEB yeni bir yönetimle yeni bir yaklaşım arayışı içindedir. Yapılması gereken açıktır:

(1) Aracı kurumları yani **Girişim Destekleme Şirketleri**'nin (*Enterprise Agencies*) kurulmasını özendirip onları desteklemek,

(2) Girişimciliği caydıran **Kaynak Sebepler**'i belirleyip -ki onlar da bellidir- bunların giderilmesi yolunda çaba harcamak.

Girişimcilerin beklentisi budur.

21 Mart 1993

PATENT BAŞVURUSUNA ÖDÜL VERİLMELİ

Bir buluş sahibi, buluşu için Sanayi Bakanlığı'na patent başvurusu yaptığında kendisinden 300,000 lira civarında bir *“başvuru harcı”* alındığından sözetti.

Denilebilir ki *“bunda ne özellik var, her resmi başvuruda müracaatçıdan belirli bir para alınması (rüşvetin dışında) normal değil mi?”*.

Bu, başvurunun ne için yapıldığına bağlıdır. Özendirilmesi gereken konular için bırakınız para almayı, üstüne para vermek lazımdır.

Örneğin, her hafta 1 mucit başvurursa ve mucide 1 milyon lira ‘ödül’ verilse bu, yılda 52 milyon lira tutar. Bu, bir resmi dairede gereksiz yere açık kalan elektriklerden (mesela) daha küçük bir giderdir.

Ancak, miktarı ne olursa olsun mucitten alınan bu harcın, kökü çok derinlerde olan bir nedeni vardır. Bizim insanlarımızda ve özellikle de eğitim görmüş olanlarımızda -teknik eğitim görmüş olanlarımızın büyük bir çoğunluğu da dahildir- bir **“icat fobisi”** vardır.

İcadı caydırabilecek durumda olanlar, harç alarak, mucitleri mahkemeye vererek (II Hezarfen olayı) onlarla mücadele ederler. Eline devlet gücünden bir parçayı geçirememiş olanlar ise mucidi veya icadını aşağılayarak ya da hiç olmazsa alay ederek bu fobilerinin gereğini yaparlar.

Bu toplumsal *“huy”*umuzdan nasıl kurtulacağız? İcat yapmayı **‘ayıp’** saymayı bırakıp, onu **‘öğünülecek işler’** sınıfına nasıl sokacağız? Doğrusu benim büyüklerden pek ümidim yok, umut çocuklarda.

Çocuklar nasıl harekete geçirilebilir?

Gazete ve dergiler bu konuda bir adım atabilirler. Örneğin ilkokul, ortaokul, lise öğrencileri, ayrıca da erişkinler ve eğitim görmemiş olanlar kategorilerinde **“yeni buluş yarışmaları”** açabilirler. Küçük ödüller birçok insanın yaratıcılığını tahrik edecektir.

4 Nisan 1993

BANKALARA ÇAĞRI!

Gerek kamu gerek özel bankalarımıza pratik bir önerim var: Sattıkları kredilerin çok ufak bir bölümünü (mesela binde birini), maliyet fiyatı üzerinden, yeni teknolojiler konusunda iş kurmak isteyen girişimcilere versinler! Ayrıca da teminat olarak istedikleri gayri menkul yerine, fikrin kendisini kabul etsinler.

Bu bir bakıma Risk Sermayesi uygulamasına da bir ilk adım oluşturacaktır. Burada “Yeni Teknolojiler” deyimiyle “İleri Teknolojiler” deyimini karıştırmamak lazım. “Yeni Teknolojiler”, gelişmiş ülkelerde daha evvel bilinen, ancak henüz ülkemize gelmemiş olan teknolojilerdir. Örneğin “kendi kendine ev yapma”(do-it-yourself), bir yeni teknolojidir. “İleri Teknolojiler” ise teknoloji dünyasının son ürünleridir. Örneğin, ses komutalı bilgisayar (*voice navigated computer*) bir “İleri Teknolojiler” ürünüdür.

Bu uygulama doğal olarak bir miktar “geri dönmeyecek kredi” demektir. Ama eğer banka bu “geri dönmeyecek” miktarı kaldırabiliyor ve bunu topluma karşı sosyal sorumluluğunun bir bedeli olarak görebiliyorsa mesele yoktur. Tabii ki bu çerçeve de bazı koşullar da getirilebilir. Örneğin tüm parasal işlemlerini o banka üzerinden yapmak ya da belirli bir tasarrufunu belirli bir süre bankada tutma gibi.

Bu modelin küçük bir uygulaması 6-7 yıl evvel 2 banka tarafından yapılmış ve son derece iyi sonuçlar alınmıştır. Yani hiç bilimeyen bir uygulama da değildir. Bakalım bankalarımız bu önerime ne diyecek?

23 Mayıs 1993

EV HANIMLARI, SİZLER İYİ BİRER GİRİŞİMCİSİNİZ, BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?

Yeni hükümet, kadın girişimcilere destek sağlayacağını duyurdu. Duyurdu ama, bunun somut ve gerçekçi araçlarla desteklenememesi halinde, aile reislerimizin bu imkanları hanımları adına kullanmaya kalkacağından ve böylece bir haksız rekabet doğacağından endişe ederim.

Her ne kadar "girişimci"nin tanımında cinsiyet ayrımı yoksa da, ülkemizde iş alanlarının, genellikle erkeklerin denetiminde olması, bir *de-facto erkek hakimiyeti* yaratmıştır. Bu bakımdan, kadınları eşit duruma getirme çabaları haklı görülebilir.

Bu çabaların doğal yolların dışına taşıp suistimale yol açmaması için, kadınların kullanabileceği iş fikirlerinin de doğal olması zorunluğu vardır. Bu yazımda bu "*doğal imkanlar*" üzerinde durmak istiyorum.

Kadınlarımızın çoğunluğu, çocukların bakımı -ki doğru bir işlevdir- ve ev işlerinin bütünüdürün yapımı -ki erkeklerin dayattığı yanlış bir işlevdir- dolayısıyla, tam zamanlı işlere rağbet edememektedirler.

Ayrıca, eğitim düzeyinin kadın ve erkekler arasındaki dağılımı dolayısıyla tam zamanlı işlerin -hiç olmazsa şimdilik- gerektirdiği eğitsel nitelikler açısından da bazı eksikler vardır.

Bu nedenle, kadın girişimciler için iş fikirlerinin bu sınırlamalara uyan işler olması zorunluğu vardır. Bu sınırlama, diğer yandan, bir ihtiyaç grubuna da gayet uygun düşmektedir.

Birçok küçük girişimci (erkek ya da kadın), birçok hizmet ihtiyacını karşılayabilmek için tam-zamanlı personel çalıştıracılabilecek güçte değildir.

İşte, bir yanda bir kısım potansiyel kadın girişimcilerimizin sahip oldukları sınırlamaları, diğer yanda da küçük girişimcilerin güçlerinin sınırlı oluşu, birlikte bazı "iş"leri yaratabilirler. Birçok küçük girişimci, hem ofis işlerini yürütmek, hem de ofis dışında iş kovalamak zorundadır. Ofis dışında bulunduğu zamanlar, kendisini arayan potansiyel müşterilerini kaybetmek durumuyla karşı karşıyadırlar.

"Evden sekreterlik", bu güçlüğü karşı kullanılabilecek önlemlerden birisidir. Günümüzde, telefonu bulunmayan kimse kalmadığına göre, bir faks ve bir bilgisayar edinmekle, birçok kadın evinden sekreterlik

yapabilir. Bu, aynı zamanda bazı ailelerin ev dışında çalışma konusundaki çekincelerine de uygun düşmektedir.

Bu basit bir örnektir. Kadın girişimcilerimiz meseleye böyle bakarlarsa, önlerinde büyük bir iş potansiyelinin bulunduğunu göreceklerdir.

22 Ağustos 1993

ÇOCUKLAR, SİZLER DE İDEAL BİRER GİRİŞİMCİSİNİZ, HAYDİ!

Daha önce, kadınlarımızın doğal birer girişimci adayı olduklarına değinmiş ve onlara bazı iş fikirleri vermeye çalışmıştım. Bir ara beni ziyarete gelen dört genç (aslında çocuk da denilebilir) girişimci, bana hayatımın mutlu anlarından birini yaşattılar.

Ankara'da yerleşik ve birbirinin akrabası olan dört genç (15-18 yaşlarında), ailelerinin dahi haberi olmadan (izin vermezler korkusuyla) bir "Radyo İlan Ajansı" kurmuşlar. İşe başlarken ceplerindeki para yalnızca 5000 liraymış (evet yanlış okumadınız, tam beşbin lira). İş hayatı hakkında hiçbir ön bilgi ve deneyimi bulunmayan bu çocuklar şimdiden 10 milyon liralık bağlantı yapmışlar.

Paylaşımli ofis, şirket kurma vs gibi konularda biraz görüştüğümüz bu çocuklarımız, beni bu yazıyı yazmaya itti.

Çocuk ve gençlerimiz, erişkinlerden daha kolay girişimci olabilirler. Erişkinler, normal olarak kendilerini ve/ya bakmakla yükümlü oldukları kişileri geçindirebilecek bir gelir sağlayabilecek girişimleri düşünmek zorundadırlar. Bu, ister istemez potansiyel iş fikirlerinin çerçevesini daraltmaktadır.

Çocuk ve gençler bu bakımdan bir avantaja sahiptirler. Henüz, başkalarını geçindirme yükümlülüğü altına girmedikleri için, girişimcilik deneyimlerini, marjinal kazanç sağlayabilecekleri işlerde yapabilirler. Nasıl iş fikirleri üretebileceklerini eski yazılarımda anlatmıştım.

29 Ağustos 1993

“YENİ BULUŞ” BİLİNCİ YARATALIM !

A.B.D. Patent Ofisi'nin haftalık yayımladığı bir resmi gazete var. Adı '*Patent Resmi Gazetesi*'. Ortalama 1000 (bin) sayfa kalınlığındaki bu resmi gazetede, her hafta 2000-8000 arasında patent başvurusunun özeti yayımlanıyor.

Patent denilince genellikle herkesin aklına son derece karmaşık aletler filan gelirse de, bağcığını kesmeyen ayakkabı deliğinden, fazla yapraklı gül'e kadar çok çeşitli alanlardaki yeni buluşları içeriyor.

Bu resmi gazetede yalnız Amerikalıların değil, buluşunu A.B.D.'de tescil ettirmek isteyen tüm milletlere ait buluş sahiplerinin patent başvuruları yer alıyor. Ama %99.999'u gelişmiş ülkelerin insanları. İçlerine bizleri almıyorlar. (Herhalde bize karşı düşmanlıklarını bu alanda da göstermek içindir!).

Resmi gazeteyi inceleyince akla gelen bir soru şu oluyor: Acaba bu insanlar yalnızca bu alanlarda mı buluş yapıyorlar, yoksa yaşamlarının diğer kesitlerinde de aynı '*yeni buluş yapabilme özelliği*'ni gösteriyorlar mı? Örneğin bu özellikleri, toplumsal sorunlar karşısında da harekete geçiriyor mu?

Eğer öyleyse, yani gelişmiş ülkelerin insanları yalnız sanayide değil diğer alanlarda da bu yaratıcılıklarını kullanıyorlarsa, yeni buluş yapamayan toplumların onlarla hiçbir alanda yarışmasına imkan yok demektir. Yarışmak bir yana, o tür insanlardan oluşan toplumların idaresi ve hatta mandası altında yaşıyorlar demektir.

Futbolcuları, diplomatları, sanayicileri, politikacıları ve bürokratları daha buluşçu olan milletler, daha az buluşçu olan milletleri her zaman idare etmişler, idare etmek bir yana sömürmüşlerdir.

Demek ki bağımsızlık, refah, mutluluk ve sömürülmemek lafla değil, yaşamın her evresinde yaratıcı olmakla, başkalarının geliştirdiği düşünceyi alıp üzerine özgün birşeyler katabilmekle, sorunlara yeni çözümler geliştirebilmekle (o da bir buluşçuluk türüdür) mümkündür.

Şimdi ikinci soru: Pekiyi bu durum bu kadar açık-seçik ortada olduğuna göre, hala kalkınmanın reçetelerini bambaşka yerlerde, akşamdan sabaha doğuveren vahiylerde aramanın nedeni ne ola ki?

Bu hastalığımızı böylece anladıktan sonra yapılması gereken, bunun nedenlerini anlamak -ki bellidir- ve onları gidermeye çalışmaktır.

Yapılacakların başında, milletçe özlemini çekegelediğimiz gelişmişliğin bir numaralı ilacının her alanda yaratıcı olmak olduğunu tüm toplumumuza anlatmak gelmektedir. Ama şu da bir gerçektir ki, sokaktaki insanımızın bu gerçeği anlamasından önce kavraması gerekenler vardır. Onlar da bu toplumu yöneten ve yönlendirenlerdir. Yani politikacılar, üniversitelerde çalışanlar ve medya organları!

Girişimcilik politikasının birçok aracı içinde “yeni buluşların özendirilmesi” nin özel bir yeri vardır. Diğer bütün araçları tam olarak hayata geçirebilsek ve fakat buluşçuluk karakterini toplumumuza aşılamayasak, geri kalanların hiçbir yararı olmayacaktır.

19 Eylül 1993

İZMİR'Lİ MÜTEŞEBBİSLER

Bu başlığı okuyanlar, “İzmir’li müteşebbislere ne olmuş?” diyecekler ve yazımın gerisine göz atacaklardır “diye düşünüyorum”.

Ülkemizin girişimcilik haritasında en eski olma özelliğini taşıyan İzmir’li müteşebbislerin, genç girişimcilere yol gösterici bir etkinliğe katkıda bulunacaklarını tahmin ediyorum.

Zaman içinde, müteşebbislerimizin deneyim dağarcıklarında bir çok malzeme birikmiş olduğunu bilmek zor değildir. Bu birikimlerden çeşitli şekillerde yararlanmak mümkündür. Bunlardan birisi “Girişim Klinikleri”dir. Girişimci adaylarının (ya da halen bu alanda bulunanların), yeni projelerini, deneyimli girişimciler önünde masaya yatırıp onların eleştirilerini almaya verilen ad, “Girişim Kliniği”dir. Bunun üzerinde ayrıca duracağım.

Bu defa, bir başka önerim var: Müteşebbislerimizin dağarcıklarında, bürokrasiyle ilgili çok deneyim vardır. Bunların bir kısmı herkesin ortak deneyimi durumundadır. Örneğin vergi, işyeri açma hatta kapama gibi konularda hemen hemen tüm girişimciler belli deneyime sahiptirler.

Bir de bunların dışında, “çok ilginç” denilebilecek tecrübeleri olduğunu da tahmin ediyorum, bir kısmını da biliyorum. Ama ne girişimcilerin ve ne de devletin, bu “ilginç” deneyimlerden haberi olmayabilir, çoğunlukla da yoktur.

Bunların derlenip bir “vaka koleksiyonu” haline getirilmesiyle, değerli bir eser ortaya çıkacaktır. İşte bu yüzden, İzmir’li girişimcilerimizden bunları bana yazmalarını rica ediyorum.

Bu ilginç deneyimlerinizi öyle yazınız ki, mümkün olduğunca az redaksiyonla derlenip basılabilir hale gelebilsin. İsterseniz adınızı saklı tutarak, isterseniz açık yazarak bunları bir “Girişimcilik Deneyimleri Raporu” (ya da kitabı) adı altında yayımlamayı düşünüyorum.

Eğer bu rapor ilgi görür ve hatta bir gelir getirirse onu da girişimcilik sorunları yönünde çaba harcayan bir kuruluşa (MÜTEŞEBBİSLER KULÜBÜ) bırakalım.

Ortaya çıkacak koleksiyonun, hem girişimcilere hem de onların sorunlarıyla ilgileneceklerle yardımcı olacağı ise kesindir.

25 Ocak 1993

İZMİR TEŞEBBÜS AJANSI

Saygıdeğer İzmir'li okurlarım,
Sakin başlığa bakıp hemen sevinmeyin, henüz böyle bir kuruluş yok.
Ama bu, olmayacak demek de değildir. Bakarsınız bu yazım, zaten harekete geçmeye hazır İzmir'lileri biraz daha tahrik eder ve gazetelerde şöyle bir haber görebiliriz:

"BRAVO İZMİR'E YİNE İLK OLDU!"

İzmir Ticaret Odası, İzmir'li sanayiciler ve İzmir'in iki üniversitesi kendi işini kurmak isteyen İzmir'li genç girişimcileri desteklemek üzere İzmir Girişim Ajansı'na (İGA) kuruyorlar. Darısı diğer illerimizin başına!"

Bu haber bir rüya olabilir. Ama gerçekleşmemesi için ne sebep var? İzmir, kendi işini kurmak isteyen gençlerin başarıya ulaşabilecekleri en uygun "klima"lardan birisine sahiptir.

Birkaç yıl önce **Türk El Halıcılığı Projesi** ile uğraşırken, Romanya'da Türk el halılarının "tam" kopya edilmesini, ayrıca da bunun tek tek değil, bir spor salonu büyüklüğündeki atelyelere yerleştirilmiş yüzlerce tezgah başındaki genç kızın, elinde megafonu bulunan bir usta tarafından "sarı ilmek atılacak, at", "çekiçlenecek, çekiçle", "kırmızı ipliği at" gibi, tek elden yönetildiğini duymuş ve telaşlanmıştım.

O sırada bir gezide, bir Anadolu kasabasında halı dokunan bir küçük atelyeyi ziyaret ederken, dokuyuculardan birinin henüz 8 aylık bebesini önüne bağladığını, her ilmek atışta bebeğin gözleriyle renkleri takip ettiğini görünce şunu anlamıştım ki bu insanlarımızla kimse halıcılık konusunda rekabet edemez.

İzmirli gençler, çocukluklarından itibaren girişimcilik kokan bir "klima" içinde büyürler. Bu, onların en büyük sermayesidir. Yeter ki yol gösterecek, onları başarısızlıklardan koruyabilecek kurumları kurabilelim...

İşte bu kurum, Girişim Destekleme Ajansı'dır. Kendi işini kurmak isteyen ama ne yapacağı, nasıl yapacağı konusunda çok net olmayan bir genç girişimciye nasıl gözlem yapıp iş fikri üretebileceği, iş planını nasıl yapacağı, ilk kaynağı nasıl temin edebileceği ve üreteceği mal veya hizmeti nasıl pazarlayacağı hakkında gereken bilgileri sağlayan ve bazı küçük maddi katkılarda bulunabilen bir ajans İzmir'li gençlere

yepyeni bir ufuk açacaktır.

Böyle bir ajansın nasıl kurulup işletileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyim Türkiye'de mevcuttur. İhtiyaç olan, birilerinin ilk adımı atmalarıdır.

Bu ilk adımı atacak olan kuruluşların adı, girişimcilik tarihimize yazılacaktır.

16 Mayıs 1993

BİR “ÖNCÜ” ARANIYOR!

Başkalarının ne kadar etkilendiğini bilmiyorum ama medyadaki reklamlar artık beni hiç mi hiç etkilemiyor. Yüzlerce değişik (görünümlü) reklama karşın söylenen ya da yazılan hep aynıdır: *“Biz iyiyiz, bizim dışımızdakiler iyi değil!”*.

Reklam firmaları içinden bir *“babayiğit”* mi çıkar, yoksa Reklamcılar Derneği mi düşünür bilemem, ama birisinin öncülük edip, bu *“cana tak ettiren”* yaklaşımdan kurtulması, yepyeni bir yaklaşımla ürününü tanıtmayı gerektirir.

*“Biz iyiyiz”*ın dışında başka ne gibi yaklaşım olabilir? Kartvizitine **‘yaratıcı direktör’** yazanların mesleklerine karışmak istemem ama çeşitli ve de değişik kavramlar bulunabilir.

Dev bilgisayar firması **CDC**'nin kurucusu **William Norris**, şu tek cümleyle yepyeni bir iş felsefesi kurmuştur; **“toplumun tatmin edilmemiş ihtiyaçları bizim için iş imkanı demektir”**.

Başlangıçta ABD iş dünyasının tepkilerini çeken bu felsefe, **“para kazanma”** ve **“toplum sorunlarının çözümüne katkı”**nın, *“biri varsa diğeri yok”* kavramlar olmadığını, bunların pekala *“birlikte var”* olabileceğini kanıtlamıştır.

Her ne kadar, insanların *“tatmin edilmemiş ihtiyaçları”*nı birer iş imkanı olarak kullanan iş(!) sahipleri yalnız Bangkok'ta değil ülkemizde de varsa da (alo seks hatları), CDC'nin kurucusu bu tür ahlaksızlıkları değil, toplumun çeşitli sorunlarını ele almıştır.

Ülkemizin önemli sorunlarından birisi olan işsizlik konusunda, *“biz x adet yeni iş yaratmak için gençleri destekliyoruz. Bu yaklaşım bizi rakiplerimizden ayırıyor, dolayısıyla bizi seçin”* diyebilecek bir öncünün çıkacağını umabilir miyiz?

Böyle bir yaklaşımın maliyeti, *“biz iyiyiz”*ın maliyetinden daha fazla değildir, hatta daha da azdır. Tek sorun, farklı olduğunu söyleyen değil (çünkü herkes öyle söylüyor), **gerçekten farklı olan** ilk kuruluşun (aslında kişinin) ortaya çıkmasıdır.

26 Nisan 1993

YENİ GİRİŞİMCİLERE PARA VERİRKEN DİKKAT!

İlk yazılarımda değindiğim bir konunun, her fırsatta işlenmesi gereken bir konu olduğunu düşünüyorum. Bu, girişimcilerin işlerini kurmaları için ön-koşul olarak gerek gördükleri **“para”** konusudur.

Yüz kişinin doksanbeşi, işini kurabilmek için tek eksisinin para olduğuna inanmakta, düşük faizli kredi, vbg yollarla bunun kendisine sağlanması gerektiğini düşünmektedir.

Gerek yeni girişimciler gerekse iş hayatına girmiş durumdaki girişimcilerin çoğunluğunun -Allah'tandır ki hepsi değil- bu inancı devlet idaresini üstlenenlere de yansıtmakta, onlar da girişimcilere sağlanması gereken tek desteğin para olduğuna inanmaktadırlar.

Demokrasi, halkın tercihlerinin siyasete yansması demek olduğuna göre bu doğaldır. Doğaldır ama tercihlerin de doğru yapılması şartıyla.

Gerçek böyle değildir. Para bir çeşit sığınaktır ve çoğumuz yapılması gerekip de yap(a)madıklarımıza güçlü bir bahane bulmak için para yokluğuna sığınırız. Bir girişimcinin başarısı herşeyden önce üreteceği mal veya hizmeti satabileceği müşteri(ler)in var olmasına bağlıdır. Bu öyle bir koşuldur ki, ne para ve ne de bir başka şey onun yerini tutamaz.

Parası bulunan ya da para temin edebilmiş bir girişimci, müşteri sağlayamamış ya da potansiyel müşterileri ile arasında aşılması güç engeller varsa, bu engelleri para yardımıyla aşamaz.

Buna göre, ülkemizdeki girişimciler için en büyük potansiyel pazar olan Kamu Alımları konusundaki engeller ortadan kaldırılmadan ucuz kredi vs'nin hiçbir yararı olamaz. O halde girişimcilerimizin ilk ihtiyacı, **“Kamu Alımları konusundaki sorunların giderilmesi”** olmalıdır. Halbuki, çok az girişimcimiz (yeni ya da eski) bu konu üzerinde durmaktadır.

Diğer yandan, iyi bir İş Planı'na sahip olmadan yalnız para sahibi olmak, o paranın da kaybedilebileceği bir dizi yanlış yapılacağı anlamına gelir ki pratik bunun sayısız örnekleriyle doludur.

İyi bir İş Planı'nda nelerin bulunması gerektiği, ilk yazılarımda üzerinde genişçe durulmuş bir konuydu. Bu nedenle üzerinde tekrar durmuyorum.

Yeni iş kurmak isteyen girişimcilere çeşitli konularda destek

sağlayacak, onlara yol gösterecek ajanslar kurulmadığı sürece, onlara sağlanabilecek parasal imkanlar, onları batmaya götürecek “*demirden can simidi*” gibidir. İnsanlar bu simitlere sarılacak ve suyun dibini boylayacaklardır.

Bu ajanslar **Girişim Destekleme Ajansları**'dır. Girişimcilerimize yardımcı olmak istiyorsak öncelikle bunları kurmalı, girişimcilerin resmin bütününe görmeleri sağlanmalı ve böylece gerçek dışı beklentilere sapmalarına izin verilmemeli, hele hele böyle beklentilere hiç itilmemelidirler.

Son zamanlarda, kadın girişimcilerimiz başta olmak üzere kendi işini kurmak isteyenlere ucuz kredi konusunda girişimler göze çarpmaktadır.

Hiç şüphe edilmemelidir ki, girişimcilerimize Çok Yönlü Destek sağlayabilecek ortamı oluşturamadığımız sürece, hem verilen paralar boşa gidecek hem de girişimcilerimizin eline birer “*demir can simidi*” verilmiş olacaktır. İnanmayanlar deneyip görebilirler.

9 Ocak 1994

UMBRELLA (ŞEMSIYE) PROJESİ

Birleşmiş Milletler teşkilatına bağlı UNIDO kuruluşu, 2 yıldan beri Türkiye’de bir proje uyguluyor. Adı, “*Umbrella Project*”. Yani ‘Şemsiye Projesi’..

Buna göre, küçük girişimcilerin çeşitli konulardaki uzman gereksinimlerini finanse etmek üzere UNIDO ile MÜTEŞEBBİSLER KLÜBÜ arasında bir anlaşma yapılmıştır.

Girişimcinin ihtiyaç duyduğu bir yabancı uzmanın getirilmesi için gereken paranın % 30'u girişimci, % 70'i ise UNIDO tarafından karşılanmaktadır. UNIDO, bu proje için ayırdığı fonun idaresini MÜTEŞEBBİSLER KLÜBÜ eliyle yapmaktadır.

Girişimcilerimizin giderek daha çok dünyaya açıldıkları günümüzde yabancı uzman ihtiyacı da giderek artmaktadır. Eğitim, teknik uzmanlık ya da yönetim danışmanlığı konularında uzmanların getirilebilmesi ise genellikle küçük girişimcilerin maddi imkanlarının üzerine çıkmaktadır. *Umbrella Project* bu açıdan, küçük ama anlamlı bir projedir.

Henüz bankalarımızın fikre para vermediği, risk sermayesi sisteminin yürürlüğe girmedığı bir dönemde bu, önemli bir araçtır. Bu imkandan yararlanmak isteyenlerin:

MÜTEŞEBBİSLER KLÜBÜ
“*Umbrella Project*”
Ayazağa asfaltı, 3.yol No 19
Maslak- İSTANBUL

adresine yazarak* gerekli formları istemeleri gerekmektedir.
16 Mayıs 1993

HALK BANKASI GERÇEKTEN GİRİŞİMCİLİĞİ DESTEKLEMELİ İSTİYORSA!

Bir süredir, Halk Bankası'nın kendi işini kurmak isteyenlere yönelik reklamlarını medyada izliyoruz. Girişimciliğin, işsizlikle mücadelede etkin bir araç olduğunun anlaşılmasına en çok sevinen kişilerden birisi de benim.

Ama bir de madalyonun öbür yüzü var. İşini kurma hayaliyle koşa koşa bankaya giden kişilerin, kendilerinden istenen gayrimenkul teminatını duyunca içine düşecekleri hayal kırıklığı pek hoş değildir.

Ama işin ürktücü yanı bu değildir. İş, para satmak olan bir banka tabii ki bir teminat isteyecektir.

Esas dikkat edilmesi gereken, iş kurma konusunda hiçbir deneyimi olmayan ve tek eksiğinin para olduğuna kendini inandırmış bir kişinin, bir teminat bulup banka kredisini aldıktan sonra hem parayı batırıp hem de teminatın elden gitmesi tehlikesidir.

Bir iş fikri geliştirmiş, ama bu fikrin yaşayabilir bir işe dönüşebilirliğini test etmemiş bir girişimciyi batmaktan ne kurtarabilir? Girişimciliği bir yaşam biçimi haline getirmiş toplumlarda bu test, "**girişim kliniği**" denilen organizasyonlar aracılığıyla yapılır.

Ya da yaşayabilir bir iş fikrine sahip, ama bunu bir iş planına dök (e)memiş bir girişimcinin başarılı olabilmesine imkan var mıdır? "*İyi hazırlanmamış bir girişimciyi batmaktan koruyabilecek tek şey parasızlığıdır*" özdeyişine dikkat edilmelidir.

Girişimcileri gerçekten desteklemek isteyenlerin bu asgari koşulları gözardı etmemelerine, paranın, girişimcilik ortamı sağlandıktan sonra yararlı, sağlanmadan ise son derece tehlikeli bir araç olduğuna dikkatlerini çekerim. Unutulmamalıdır ki çoğu kötülükler iyi niyetle yapılır!

BELEDİYE BAŞKANLARIMIZA: GİRİŞİM AJANSLARI KURUNUZ!

Yeni seçilen belediye başkanlarımızın en önemli sorunlarından birisi muhakkak ki, yörelerindeki işsizliğin ve gelir yetmezliğinin yarattığı baskılardır.

İşsizlik ve Gelir Yetmezliği *ikiz kardeş* olup, sonuçları itibariyle aynı kapıya çıkarlar.

Dört kişilik ve her ferdi asgari ücretle çalışan bir ailede işsizlik oranı sıfır, ama gelir yetmezliği had derecede iken; yalnızca bir ferdi çalışan, ama yüksek ücret alan yine dört kişilik bir ailede işsizlik oranı %75 iken, gelir yetmezliği sorunu yoktur.

Bu nedenle iki sorun birbirinden ayrı düşünülmemelidir.

Bir yerde işsizlik ve gelir yetmezliği arttıkça, o yörede belediye başkanlığı yapmak da güçleşir. O halde, yasalarla tanımlanmış belediye hizmetleri kapsamına girmese de bir belediye başkanının zorunlu görevlerinden birisi de, yöresindeki işsizlik ve gelir yetmezliği ile mücadele etmektir.

Bir belediye, bunlarla doğrudan mücadele edemez. Yani, işsizlere iş, geliri yetmeyenlere ek gelir sağlayamaz. Ama bunun için **uygun ortam** yaratabilir. Bunun da yolu, bir **Girişim Ajansı** kurmaktır.

Bunu yapmak isteyen başkanlara, neler yapılması gerektiği konusundaki öneriler bu kitabın hacmi dışına çıkar. Ama ilk adım, bunun gerekliliğini anlamak, sonra da diğer adımları atmaktır.

5 Haziran 1994

BELEDİYELER VE GİRİŞİMCİLİK

Son yerel genel seçimlerle tüm belediyelerimizde yönetimler değişti. Şimdi tüm başkanlar, seçmenlerine hizmet götürebilmek, onların sorunlarını çözebilmek için çeşitli projeler üretiyorlardır. Bu yazımla onlara, belediyeçilikle ilgisi ilk bakışta pek belli olmayan, ama dikkat edilirse belediyelerin başarısını kaynaktan etkileyen bir alanı göstereceğim.

Bu alan “işsizlik”tir. İşsiz insanların, kamu hizmetlerinden pay almada hiçbir eksigi olmamasına karşın, o hizmetlerin görülebilmesi için katkı sağlayamadıkları bir gerçektir. Buna göre işsizler, belediyeler açısından öncelikli hedef kitle durumunda olmak gerekir.

Hatta daha doğru bir yaklaşımla, yalnız işsizler değil, gelir yetersizliği çeken herkes belediye hizmetlerinin gerektirdiği kaynaklara yeterli katkıyı sağlayamazlar.

Bu nedenle, belediyelerin öncelikli görevlerinden birisi de hizmet çevresinde yaşayan insanların gelir düzeylerini artırmak için gerekli ortamı yaratmaktır. Böylece insanlar tükettikleri hizmetlerin bedelini verebileceklerdir. Ayrıca da geliri artmış insanlar daha hareketli bir yerel ekonomik ve sosyal hayat yaratacaklar, bu ise belediyenin başarısını olumlu etkileyecektir.

İnsanların yeni gelirler sağlayabilecekleri faaliyetleri, genel olarak girişimcilik olarak adlandırılabilir. Belediyeler ise girişimcilik açısından en etkin kuruluşlardır. Yani isterlerse girişimciliği öldürür isterlerse önünü açabilirler.

Girişimcilik açısından çeşitli kamu kurumlarının yapabileceklerini, bir süre evvel “**Girişimcilik Politikasının Araçları**” başlıkları altında yazmıştım. Bunlardan büyük bir bölümü, belediyelerin yetki alanına girmektedir.

Yapılması gereken, Girişimcilik Politikası'nın araçlarından belediyeyi

(*) Klübün yeni adresi: Sezai Selek Sokak, Nur Ap. No.8/13, 80220 Nişantaşı - İstanbul'dur. (Kasım, '94)

ilgilendirenleri -ki %90'ıdır-, bir Belediye Meclisi Kararı olarak yürürlüğe koymaktır.

İşi olan, geliri artan insanların hizmet tüketimi ve o hizmetlere katkısı da artacaktır. Başarılı belediyeçilik, geleneksel bakış açılarının terkine, yeni araçları devreye sokabilmeye, insanların üretken hale gelmeleri için ortam hazırlayıcılık rolünü iyi yapabilmeye bağlıdır.

29 Mayıs 1994

EKONOMİK KRİZ, TOPLUMA YENİ FIRSATLAR DA GETİRİYOR !

İçinde bulunduğumuz ekonomik kriz ortamının yaratacağı sonuçlardan birisi de işsizliğin artmasıdır. Kırsal kesimden iş bulmak üzere kentlere göç etmekte bulunan insanlarımız, bu olgudan etkilenecek kesimlerden birisidir.

Yıllardır, nedeni bilinemez biçimde kırsal kesimi kalkındırmanın tek yolu olarak görülmüş bulunan "*fabrika yapma*" nın bir çare olmadığı, rekabet gücü olmayan üretim yapmanın görünüşte istihdam yarattığı, ama aslında net istihdam kaybına yol açtığı artık anlaşılmaktadır.

Bu iki olgu birleştirilince ortaya çıkan sonuç, kırsal kesimde artacak olan işsizlikle mücadelede yeni bir yaklaşıma ihtiyaç olduğudur.

Bu yaklaşım, "*yerel potansiyellerin değerlendirilmesi*" dir. Çeşitli coğrafi yörelerimizde, ancak o konularda özel bir beceri kazanmış insanların görebileceği çeşitli yerel potansiyeller mevcuttur. Ama, iş denilince sadece birisinin (özellikle de devletin) yanında ücretle çalışmayı anlayagelmiş insanlarımız bu potansiyellere, onları görebilecek gözlerle bakmamışlardır. Daha doğrusu bu tür bir "*görme becerisi*" kazanmamış olduklarından dolayı o potansiyellerle iç içe yaşamışlar ama farkına varmamışlardır.

İnsanlarımızın durup dururken bu potansiyelleri görmesini beklemek pek gerçekçi değildir. Bu nedenle bir önerim var: Başta özel TV'ler olmak üzere ve özellikle de GAP-TV, **Yerel Potansiyel Yarışmaları** düzenleyebilirler.

Bu yarışmalarda, bir yörenin insanlarına (özellikle de gençlerine) yaşadıkları yörelerin potansiyelleri ile ilgili sorular yöneltilir ve o potansiyelleri görmeleri özendirilir.

Bu tür girişimleri MPM, TÜBİTAK, KOSGEB gibi kuruluşlar destekleyebilir, örneğin bazı pilot yörelerin potansiyellerini

belirleyecek çalışmalar yaptırır ya da varsa evvelden yapılmış çalışmaların bulunmasını sağlarlar. Böylece TV'ler daha kolaylıkla ikna edilebilirler.

Kırsal kesimlerdeki insanlarımızın gelir düzeylerinin artırılması büyük ölçüde yerel potansiyellerin kullanımına bağlıdır. Ekonomik kriz, herkesin devlette bir iş bulmak ya da herhangi bir katma değer üretmeyen marjinal işlerle uğraşmak yerine bulunduğu yerdeki potansiyelleri görmeye çalışmasına ve onları değerlendirmesine yol açabilir.

Her sorunun, sıkıntılar yanında, bazı avantajları da getirebileceği unutulmamalıdır.

Pazar, 1 Mayıs1994

YENİ İŞLERİN YARATILMASINDAN KİMLER SORUMLUDUR?

İlk bakışta doğru bir soruymuş ve de yeni işlerin yaratılmasından sorumlu "bir yetkili" varmış ya da olmalıymış hissi veren bu soru yanıltıcıdır.

Yeni işlerin yaratılmasından, kamu yönetimi içinde her birey ve her kuruluş ayrı ayrı sorumludur. Ayrıca yalnız kamu yönetimi değil, hem kamu kuruluşları ve hem de özel kesim sorumludur. Bakınız nasıl?

Yeni işler iki şekilde yaratılabilir: Birincisi, onları "**destekleyerek**", ikincisi ise "**kösteklemeyerek**".

Bu ikinci yol bir şaka değildir. Yeni işlerin yaratılmasını desteklemenin olumlu katkısı eğer yüz üzerinden on ise, iş yaratımını kösteklemenin olumsuz etkisi yüz üzerinden yüz puandır.

Köstekleme nasıl yapılır? Bunun binlerce, daha doğrusu kişi ve kuruluş sayısı kadar yolu vardır. Belediyede, vergi dairesinde ya da ihalesine katılınan bir kamu kuruluşundaki her memur, her gönülsüz tutumuyla, her iş savsaklamasıyla, bir girişimciye "köstek" olur.

Benzer durumlar kurumlar için de vardır. Patent almak için başvuran mucitten başvuru ücreti isteyen Sanayi Bakanlığı, girişimci eğitimini girişimcilere rağmen yapmaya soyunan KOSGEB, deney uçağı yapan mühendise vergi salan Maliye Bakanlığı ve daha niceleri de girişimcilere köstek olur

İşte bu yüzden, destekten daha çok bu kösteklere, daha doğrusu onun altında yatan anlayışa dikkat edilmelidir.

10 Mayıs 1994

G. HEPİMİZİN GÖREVİ!

SOSYAL SORUMLULUK

Sosyal sorumluluk, bir isim tamlaması olarak birşeyler ifade etmiyor değil. Ama onu iyi anlamak için önce bir başka kavramın anlaşılması gerekiyor. O da "Sosyal Çöl" ya da "Sosyal Çölleşme" dir.

Bir kuruluş, kârlılığı, çalışanlarına sağlamış olduğu imkânlar, kısacası çalışma ortamı açısından iyi şartlarda olmasına rağmen onu çevreleyen dış sosyal ortamda işsizlik varsa, aynen bir çölün yeşil alanları yutup çölleştirmesi gibi bu kuruluş da bir süre sonra iç sorunlarla karşılaşabilecek, yani çölleşecektir. Buna "Sosyal Çölleşme" denilmektedir.

Çölleşmenin felsefesi nedir?

Fiziki ve sosyal çölleşme arasında bir analogi kurulursa, birindeki olaylar diğeriyle açıklanabilir, en azından açıklanmasına yardımcı olabilir.

Bir yeşil alanı çölleştiren etki, bu iki farklı (çöl ve yeşil) alan arasındaki potansiyel farkıdır. Hangi potansiyel daha büyükse diğeri yutacak ve potansiyel farkını en aza indirmeye çalışacaktır. Çöl daha büyükse onun iklimi yeşilin iklimini değiştirecek ve yeşili koruyan ortam şartları ortadan kalkmış olacaktır. Bunun tersi de doğrudur. Yeşil alan daha büyükse onun iklimi çölü yeşertmeye başlayacaktır.

Karlılığı, çalışanlarına sağladığı imkanlar vs. açısından iyi durumda olan bir Mutlu Kuruluş ve işsizlik ortamı da iki farklı sosyal iklimidir. Hangisi güçlüyse diğeri kendine benzetmek ve potansiyel farkını minimize etmek eğilimindedir.

Bu olgu bir fizik kuralı kadar kesindir. Kesin olarak belirli olmayan, bu sürecin alacağı süredir. Bazı yavaşlatıcı ve hızlandırıcı etkiler bu süreyi uzatıp kısaltabilir.

Kuruluş dışı sosyal ortam ile kuruluş içi ortamı muhtelif noktalarda birbirine bağlayan "bağlaç"ların (taşarınlar, kuruluşu hizmet veren kamu görevlileri, kuruluşta çalışanların aile fertleri, vb.) durumları, bu süreci hızlandırabilir ya da yavaşlatabilir.

Örneğin "mutlu kuruluş" içindeki bir çalışanın diğer aile bireyleri de kendi çalışma ortamlarında mutlu iseler (bireysel mutlu kuruluş mensubu iseler) bu defa onlarla, mutsuz çevre arasındaki potansiyel farkı onları çöleştirir, ilk kuruluşu çöleşmenin iletimi böylece gecikmiş olabilir.

Türkiye'de durum nedir?

İşsizlik oranı açısından "kritik" noktalarda bulunan ülkemizde, işsizlikle mücadelede gerekli araçların devreye sokulanlarının korunup geliştirilememesi ve de yenilerinin devreye sokulamayışı, Sosyal Çöleşme tehlikesini besleyen bir etkidir.

Gerek özel, gerekse kamu sektöründe yöneticiler bu olgunun farkına kolayca varabilirler. Kendi içinde çalışanlarına oldukça tatminkâr bir ortam sağlamış bulunan kuruluşlarımızda dahi çalışanlar "başka etkenler" in etkisiyle mutsuzdurlar. İşyerine aidiyet hissi taşımak bir yana, bazı hallerde işyerinin kapanmasına yol açacağı belli olan anlaşmazlıklara dahi gidilebilmesi bunu göstermektedir.

Bu durumun tek olası açıklaması, bu kuruluşlarda çalışanların, dışarıdaki sosyal çölün etkisinde kalarak kendi yeşilliklerini dahi tahribi düşünebilmeleridir.

İşte bu "başka" etken, kuruluş dışındaki "Sosyal Çöl" dür. Bununla başa çıkabilmenin çareleri nedir? Sosyal Çöleşme'nin temelinde yatan, iş ve işsizlik arasındaki doğal "haset" duygusudur.

Özel sektör kuruluşları, optimum kadro ilkesine genel olarak uydukları için çoğunlukla kamu kuruluşlarında gözlenebilen bir olay, bu "doğal haset" in boyutlarını ve de tahripkarlığını gayet iyi göstermektedir. Herhangi bir niteliğe sahip olmamakla birlikte, sadece kendi gibi birisinin de istihdam edildiğini bilmekten ötürü kamu kuruluşları üzerinde direkt ve dolaylı olarak kurulmuş bulunan işsiz baskısı son derece tedergin edicidir.

Direkt baskı bizzat işsizlerin işe girme baskılarıdır. Endirekt baskı ise politikacılar aracılığı ile yarattıkları baskıdır.

Sırf politikacı baskısından korunmak için, ihtiyaç olan hayati

kadrolarına kimseyi almaya kalkışmayan -çünkü 1 yer için 100 baskı gelecektir- kamu kuruluşları görülmüştür.

İşte Sosyal Çöl'ün somut etkilerinden birisi budur.

Çareler nelerdir?

Sosyal Çöleşme ortamının ortadan kaldırılması için gereken, içinde çok yönlü araçların tarifi edildiği istihdam politikasını hayata geçirmektir.

Ancak buna paralel olarak tüm kuruluşların da yapması gereken bir şey vardır: Sosyal Sorumluluğun bilincine varmak!

Sosyal Sorumluluk Nasıl Yerine Getirilebilir?

Türkiye dahil Sosyal Çöleşme gerçeğinin farkında olmayan ülke yok gibidir. Ancak aralarındaki fark, bu olgunun önüne geçebilecek tedbirlerin yanı sıra, sosyal sorumluluğun nasıl yerine getirilebileceği noktasındadır.

Ülkemizde sınai/ticari faaliyetlerinin yanı sıra kültürel faaliyetlerde bulunan kuruluşlar, adı bu şekilde konulmasa da bunu sosyal sorumluluk adına yapmaktadırlar.

Gelişmiş ülkelerde, bu amaçla daha değişik enstrümanlar kullanılmaktadır. Aslında, yalnız bu alanda değil, tüm sorunlar karşısında az sayıda ve değişmez birkaç araç kullandığımız yani sorunlara göre araç geliştiremediğimiz bir gerçektir. Bu alanda kabul görmüş sosyal sorumluluk payı, kuruluş cirolarının %1 ila 2.5'u arasındadır.

Ayrılan bu payların, sosyal sorumluluk alanına etkin biçimde aktarılması önemli bir noktadır. Bu pay, uygun araç(lar) ile kullanılmaz ise, sosyal sorumluluk adına fazla yararlı olmayan işler yapılabilir.

Sosyal sorumluluk payını iyi kullanabilmek için tavsiye edilebilecek en etkin araç Teşebbüs Ajansı (TA) dır. Bir TA, bir ya da daha çok kuruluşun sosyal sorumluluk paylarının, toplumun öncelikli ihtiyaçlarına yönlendirilip kullanılabilmesi için oluşturulan organizasyonlardır.

Teşebbüs Ajansı, bir ya da daha çok kuruluşun katkılarını bir araya getirerek bir ticari şirket şeklinde örgütlenmesinden oluşur. Teşebbüs Ajansı'nı alışılmış bir ticari şirketten ayıran başlıca özellik vardır: Teşebbüs Ajansları, operasyonları sırasında elde ettikleri kârları ortaklarına dağıtmayıp, amaçları doğrultusunda kullanırlar.

Teşebbüs Ajansları genellikle dar bir yöre için kurulurlar ve o yörenin

öncelikli sorunlarını çalışma konusu olarak alırlar.

Bu genel yaklaşımı Türkiye üzerine indirgeyince, Teşebbüs Ajansları'nın öncelikli konusunun "iş yaratma" olacağı görülmektedir.

Günümüzde iş yaratma rastgele "olan" bir olay değil, belli teknikler kullanılarak, bir nevi "mühendisçe tasarlanarak meydana getirilen" ürünlerdir. İşe bir ürün gözüyle bakıldığında, bir üründen beklenen tüm özelliklerin (fiyat, kalite vb.) onda da bulunduğu görülmektedir.

Bu benzetme dolayısıyla bu uğraşı dalına "**İstihdam Mühendisliği**" denilebilir.

Sonuç

Yurdumuzda işsizlik bir Sosyal Çölleşme sebebidir. Buna karşı seferber edilebilecek başlıca 2 grup araç olup birisi bir istihdam politikası, diğeri de özel ve kamu kuruluşlarının Sosyal Sorumluluk' larının harekete geçirilmesidir.

13 Ağustos 1990