

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 AYIRIMA 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, bizzatı 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 iğneden, 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 yarışı 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).

Yarışa 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 girişiminin, 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 kullanılabilir 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 "yetiştirme" 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 başatmalıdır.

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 hissedenenlerin 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 (*secondee*) adı verilmekte olup, dilimize *ödünc*

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 anlaşılacağı 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 vb)
- 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 yapılıp, 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 anlaşılacaktır.

Bir girişimcinin özellikle ilk kuruluş dönemlerindeki güçsüzlüğünün başlıca kaynağı *bilgi* eksikliğidir. Bilim ortamı -ki bazen bir üniversite kampüsü, bazen de bir araştırma kurumunun kampüs 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 kiralarla 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 çağırı 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 yetişmeye çok uygun bir *aday* dır. Ama bu, o kimsenin iletişim konusunda danışmanlık yapabileceği anlamına katiiyetle 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