

# Girişimci Yetiştirme: Geleceğe Yolculuk\*

Allan Gibb\*\*

İlk bakışta, 1990'ların geçiş ekonomilerinde, küçük ve orta işletmelerin artışı olarak ortaya çıkan teşebbüs (girişim) kültürünün gelişmesi, büyük bir başarı öyküsü olarak kabul edilir. OECD istatistiklerine göre Visegrad ülkelerinde ( Polonya, Macaristan, Çek Cumhuriyeti ve Slovakya) kendi işinde çalışan kişi sayısı 1984'de 1 milyon iken, 1994'te bu sayı 2.6 milyona yükselmiştir. Önceleri kendi işinde çalışan kişi sayısının çok az bulunduğu Çek ve Slovak Cumhuriyetleri'nde bu artış çok daha çarpıcı olmaktadır

Bu ülkelerdeki bu küçük ve orta ölçekli işletmelerin ortaya çıkışı, onların sınıai yapılarında çok önemli bir etki yaptı. Örneğin, Polonya'da bugün mevcut olan işletmelerin üçte ikisinin 1990'dan sonra kurulduğu tahmin edilmektedir. Bundan çok daha belirgin artış oranları ise eski Sovyetler Birliği'nde (CIS) ortaya çıktı. Rusya'da küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) çalışanların sayısı 10 milyon olarak tahmin edilmektedir. Nitekim KOBİ'lerin sayısındaki artış 1992'de

% 209 ve 1994'te % 120 idi.. Rusya'daki KOBİ'lerin sayısı gelecek bir kaç yıl içinde, en az yıllık % 30 artış hızıyla büyüyecektir.

Bu trend(eğilim) ekonomilerin hacminden bağımsız olarak güçlü bir şekilde seyretmektedir. Örneğin Slovenya'da küçük işletmelerin sayısındaki kabarma, 1992'de %83 iken, 1992'de %60 ve 1994'de % 40 artış gösterdi. Buna bağlı olarak, Sloven işletmelerinde çalışan ortalama işçi sayısı; 1992 de 82' den, 1994 sonunda 17' ye düştü.

## Teşebbüs Kültürü Yaşıyor mu?

Özellikle mikro ekonomik düzeyde küçük işletmelerin piyasaya giriş ve çıkışları ölçebilmek, hatta sofistiki istatistiki izleme araçları kullanan kalkınmış ekonomilerde bile bezdirici ölçüde zordur. Geçiş ekonomilerinde ise; kapanan işletmelerin sayıları ve oranları ile ilgili güvenilir bilgi son derece azdır. Yine de her şeye rağmen, Orta Avrupa'da ve Bağımsız Devletler Topluluğu'nda(CIS) küçük işletmelerin sayısının artış hızının, düşerek de olsa devam ettiği gözlenmektedir. Küçük ve orta işletmeler sektörünün sağlıklı oluşu yalnızca sayılarının artışına bağlı olmayıp, aynı zamanda hacimlerinin büyümesine de

\*\* İktisat Profesörü, Durham Üniversitesi (İngiltere)  
Küçük İşletmeler Merkezi Sözcüsü.

bağlıdır. Bu noktada ise önemli bir kanıt bulmak zordur.

### **KOBİ'lerin Hızla Büyümesi**

Avrupa Girişimcilik Araştırmaları Vakfı (EFER)'nin çalışmaları, her ne kadar EFER'in örnekleri daha büyük kitleler için son elde ettiği sonuçları genelleştirmeye uygun olmasa dahi, göstermektedir ki, tüm Orta Avrupa ülkelerindeki mevcut şirketler başlangıçtan itibaren çok hızlı bir biçimde büyümektedir. Genel olarak buradan şu sonuç çıkarılabilir; küçük işletmeler sektörünü bir bütün olarak ele alırsak, bunlara hizmetler de dahildir, küçük işletmelerin gayri safi yurt içi hasıla(GYİH) içerisindeki payı tüm geçiş ekonomilerinde önemli bir biçimde büyümektedir. Örneğin Polonya'da küçük ve orta işletmelerin gayri safi yurtiçi hasılanın, yarısından fazlasını oluşturduğu tahmin edilmektedir. Slovenya gibi diğer bazı ülkelerde ise; küçük ve orta işletmeler, ihracata kayda değer ölçüde katkıda bulunmaktadır.

### **İstihdam yaratma**

Geçiş ekonomilerindeki küçük ve orta işletmelerin pazar ekonomisine doğru ilerlemenin; ilk beş yıllık dönemde önemli bir rol oynadıkları sonucuna varmak, doğru olur. Aşağı yukarı bu sektör istihdam yaratanların başında gelmektedir.

Aslında bu gelişme büyük devlet firmaları ve eski şişkin bürokrasice işten çıkartılan işçilerin üretime geri dönmelerini sağlamaktadır. Girişimcilik ruhu sadece sanayi sektörünü istila etmekle kalmadı, aynı zamanda daha önce kamu görevlisi olarak çalışanlar arasında da geniş ölçüde rağbet görmekte olup; hatta bunların içerisine akademisyenleri de katmak mümkündür. Örneğin daha önce Sovyetler Birliği döneminde Bilimler Akademisi'nce ve Sosyal Bilimler Akademisi'nce istihdam edilen görevliler, faaliyetlerini girişimcilik alanına döktüler.

Küçük işletmeler aynı zamanda özelleştirme hareketinin başarı öyküsü oldular. Orta Avrupa'da büyük kamu işletmelerinin özelleştirilmesi hareketi; yavaşlamış hatta bir çoğunda aksamaya başlamışken, küçük ve orta işletmeler sektöründe özelleştirme hemen hemen tamamlanmıştır. Sonuç olarak bu bölgede geçiş döneminin ilk beş yıl, bir girişimci sınıf yaratılması için harcandı.

### **Pazar Ekonomisinin Temel İlkeleri**

Girişimcilik hareketinin gelişmesine, tüm ülkelerdeki küçük işletmeler için yasalar aracılığıyla ortamın iyileştirilmesi ve pazar ekonomisinin, özellikle mülkiyetin kazanılması ve devri ile kaynakların serbest tahsisine ilişkin temel kuralların oluşturulması ve buna bağlı olarak daha açık rekabetçi bir çevrenin yaratılması çabaları eşlik etti. Regülasyonlarla ilgili değişiklikler ile birlikte, iş alemine sunulan hizmetlerin iyileştirilebilmesi için; belli atılımlar yapıldı ve bu atılımlara bankacılık reformu ve Batı'nın yardımları ile kurulan çeşitli 'destek' kuruluşlar da dahildir. Bugün bu ülkelerin çoğunda küçük ve orta işletmelerin gelişimini ulusal ve bölgesel düzeyde destekleyen ve onlara yumuşak kredi, kredi garantisi, bazı durumlarda, bilgi, eğitim ve işe başlama ve gelişim süreci için danışmanlık gibi önemli hizmetler sunan uzmanlaşmış kuruluşlar bulunmaktadır. Reform konusundaki çabalarda azalma yoktur. Batı'da önemli görülen herhangi bir proje, şimdi geçiş ekonomilerinin birinde veya çoğunda az ya da çok kopya edilmektedir.

Dışardan bakıldığında teşebbüs kültürünün geliştiğine ilişkin gözle görülür belirtiler olmasına karşılık, derinlemesine ve detaylı yapılan bir 'sağlık kontrolü', bu yeni gelişen piyasa ekonomilerinde küçük işletmeciliğin hala daha çok cılız olduğunu açığa vurmaktadır. Yukarıda çizilen pembe tabloya gölge düşüren bir sürü olumsuz faktör mevcuttur.

İlkin, küçük ve orta işletmelere ilişkin müteşebbis faaliyetleri, resmi ekonominin dışında oluşmaktadır. Pazar Ekonomisi Vakfının geçenlerde Macaristan'daki gayri resmi sektör üzerinde yaptığı araştırma, bu sektörün GSYİH'nın dörtte birini sağlamasına karşılık vergi hasılatına katkıda önemli kayıplarının olduğu ve bunun da kurumlar vergisi hasılatını dörtte biri ile beşte biri arasında tahmin edildiği anlaşılmaktadır. Aynı zamanda kayıt-dışı sektör başka yerlerde de önemli büyüklükte ortaya çıkar. Örneğin Rusya'da devlet kuruluşları içinde küçük özel işletmelerin kurulmasının, bu devlete ait şirketlerde yönetici olanların devlet şirketlerinden kendilerinin sahibi buldukları özel işletmelere fonları yasadışı yollardan aktarımını kolaylaştıran, yaygın bir uygulama olduğu bildirilmektedir.

#### 'Gölge' Şirketler Ortaya Çıkıyor

İkinci olarak, Rusya'daki kayıtlı işletmelerin önemli bir oranını vergiden kaçınma amacıyla kurulmuş gölge şirketler oluşturmaktadır. Bunların kesin sayısı bilinmemekle beraber; bu ülkelerden bazılarında kayıtlı işletmeler içerisinde gölge şirketlerin oranının, %10 ile %30'u arasında olduğu tahmin edilmektedir. Üçüncü olarak, bu işletmelerin çoğunda part-time veya ikinci iş olarak ya da emeklilerin ek gelir elde etmek için çalıştırıldıkları açıktır. Son olarak yeni işletmelerin çoğunluğu, 'mikro' ölçekte olup, girişi nispeten daha kolay olan hizmet sektöründe yoğunlaşmaktadır. Nitekim OECD'nin tahminlerine göre Rusya'da imalat yapan işletme sayısı; muhtemelen ülkedeki toplam şirket sayısının, beşte birinden daha azdır.

Rusya Küçük İşletmeleri Destekleme Ajansı işyeri açmadaki büyük oranlara karşılık 1991-1994 aralığında Rusya'daki küçük işletmeler arasında yer alan endüstriyel firma sayısının %14'ten %10'a; inşaat şirketlerinin sayısının da %19.4'ten %9.7'ye

düşüğünü açıklamaktadır. Rusya'daki hizmet sektöründe işe başlayan bir çok işletme, Batı veya Orta Avrupa'dan küçük miktarda mal alıp; bunları Rusya'ya taşıyıp orada satmaya çalışan 'dolmuş' tipi firmalardır. Ortada görülen tüm faaliyet ise, ya bir büfe veya küçük bir perakende satış noktası açmak şeklindedir.

#### Yüksek İşlem Maliyetleri

Sonuç olarak, eski Sovyetler Birliği ve kısmen Orta Avrupa da küçük firmaların faaliyetlerinin büyük bir kısmı; kriminal gruplar tarafından denetlenmektedir. Bu gruplar bir yandan piyasaya girişleri ve hatta rekabeti etkin bir şekilde denetlerken, öte yandan da vergilere ve iş dünyasına ilişkin kurallara uyulmaması gibi yasa-dışı geçeri kılabilen için güçlerini kullanmaktadır.

Böylece, küçük işletmecilik hareketinin meşrulaştırılması için gerekli ortamın hazırlanması konusunda bazı gelişmeler olmaksızın da; bu hareket hala düşmanca sayılmasa bile son derece güç olarak tasvir edilmektedir. Araştırmalar göstermektedir ki, işletmeler düzenleyici ortamın sürekli olarak değişmesinden dolayı özellikle yılmış bulunmaktadır. Örneğin, günümüzde teorik olarak, geçiş ekonomilerinin çoğunda işletmelerin açılış izini kayıtları son derece kolay olmasına karşılık, uygulamada hala bir işletmenin kuruluşu çok uzun zaman almakta hatta işe biraz yolsuzluk da karışmaktadır.

Asıl problem yüksek vergiler ve yüksek sosyal güvenlik maliyetleri nedeniyle; hızla büyüyen meşru işletmelerin bile, devletin koyduğu işçi haklarının ağırlığını azaltabilmek için part-time işgücü istihdamı yoluna gitmeleridir. Mülkiyet ve mülkiyetin devri hala bir sorun olarak devam etmekte olup; ortam genellikle özel mülkiyete karşı düşmanca addedilebilir. Bu sektörün (KOBİlerin) temelinde özellikle regülasyon

düzeyinde açık politikaların güdüldüğüne ilişkin çok az işaret mevcuttur.

Aynı şeyler küçük ve orta işletmelerin gelişmesi konusunda, özel ve kamu kesimlerinin desteği hususunda da söylenebilir. Genellikle ticari kapasitelerinin arttırılmasına ilişkin çabalara rağmen; bu bölgedeki bankaların, bir çok küçük işletmenin ihtiyaçlarına büyük ölçüde ilgisiz kaldıkları gözlenmektedir. Bu önemli bir durum olup, ithal edilecek bir Batı bankacılığı modeliyle de kolaylıkla çözümlenemez.

Bunun yanında, Batı bankacılığını bu geçiş ekonomilerine vaktinden önce ithal etmek ya da kopyalamak; bu ekonomilerdeki küçük ve orta boy işletmelerin spesifik mali sorunlarını çözecek daha işe yarar problem çözme çabalarının yokunu tıkamaktadır.. Bankacılık faaliyetlerine mafyanın sızması ve kredilerin büyük bir bölümünün ticari amaçlar dışında kullanımı (borçlanma süresinin en çok altı ay olması) gibi faktörler bankacılık sisteminin küçük işletmelere uygunluğunu büyük ölçüde engellemektedir.

Küçük ve orta işletmelerin resmi destekleme yapısı, geçen beş yıl içinde oluşturmuş olmakla birlikte; daha alınması gereken çok yol vardır. Batılı yardım kurumlarının geçenlerde Budapeşte'de yaptıkları bir konferansta; kredilendirme, kredi garantisi, danışmanlık, eğitim, 'kuluçka' gelişimi ve yeniliğin desteklenmesi gibi çok geniş bir alana yayılan ve iki taraflı ve çok taraflı yardım kuruluşlarınca desteklenen programların ele alınması konusunda, bir girişimde bulunuldu. Konferansa katılanlar projelerin 'hazır ve çalışır' durumda olduğunun kolaylıkla söylenebileceğini belirttiler. Ancak bunların uzun vadeli etkileri aynı kolaylıkla değerlendirilemeyeceği gibi, hatta bu projelerin geçiş ekonomilerindeki KOBİ stoğunun geliştirilmesine tesirlerinin toplam faydasının, ne

kadar olduğunu tespit edebilmek çok daha zordur.

### **İyi Uygulama Nedir?**

Özellikle Bat'daki tecrübelerden türetilmiş bir çok program modellerini ele alarak; iyi bir uygulamanın ne olduğuna ilişkin karşılaştırmalarda bulunmak, son derece zordur. Economic Reform Today(3/94ü s.22)'de yer alan bir yazıda da dikkat çekildiği gibi, kurumsal ve yapısal örneklerin farklı zaman boyutlarında farklı ideolojik yapısı bulunan farklı kültürlerle aktarılmasında, çok büyük tehlikeler vardır. Örneğin, Batı'nın bankacılık sistemi , yüzyıllar boyunca piyasa ekonomilerinin değişik aşamalarındaki tedrici gelişmeleri içerirken;. Orta ve Doğu Avrupa için önerilen mahalli teşebbüslerle kalkınma modelleri son yirmi yıl -ya da daha fazla- içinde ortaya çıkarılmışlardır. Bundan da öteye, bu modellerden çoğu denenmeden ve doğrulukları kanıtlanmadan dururken diğer kısmının ise; endüstrileşmiş ülkelerde bile henüz başarılı oldukları söylenemez.

Kısacası, geçiş ekonomileri rekabetçi piyasa ortamının oluşmasında meşru bir anahtar rolü oynayan küçük işletmelerin ortaya çıkmasına yol açan endüstriyel ve ticari yapılara ulaşmada bir yöntem olmaya devam etmektedir. Belki de daha önemlisi, geçiş ekonomilerinin çoğunluğu, demokrasiyi temellendirebilmek için gerekli olan refahın , gelirin ve fırsatın dengeli dağılımını garanti edebilecek mülkiyet sahibi ve girişimci bir orta sınıf yaratmalıdır.

### **Gerekli Fikir Değişiklikleri**

Yukarda çizilen tablo iyimser ve kötümser yönleri birlikte içermekte: iyimser açıdan bakıldığında müteşebbis hareketinin takibinde herhangi bir isteksizlik bulunmamakta; kötümserlik ise işletmelerin mülkiyetin ve refahın adil dağılımına ilişkin kritik demokratik değerlere temel teşkil eden istikrarlı düzgün ekonomik ve sosyal yapının

gelişimine olan katkılarının derecesi noktasında ortaya çıkmaktadır. .

Çoğu kimse meydan okumanın korkunç boyutta devam ettiğini kabul etmektedir. Bu anlamda, geçen beş sene içinde edinilen tecrübelerden öğrenecek çok şey vardır. Bu makale günümüze kadar süren gelişmenin yaratmış olduğu ufak-tefek bir yığın ayrıntıyı detaylı olarak inceleyemez. Aslında, gelecekteki reformları biçimlendireceği düşünülen bir sürü temel konular ve prensipler mevcuttur. Bunlar milenyum döneminde küçük ve orta işletmelerin desteklenmesi konusunda bazı noktalarda değişiklik gerektirmektedir. Anahtar rolü üstlenenler şunlardır:

*Temel Esasları Unutmayın:*

Gerçekten müteşebbis kültürünü daha doğrusu küçük ve orta işletmelerin sağlığını temellerini daha geniş bir çerçeve üzerinde şekillendirmek için, konunun esasına inmek gerekir. Dolayısıyla, bir girişimci ekonominin temel karakteristiklerinin sürekli olarak akılda tutulmasına ihtiyaç vardır. Küçük işletme sahiplerinin, bir başka deyişle girişimcileri en iyi karakterize etme biçimi onları sadece bir ticari faaliyet olarak ele almak yerine, bir hayat tarzı olarak nitelendirmektir. Bu ortam içerisinde başarıyı sağlayan temel unsur; girişimcinin tüketicilerle, üreticiler, bankerler, muhasebeciler, avukatlar, yetkili makamlar, aile işçileri ve benzer grupların arasındaki çok geniş çaptaki ekonomik ve sosyal ilişkileri gün be gün yönetilmesi kabiliyeti olup, bu alanda koşullar hayli karmaşık ve dinamik bulunduğundan önemli ölçüde belirsizlik mevcuttur.

Bir bakıma risk alanların yönetim tarzına ilişkin bu yukarıdaki tanımlama, iş alemindeki tüm iktisadi sektörlerde giderek artan bir biçimde paylaşılmaktadır. Büyük şirketler artık kendilerini süratle değişen dünya ekonomisinden izole etmek ve bağımsız davranmak gücüne sahip değillerdir;

böylece müteşebbisin karşılaştığı türden belirsizliklere karşı kendi yapılarını ayarlamak ve bunlarla başa çıkmak zorundadırlar. Bu husus küçük ve orta ölçekli işletmelerde bunları ayırt eden hacmi belirleyen tüm kişiler ( bunlara müteşebbisin düzenli bir şekilde uğraşması gereken bu ilişkiler ağında yer alanlar da dahildir) tarafından akılda tutulması gereken en önemli noktadır. *Daha da basite indirgenirse, girişimcilik için ortam hazırlayanlar, girişimcilik kültürünü anlamak ve paylaşmak zorundadırlar.* Buna karşılık, devletin ve bir çok meslek örgütlerinin belirgin değer yargıları; belli bir düzen anlayışı ile ilişkilidir: Bu kuruluşlara göre dünya, belli bir tertiple yani enformasyon, sorumluluk, kontrol, yönetim şeması, kayıt düzeni ve planlama biçiminde örgütlenirse daha iyi bir yer olur. Bununla birlikte gerçekten küresel ekonomiyi nitelemek için, sık sık kargaşa ve muğlaklık sıfatları kullanılmaktadır.

*Devletin neden küçük işletmeleri desteklemesi gerektiğini yeniden düşünelim:*

Aslında küçük işletmelerin Batı'da politikacılar ve politika yapımcıları arasında geçen on yıl zarfında popüler olmasının nedeni; istihdam yaratma işlevinin ortaya çıkması ile ilişkilidir. Son zamanlarda bu alanda geliştirilen bir çok destekleme modeli; eğitim, danışmanlık ve teşebbüslerin yaygınlaştırılması çabasının oluşturulması sırasında akılda tutulan ölçüt, istihdam yaratılmasıdır. Bu hususlar ise, aşağı yukarı Orta Avrupa ve eski Sovyetler Birliği Ülkelerine, Batı'dan ithal edilen modellerdir.

Küçük işletmelerin gelişmesinin, iş(istihdam) yaratılması ile ilişkilendirilmesinde karşılaşılan ana sorun ise; söz konusu politikaların, iş yaratılması meselesi alanında ekonominin aciliyet derecesine bağlı olarak, zaman içerisinde dalgalanmasıdır. Bundan daha da önemlisi, istihdam

yaratma miyopisinin, bir toplumda küçük işletmelerin oynayacağı rol konusundaki daha temel bir düşüncenin önüne geçerek; bir engel olarak yolunu tıkamasıdır. Küçük işletmeler daha geniş ekonomik ve sosyal hedeflere örneğin; büyümeye, verimliliğe, rekabete ve döviz kazanımına, fiyat istikrarına, bölgesel kalkınmaya, ekonomik ve sosyal eşitliğe katkıları dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Küçük işletmeler ile ilgili tartışma şu tür temel meselelerden ayrılamaz: Örneğin ülkenin arzu edilen sınai ve ticari yapısının şekli, iktidar dengesi ve bunun ne kadarının piyasaya ait olduğu, gelir ve servetin hangi oranda bölüştüğü ve bir orta sınıf yaratılarak iktidarın aşırı derecede kutuplaşmasından sakınılması vs.

Açıkça anlaşılmaktadır ki, geçiş ekonomilerinde günümüzde küçük ve orta işletmelerin potansiyel rolü, tıpkı II. Dünya Savaşı sonrasında Almanya'da olduğu gibi, rekabetçi sınai ve ticari yapılanmanın ve demokrasinin temelini oluşturacaktır... Küçük ve orta işletmelerin katkılarının genişliğinin önemi konusundaki daha derin analizlerin, bu sektöre ilişkin politikaların daha büyük ölçüde açıklık kazanmasına ve daha önemlisi çeşitli devlet kuruluşlarının bu sektörü desteklemek veya etkilemek için oluşturdukları programların uygulanmasında, kendi aralarında işbirliği yapmalarına yol açması ümit edilir.

*Tepeden tırnağa vurgulamanın değiştirilmesi:*

Küçük ve orta işletmelerin geliştirilmesi konusundaki bir temel çerçeve günümüzde geçiş ekonomilerinde uygulanmaktadır. Yerel düzeyde küçük işletmelerle ilgili bir uzmanlaşmış kurumlar ve merkezler yelpazesi mevcut olup, bunlar KOBİ'lerin desteklenmesi ve canlandırılması ile görevlendirilmişlerdir. Bu hizmetler yelpazesi bir çok Batılı yardım kuruluşlarının üstlenilmiş bulunup, bu hizmetler finansman ve eğitime ilişkin yumuşak krediler,

danışmanlık ve enformasyon alanlarını kapsamaktadır. Yapılmış sözleşmeler sık sık merkezi kuruluşlarca yönlendirilmektedir. Bu kuruluşların ana işlevi, yarım edenlerin fonlarından sorumlu olmak, kontrol ve bu fonların dağıtımının izlenmesidir: Aynı zamanda bu konuda yerel kapasitelerin de yaratılmasıdır. Şimdi burada bu kapasiteler mevcut iken; hangi konuda reformların gerektiğine dair yeniden düşünmek ihtiyacı doğmaktadır.

Yerel işletmelerin geliştirilmesi esas olarak bir tepeden tırnağa bir oluşumdur. Mahalli düzeydeki farklı kurumların arasındaki uyumu ve sinerjiyi başarabilmek, yerel ve bölgesel farklılaştırılmış ihtiyaçları yansıtan programların ve politikaların oluşturulmasını mümkün kılabilmek için esneklik gerekmektedir. Bu çok sayıdaki ve her ülkedeki mahalli kurumların uzun dönemde varolmaları, mahalli toplumların bir ölçüde ürünü haline gelebilmelerine ve mahalli yatırımcılarca 'sahiplenilmelerine' bağlıdır.

Bu gelişmeyi sağlayabilmek için merkezi kurumların rollerini, komuta etmek ve denetlemekten, yardım edici ve hizmet sağlayıcıya çevirmeleri gerekir. Mahalli teşebbüslerin merkezi desteğe hala ihtiyacı mevcut olup, mahalli kuruluşlara hizmet sağlanmasında aşağıdaki konularda büyük büyük bir potansiyel vardır: Mevzuatın izlenmesi ve güncelleştirilmesi, veri bankaları kurulması, akademisyenlerin ve diğer uzmanların sağlanması ve değişimi, bölgeler arası iş ilişkilerinin kurulması, özel kredi programlarının ve yabancı fonlarının akıtılmasının yeni program modellerine dağıtılması, desteklenmesi, baskı gurupları oluşturulması ve lobcilik yapılması, merkezi satın alımlar, "en iyi uygulamaları" kıyaslayarak oluşturmak ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin sağlığını ve ihtiyaçlarını izlemek, çırakların eğitimi için eğitim hizmetlerinin sunulması, danışmanlık,

regülasyon kurumları ve personelinin yetiştirilmesi, mevzuatın geliştirilmesinde küçük teşebbüslerin savunulmasının üstlenilmesi. Bunların arasında belki de en önemli olanı mevcut bürokratların, politika yapımcılarının ve politkacıların eğitimlerinin sağlanmasıdır.

Bu stratejik görev kaydırma, aynı zamanda bu para yardımı kesilince, bu merkezi ve mahalli destek kuruluşlarının nasıl yaşayabilecekleri konusundaki *stratejik düşünce* ile de eklemelendirilmelidir: Bu kuruluşları kim sahiplenecek ve bu kuruluşların hizmetlerine kim ihtiyaç duyacak? Bu içerisinde bulunduğumuz an itibariyle birbirleriyle örtüşen ve rekabet eden ortamlar mevcut olup bunlar; ticaret ve sanayi odaları ile yeni kurulan mahalli teşebbüs kurumları, mevcut kalkınma merkezleri, danışmanlık merkezleridir. Bunlara karşılık bu kuruluşlar, diğer yardımcı vakıflar, mahalli yetkili kurumlar ve bölge idareleri ile rekabet etmektedirler. Bu mahalli kuruluşların rolünün yani mahalli ve bölgesel kalkınma mı veya daha spesifik anlamda küçük ve orta işletmelerin yaratılıp büyütülmesi mi olması konusunda bir stratejik kargaşa mevcuttur:

*Mahalli pragmatic-problem çözme yeteneğinin yaratılması:*

Yukarıdaki gelişmelerin bir kısmı, bölgesel ve mahalli farklılaştırma konusunda temel hususlar olup; orjinal Batı modellerinin *mahalli* ihtiyaçlar için uyarlanması anlamasındadır. Bu geçiş ekonomileri bağlamında; bunların problemlerine ve ihtiyaçlarına, problemlerine ve mahalli sahiplerin yaratılmasına ve mahalli çözümlerin üretilmesine daha pragmatik yaklaşılmasında hayati önem vardır. Oysa bu husus, genellikle Batı modelinin yaygın bir şekilde "yolsuzlaştırılması" sayesinde sağlanabilmektedir. Önemli olan, Batılı yardım kaynaklarının, Batılı danışmanların ve Batılı 'kafa yapısını' yansıtan bu ülkelerin iş

alemine yönelik programlarından ziyade; bu pragmatik yaklaşımın değerinin takdir edilmesidir..

*Teşebbüs (Girişimcilik) olanaklarının teşviki için büyük firmaların yeniden yapılandırılması:*

Küçük ölçekli firmaların özellikle imalatta ve sınai ve ticari hizmetler alanında faaliyet gösterenlerin kalkınması, büyük firmaların gelişmesinden pek ayırt edilemez. Batı'da geçen on yıl zarfında firmaların ölçeğinin küçültülmesi ve yeniden yapılandırılmaları; açıkca ortaya koymuştur ki çok sayıda büyük firma aslında bir küçük işletmeler topluluğudur. Bu küçük firmalar, dışlanabilirler yani ayrılarak kendi çekirdek işleri üzerinde yoğunlaşabilirler ve bağımsız bir şekilde yürütülebilirler. Geçiş ekonomilerindeki büyük devlet işletmeleri çok sayıda hayati faaliyetleri kapsarlar: Oysa bu faaliyetler kolayca ayrılarak yeni pazarlar ve ürünler, yeni müteşebbis ilhamları ve teknolojiler bulabilirler. Yine bunlar kadar önemli olan bir husus, bu küçük işletmeler farklı işlerin ve istihdam olanaklarının yeni bir kaynağı haline gelebilirler.

Burada Orta Avrupa'daki ve eski Sovyetler Birliği'deki büyük firmaların özelleştirilmesinden çıkartılacak derslerden birisi de; bu işin son derece zor olduğu ,ancak yönetim açısından yeniden yapılandırılmalarının özelleştirmenin, sonraya bırakılması yerine daha önceden yapılmasıdır. Zira bu sayede bir çok bağımsız ve yarı-bağımsız küçük firmanın serbet kalabilme potansiyelinin ortaya çıkmasının keşfini hızlandırmak mümkündür. Küçük-ölçekli firmaların, büyük firma bağlamında geliştirilmesi, genelde ancak sadece işten çıkarılanlar veya işsizlerin ilgisi veya çıkarı açısından düşünülmektedir.

*Teşebbüs kültürüne ait endişelerinizde eğitimin rolünü ihmal edin:*

Macaristan'a yardım konusunda yukarıda zikredilen son konferansta temel eğitim sektörü üzerine eğilen tek tebliğ bulunmaktaydı Oysa tüm geçiş ekonomilerinde tüm temel eğitim birimlerinin her yüzünde ilk öğretimden orta öğretime, mesleki öğretimden hatta üniversite düzeyine kadar ana değişiklikler yapılmakta olup; bunlar çok sayıda denenebilecek fırsatlar yaratmakla birlikte; Batı'daki eğitim kurumlarında kolaylıkla tekralanamazlar.

Oysa eğitim müfredatının köklü bir şekilde yeniden değerlendirilmesiyle, çocukların küçük teşebbüslerin ne olduklarını anlamaları ve mesleki eğitimde olanlara yardım ederek hünelerlerini ve kabiliyetlerini kendi işlerini kurabilmede kullanmaları sağlanabilir ve genç insanlar küçük ve orta ölçekli işletmelerde esnek bir şekilde çalışmaya hazırlanabilirler: Böylece küçük işletmeleri kavramaları mümkün kılınabilir: Zira nihayetle yetişkin nüfusun üçte birinin, küçük teşebbüslerde çalışacakları anlatılabilir. Belki de daha önemlisi genç insanları girişimci yapmak ve onların girişimci davranışlarını güçlendirebilmek veya inşa edebilmek için örneğin fırsat araştırma, karar alma ile birlikte; kişiler arası hünelerlerini eğitmek ve kendilerinin özgüvenlerini kazanmaları ve geliştirmeleri, kendi kendilerinin farkına varmaları ve guruplar içerisinde çalışabilmeleri için; ortam hazırlanabilir.

Bu müfredat programlarına ilk öğretimden mesleki öğretime kadar, çeşitli noktalardan giriş yapmak mümkün olmakla birlikte; bu değişiklikler sadece işletme bilimlerinin dar çerçevesinde ele alınmamalıdır. Doğu Avrupa'da şimdiden uygulanmakta olan denemeler göstermek-tedir ki; girişimcilik kültürü programları okul müfredatlarına çok yaygın giriş noktalarında örneğin teknoloji, yurttaşlık bilgisi, ekonomi, ticari konulardan felsefeye kadar veya daha geleneksel konular olan tarih,

coğrafya ve matematik alanlarında kolaylıkla dahil edilebilir.

Bölge ülkelerinden bir çoğu şimdiden bu potansiyelin farkına varmış durumdadırlar. Örneğin Romanya, orta öğretim müfredatına girişimcilik potansiyelinin geliştirilmesi ve küçük işletmeler ile ilgili konuların koyulması için araştırmalar yaptırmaktadır. Bu potansiyelin kullanılabil-mesi için, aşağıdaki çok sayıdaki maddi gelişmelerin Batılı olmayan yerli öğretmenlerce sağlanması gerekir: Öğretmen yetiştirmede başlangıç ve hizmet içi eğitim düzeyindeki ilgili programların, okul endüstri / yerel toplum bağlarını kuran örgütlerin- ki bunlar zaten tamamiyle eskiden mevcut olan devlet endüstri ilişkileri üzerine oturtulacaktır- desteklenmesi gerekir. Bu husus temel görev olmakla birlikte; eğer ihmal edilirse büyük bir fırsatın harcanması anlamındadır.

*İşletme İktisadi Eğitiminin Yeniden Değerlendirilmesi:*

Eğer küçük işletmelerin kalkındırılması ve girişimciliğin desteklenmesi amaçlanmaktaysa; geleneksel işletmecilik ve yönetim eğitiminin bir çok kurumunun ve içeriğinin pek uygun düşmediğinin anlaşılması hususu, temel bir gereksinim olarak farkına varılmak zorundadır. Bu bağlamda fırsatlardan ziyade, problemlerin Batı'dan ithal edilmesi tehlikesi mevcuttur: Zira Batı'da işletme eğitimi müfredatı, büyük -firmaların kurumları etrafında oluşturulmuş olup; sıkça küçük işletmelerin ve yöneticilerinin ve personelinin eğitimi için de kullanılmaktadır. Oysa küçük işletmeler ve girişimcilik eğitimi, pedagojik biçimde ve içeriği de düzenlenerek sunulması gerekir. Bu eğitimin küçük işletmelerin gelişmeleri konusunda, kurumlarından başlayarak hayatta kalabilmeleri, büyümeleri ve uluslararasılaşmaları süreçleri üzerinde odaklaşılması yerinde olur. Bilgi, yönetimin karşılaştığı fırsatların ve problemlerin, 'bilme ihtiyacı'(need to



know), 'nasıl yapabilme'(know how) ve 'kişi bilme' (know who) konularıyla açıkca ilişkili olmalıdır. Burada yeni yaklaşımların yaratılmasıyla ilgili potansiyelin büyük olduğuna işaret edelim. Ancak Batı'nın eğitim geleneğinin çok yakından izlenmesindeki tehlike de aynı ölçüde büyüktür.

*'Uzmanların' Eğitimi:*

Rekabetçi bir 'oyun alanının' yaratılması sadece girişimcilerin değil; fakat belki bundan daha önemlisi, onlarla içeride yüz yüze çalışacak herkesin sürekli olarak eğitilmesi ve geliştirilmesini talep etmektedir. Bu durum, ehliyet ile ilgili zımnı varsayımların sorgulanmasını gerektirmektedir. Batı'da bankacıların ve gerçekten muhasebecilerin, küçük işletmelere danışmanlık yapabilme ehliyetine sahip olduğuna dair zımnı bir görüş mevcut bulunmakla birlikte ortalama bankacı veya muhasebecinin teşebbüs (girişim) kültüründen oldukça uzak bir dünyada yaşadığı ve bu mesleklerinin tabiatının çok farklı olduğunu belirtelim. Aynı gerekçeler küçük ölçekli işletme ortamını hazırlayan diğer uzmanlar; bunlara kamu görevlileri, regülasyon otoriteleri ve gerçekten küçük işletme danışmanlık uzmanları da dahildir: Zira bu uzmanlar yönetim yeteneklerini büyük işletmelerde elde etmişlerdir. Ancak bu 'şebekeye' karşı, özellikle geçiş ekonomilerinde öğrenmenin getirdiği meydan okuma oldukça önemlidir.

*Küçük işletmelerin sesinin dinlenmesi:*

Hükümetlerin veya diğer karar alıcılarının, KOBİ'lere yardım ederek geliştirmeyi başarmada belki de en zorlandıkları husus; küçük işletmelerin sahipleri/yöneticileri ile etkin bir iletişim kurmaktır.

Daha önce de ifade edildiği üzere geçiş ekonomilerindeki çok sayıdaki küçük

işletmeler büyük ölçüde farklılaşmış olup, kayıt- dışılıktan resmen kayıt olanlara kadar geniş bir yelpaze üzerinde sıralanırlar. Aşağı yukarı Batı'da da olduğu gibi iş alemini temsil eden örgütler; bir çok geçiş ülkesinde de pek güçlü bulunmamakla birlikte, genellikle birbirleriyle rakabet de ederler. Aslında KOBİ'lerin sağlıklı bir şekilde istatistikler yardımıyla izlenebilmesi bu ülkelerdeki hızlı değişim süreci dolayısıyla pek mümkün değildir. Bu konuda akademik işbirliğinin üzerinden yıllar geçmesine rağmen, bu alanda yaşanan kargaşayı kavrayabilmekte zorluk çekilmektedir. Örneğin Batı'da, bu diğer ülkelerdeki KOBİ'lere ilişkin çoğu yardım politikasının başlangıç noktası; bu küçük işletmelerin beşte üçünün kurulduktan sonraki ilk üç veya beş yıl içerisinde kapandıklarına ait istatistiki bir 'gerçekten' hareket etmektedir. Bu istatistiğin fiilen gösterdiği husus, işletmelerin beşte üçünün son buldukları yani resmi kayıtlarının nihayet bulmasıdır. Bu son bulmaların sadece küçük bir bölümü ya gayri iradi tasfiye veya iflas ile kapanmaktadır. Daha ziyade bu kapanmalar ise iş alemine giriş ve çıkışlar ile ilgili olup; bu husus girişimcilik öğrenme eğrisinin bir kesimini yansıtmaktadır. Bu istatistikler ile ilgili ana sorun, bunların kayıtlı meşru birimlerin izlemelerine ait olmaları fakat girişimcilere veya işletmelere ilişkin bulunmamalarıdır. Zira işletmeler yasal olarak son bulmalarından sonra da devam etmektedirler. Veya müteşebbisler yeni işlere atılmaktadırlar.

*İleride Karşılaşılabilecek Güçlükler:*

Elde bazı umut verici sonuçlar bulunmasına rağmen; eğer küçük işletmeler geçiş ekonomilerinde meşru ve saygı değer bir faaliyet şekli olarak devam edecekse,

şimdi yeniden gayretlerin gelecek beş yıl üzerinde odaklanması gerekir. Eylem için büyük bir potansiyel bulunmaktadır. Bundan da öteye yeni buluşlar için fırsat, Batı'da başarılanlar ile örtüşmektedir. Belki de Batı topluluğu için en önemli güçlük, kendi gayretlerinde, bir alanda program ve kurumsal kapasite yaratılması konusunda detaylı müdahalecilik ile ilerlerken; diğer taraftan da bir başka alanda stratejik politika gelişmelerini ve dahası mahalli düzeyde pragmatik, problem-çözücü yaklaşımlarını destekleyecek, bir kıvama ulaştırmaktır.

Burada her iki açıdan bakıldığında, Batı-Doğu arasında karşılaştırmalardan ziyade; Orta Avrupa Ülkeleri ile eski Sovyetler Birliği Ülkeleri'nin kendi içlerindeki deneyimlerin mübadelesinin desteklenmesi daha büyük bir potansiyele sahiptir. Aslında öğrenilecek dersler, nelerin işlediğinden elde

edilebildiği gibi; nelerin çalışmadığından da eşit düzeyde çıkartılabilir. Belki de sonrakinin, ilkinin bakışla ağırlığı çok daha fazladır: Zira her şey bir tarafa, hatalar aracılığıyla öğrenmek; girişimci davranışındaki temel öğedir.

Toplumun bütün katmanlarında sahipliğin (mülkiyetin) kavranması ve küçük işletmelerin geliştirilmesi için sorumluluk fikrinin inşa edilmesi, belki de en önemlisi düşünce ekseninin değiştirilmesi önümüzde aşılması gereken en önemli güçlüktür.

Çeviren: Ayşe Akalın

\* "Cultivating Entrepreneurship: Back to the Future" *Economic Reform Today*, 1995/3, s. 3-7, 30-31.

Bu yazı, *Center for International Private Enterprise*'in (CIPE) desteğiyle çevrilmiş ve yayınlanmıştır.

## Demokrasi Laiklik Resmi İdeoloji

Mustafa ERDOĞAN

*Demokrasi Laiklik Resmi İdeoloji* demokrasilerin temel problemleriyle meşgul olan seçme yazılardan oluşan bir siyaset teorisi eseridir. Ülkemizin seçkin aydınlarından Mustafa Erdoğan'ın kaleminden çıkan bu kitap, sadece teorik tahlillerle yetinmemekte, demokrasilerin ve özellikle Türkiye demokrasisinin pratiğini de derinlemesine değerlendirmektedir. Kitabın başlığı Türk siyasi sisteminin konu başlıkları olarak da okunabilir. Mustafa Erdoğan bu çerçevede özgürlükten adalete, insan haklarından resmi, ideoloji-demokrasi ilişkisinden sivil ve siyasi dine, parlamentarizmden başkanlık sistemine kadar demokrasi teorisiyle ilgili pek çok sorunu liberal-demokrat bir bakış açısından irdelemekte ve yer yer somut öneriler sunmaktadır. Eser hem demokrasiyle ilgili yanlış anlayışları düzeltmek hem de demokrasiden hareketle daha geniş bir fikir ve düşünme iklimine adım atmak isteyenler için vazgeçilmez bir kaynaktır. Kitap bu haliyle sosyal bilimler araştırmacılarına olduğu kadar genel okuyucuya da hitap etmektedir.

Liberte Yayınları Tel: 312 230 37 19

Genel Dağıtım ve İsteme Adresi:

Siyasal Kitabevi Tel: 320 44 57-320 44 58 PBX