



**TÜRKİYE GENÇ İŞADAMLARI DERNEĞİ**  
*YOUNG BUSINESSMEN ASSOCIATION OF TÜRKİYE*

**EKONOMİK KALKINMADA  
GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ  
VE DEĞİŞEN  
GİRİŞİMCİLİK NİTELİKLERİ**



**TÜRKİYE GENÇ İŞADAMLARI DERNEĞİ**  
*YOUNG BUSINESSMEN ASSOCIATION OF TÜRKİYE*

**EKONOMİK KALKINMADA**  
**GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ**  
**VE DEĞİŞEN**  
**GİRİŞİMCİLİK NİTELİKLERİ**

**ŞUBAT 1993**

Levent Ortaköy Yolu Korukent Sitesi R Blok Daire 3 80600 Levent - İstanbul -  
TÜRKİYE Tel. / Phone : 274 99 74 - 75 Faks / Fax : 288 09 97

Bu raporun tamamı veya bir bölümü **TUGİAD ‘Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimci Nitelikleri’** referansı yazılma kaydıyla yayınlanabilir.

Araştırmayı Yürüten ve Yayına Hazırlayan :  
RGA Yönetim ve Danışmanlık Ltd. Şti.  
Tel:570 15 75

Basıldığı Yer:  
Simge Ofis Matbaacılık  
Tel:567 64 64 – 544 66 24

## ÖNSÖZ

Günümüzde girişimciliğin geliştirilmesi konusu tüm ülkelerin ekonomik politikalarının vazgeçilmez bir parçası olmuştur. Topluma girişimcilik ruhunun aşılması gelecekte girişimci sayısının artırılması için yürütülen çabaların başında gelmektedir. Ancak uygulanan programlarda girişimci sayısını artırmak kadar, kurulan işletmelerin geliştirilmesi ve kalıcılığın sağlanması da amaçlanmaktadır. Temel hedef ise uluslararası düzeyde rekabet gücü yüksek, verimli ve gelişmelere uyum sağlayan işletmeler yaratmaktır.

Türkiye de gelişmiş ekonomiler arasında yer alabilmek için girişimciliği desteklemek zorundadır. Özellikle bu alanda girişimcilik ve küçük ölçekli işletmeleri geliştirici programlar ekonomik politikalarının ayrılmaz bir parçası olarak benimsenmelidir. Bu olgu ülke kalkınmasına ivme kazandıracak gibi, istihdam sorununun çözümünde de önemli rol oynayacaktır. Girişimciliği geliştirme programlarının hazırlanmasında geleceğe yönelik beklentiler doğrultusunda girişimci özelliklerinin geliştirilmesi hedeflenmeli ve programda bu konuya ağırlık verilmelidir.

Özetlemeye çalıştığımız bakış açısıyla hazırlanan bu çalışmanın Türkiye'de girişimciliğin geliştirilmesi programlarına katkıda bulunacağını umuyoruz.

Bu araştırma Taylan KOVANLIKAYA, Suzan ARTEMEL ve Ünsal SANER tarafından yürütülmüş, RGA Yönetim Danışmanlık Ltd. Şirketince yayına hazırlanmıştır. Girişimcilik konusunda yönelttiğimiz sorulara ilişkin görüş bildiren tüm sanayici ve işadamlarına ve TÜGIAD Genel Sekreteri Sayın Murat BEKDİK'e teşekkür ederiz.

**TÜGIAD**

## İÇİNDEKİLER

<b>GİRİŞ</b>	1
<b>I.BÖLÜM</b>	
<b>Girişimci ve Girişimcinin Rolü</b>	3
1.1 Girişimci	3
1.2 Girişimci Nitelikleri	4
1.3 Girişimci ve Profesyonel Yönetici	6
1.4 Girişimci Ortamı ve Sosyoekonomik Çevre	9
1.5 Örgütün Gelişme Sürecinde Girişimcinin Rolü	11
1.6 Yeni Kuruluşlarda Girişimcinin Rolü	14
<b>II.BÖLÜM</b>	
<b>Türkiye’de Girişimcilik ve Girişimci Ortamı</b>	19
2.1 Türkiye’de Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi	19
2.2 Girişimci Sayısındaki Gelişmeler	24
2.3 Türkiye’de ve Seçilmiş Ülkelerde Girişimcilik	31
2.4 Türkiye’de Girişimci Ortamı	33
<b>III.BÖLÜM</b>	
<b>Seçilmiş Bazı Ülkelerde Girişimcilik ve Küçük İşletmelerin Geliştirilmesine Yönelik Programlar</b>	43
3.1 Almanya	45
3.2 Hollanda	46
3.3 İsveç	50
3.4 İngiltere	53
3.5 Güney Kore	55
3.6 Çeşitli Ülkelerde Uygulanan Girişimci ve Küçük	
3.7 Sanayi Geliştirme Programlarının Ortak Özellikleri	58
<b>IV.BÖLÜM</b>	
<b>Girişimciliğin Geliştirilmesine Yönelik Öneriler ve Geleceğin Girişimcisinden Beklenen Nitelikler</b>	61
4.1 Girişimciliğin Geliştirilmesine Yönelik Programlara İlişkin Bazı Öneriler	61
4.2 Girişimciliği Geliştirme Programında Temel Çerçevenin Saptanması	62
4.3 Geleceğe Yönelik Girişimci Nitelikleri	67
<b>Anket Formu</b>	71
<b>Kaynaklar</b>	73

## GİRİŞ

Girişimciliğin ve girişimciliğe bağlı olarak küçük sanayinin ekonomik kalkınmadaki önemini ortaya koymayı hedefleyen bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, girişimci tanımı, nitelikleri, girişimci niteliklerini etkileyen ortam ve girişimcinin değişen örgütlerdeki rolü incelenmiştir.

İkinci bölümde, girişimciliğin Türkiye'deki gelişimi ve girişimcinin içinde bulunduğu ortam üzerinde durulmuştur. Buna bağlı olarak bazı Türk sanayici ve işadamlarına girişimcilik konusunda yöneltilen soruların cevapları da bu bölümde yer almaktadır.

nc bölümde, seçilmiş bazı ülkelerde girişimciliğin ve küçük ölçekli sanayinin geliştirilmesine yönelik uygulanan programlara yer verilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise, girişimciliğin geliştirilmesine yönelik çeşitli öneriler ortaya konmuştur. Bu önerilerin yanında, geleceğe yönelik Türk girişimcinin niteliklerine de yer verilmiştir.

# I. BÖLÜM

## GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİNİN ROLÜ

### 1.1. GİRİŞİMCİ

Girişimci kavramı günümüze değin farklı biçimlerde tanımlanmış olmasına karşın, genel olarak doğan fırsatlardan yararlanma ya da yeni fırsatlar yaratabilme amacıyla üretimin girdilerini örgütlenme yeteneği ve risk alma özellikleriyle bağdaştırılmıştır. Girişimciliğin tanımı ilk kez, 18. yüzyılın başlarında Fransa'da yaşayan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından yapılmıştır. Bu tanımda girişimci, henüz belirginleşmemiş bir bedelle satmak üzere üretimin girdilerini ve hizmetlerini bugünden satın alan ve üreten kişi olarak ifade edilmiştir. Bu tanım girişimcinin risk üstlenme özelliğini vurgulamakta ve bunu ön plana çıkarmaktadır.

Ekonomik gelişme sürecine bağlı olarak girişimci tanımına yeni nitelikler eklenmiştir. Girişimci tanımı Richard Catillon'dan sonra Jean Baptise tarafından da geliştirilerek, girişimcinin risk üstlenme kadar üretim girdilerini örgütlerine ve yönetme niteliğine sahip olması gereği üzerinde de durulmuştur. Girişimcinin "yenilikçi" olma özelliğini ise, ekonomik kalkınmada insan kaynaklarının temel yapı taşlarından birisi olduğunu ilk kez vurgulayan başlıca yazarlardan Schumpeter gündeme getirmiştir.

İlk zamanlarda yapılan bu tanımlar daha sonra geliştirilen girişimci tanımlarının temelini oluşturmuştur. Günümüzde girişimci "kaynaklar konusunda öngörüle bulunarak işi planlayan, insan kaynaklarını örgütleyerek girdilerin işlenmesini sağlayan ve elde edilen çıktıyı karlılık yaratacak biçimde tüketicilerin kullanımına sunma becerisini gösteren kişi" olarak tanımlanmaktadır. Girişimcinin toplumun mevcut ve olası gereksinimlerini belirleyerek kendi sezgi ve deneyimlerinden hareketle geleceğe yönelik kararlar alması onun ileriye dönük kişiliğinin göstergesidir. Yaratıcı ve yenilikçi olması, yeni fikirleri geliştirmesi ve bu fikirleri uygulamaya koyması ise girişimciyi farklı kılan en belirgin özelliklerdir. Sözkonusu nitelikler girişimcinin herşeyden önce beklentilerine uygun düzeyde risk üstlenen kişi olduğunu da göstermektedir.

## 1.2. GİRİŞİMCİ NİTELİKLERİ

Girişimci tanımına dayalı olarak bir girişimcide bulunması beklenen özellikleri kısaca tanımlamak yerinde olacaktır.

Öngörüm yeteneği girişimcinin başarısında rol oynayan en temel özelliklerden birisidir. Bu nitelik girişimcinin değişen koşullara bağlı olarak ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmasını ve tehditlere karşı koymasını kolaylaştırmaktadır. Diğer yandan girişimci fırsatları değerlendirebilmek için geniş kapsamlı durum analizi yapabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu özellik girişimciye kazanç olanağının boyutunu, rekabet üstünlüğünü nasıl kullanabileceğini, bu üstünlüğün geçerli olduğu süreyi, gelecekteki olası rakiplerini, sermaye gereksinimini ve maliyetlerini belirlemede ayrıcalık kazandırmaktadır. Girişimci bu tür analizleri sürekli olarak yenilemeli ve daha önce yapılan benzer çalışmalardan yararlanmalıdır.

Girişimci sınırsız sayıdaki alternatifler karşısında en uygun çözümü üretebilmelidir. Bu olgu girişimcinin seçici davranma özelliğine sahip olması gereğini ortaya koymaktadır. Hızlı hareket etme özelliği ise girişimcinin en belirgin yanlarından birisidir. Hızla artan rekabet ortamında doğru kararların en hızlı biçimde verilmesi rekabette üstünlük sağlama çabaları için kaçınılmazdır. Bu nedenle günümüz girişimcisinin tanımında sıralanan en önemli özellikler arasında hızlı karar verebilme yeteneği gelmektedir.

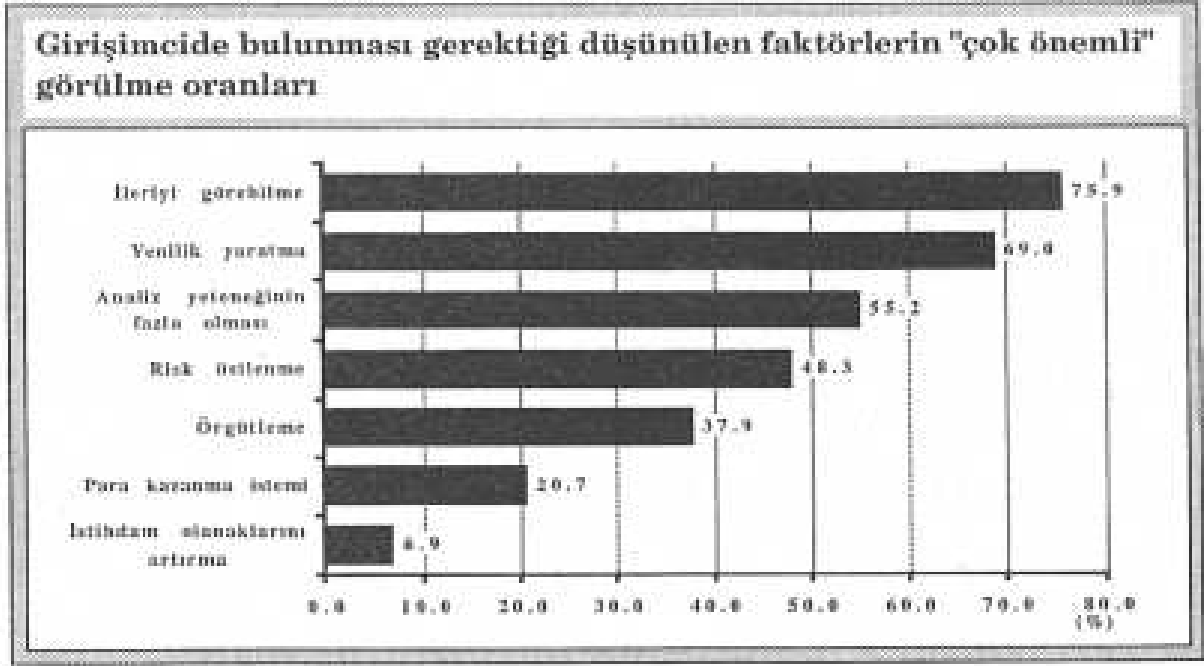
- |                        |                         |
|------------------------|-------------------------|
| • İleriyi görebilme    | • Açıklık               |
| • Analiz yapabilme     | • Güven verme           |
| • Seçici olma uygulama | • Hızlı karar verebilme |
| • Risk üstlenme        | • Esneklik              |

Sürekli yenilik arama geleceğe yönelik atılımlarda bulunma özellikleri girişimciye risk üstlenme zorunluluğu da getirmektedir. Bu nedenle girişimcinin beklentilerine uygun düzeyde risk üstlenme niteliğine sahip olması gereklidir. Ancak risk üstlenirken olası istenmeyen koşullarla karşılaşılması durumunda beklenmeyen kötü sonuçları kendi lehine çevirebilecek esnekliğe de sahip olmalıdır.



Tüm bunların yanısıra ortaya atılan yeni fikirlerin ve uygulamaların toplum tarafından olumlu karşılanabilmesi için girişimci açık olmalı ve güven vermelidir.

Bu konuda görüşleri alman Türk sanayici ve işadamlarının girişimci nitelikleri konusundaki düşünceleri ise aşağıda verilmiştir.



Girişimcinin nitelikleri konusunda yöneltilen soruya verilen cevaplar arasında girişimcinin ileriye görebilme yeteneği büyük bir kesim tarafından çok önemli bulunmuştur (yüzde 75.9). Yenilik yaratma yönü ise ikinci sırada yer alan özellik olmuştur. Analiz yeteneği ve risk üstlenme özelliği ise cevap verenlerin yarıya yakını tarafından çok önemli bulunmuştur. Sıralamada ilginç noktalardan birisi para kazanma isteminin son sıralarda yer almasıdır. Diğer bir nokta ise örgütlenme yeteneğinin, cevap verenlerin ancak yüzde 37.9'u tarafından çok önemli bulunmasıdır. Gelen cevaplarda verilen seçenekler dışında girişimcinin; iletişim kurma becerisine, başarıya hırsına, karar verme yeteneğine, liderlik niteliklerine, rekabetçi anlayışa, tutumlu olma özelliklerine sahip olması gereği değişik kişiler tarafından vurgulanmıştır.

### 1.3. GİRİŞİMCİ VE PROFESYONEL YÖNETİCİ

Girişimci ile profesyonel yönetici arasındaki ayrımın yapılması girişimcinin daha açık biçimde tanımlanmasına yardımcı olacaktır. Bu kavramlar zaman zaman karışmakta ve ikisi arasında kesin çizgilerin oluşturulması güçleşmektedir. Kavramlar arasındaki ayrım Edgar Schein tarafından kısaca dört ana başlık altında incelenmiştir. Bunlar güdülerdeki, analitik yaklaşımlardaki, kişisel yönelimlerdeki ve yapısal konulardaki farklılıkları içermektedir.

Girişimcinin yaratıcı ve yapıcı kişiliği ön plana çıkarken yöneticilerde bütünleştirme, yaşatma ve büyümeyi sağlama fonksiyonları daha ağır basmaktadır. Başarı girişimcinin en önemli güdüleyicisi olup güçlü ve etkili olma isteği ise yöneticilerin yoğunlaştığı hedefler olarak ortaya çıkmaktadır. Girişimciler kendi imajlarına öncelik vermelerine karşın yöneticilerde bu öncelik firma imajı olarak görülmektedir. Risk açısından yapılacak karşılaştırmada girişimcinin profesyonel yöneticiye göre daha yüksek oranda risk alma serbestisine sahip olduğu söylenebilir. Yöneticilerin başkaları adına çalışması nedeniyle daha dikkatli davranmak zorunda olması ve çevresinden destek beklemesi, diğer bir deyişle sorumluluk paylaşma arzusu bu farklılığı ortaya çıkaran en önemli faktörlerdir.

Girişimciler, kendi sezgileriyle hareket eden olayları daha uzun dönemli ve kapsamlı düşünme olanağına sahip kişilerdir. Bu özellikleri geleceğe yönelik kişiliklerini göstermektedir. Buna karşın yöneticiler sezgilerinden çok analitik düşünce yapısına sahip, konularında uzman kişiler olmak durumundadır. Söz konusu beklentinin temel nedeni profesyonel yöneticilerin görevlerinin gereğini yerine getirmek zorunda olmalarıdır.

Girişimci, insanları olduğu gibi yöneticiler ise buldukları konuma göre değerlendirmektedir. Yöneticiler için bireyler; çalışanlar, üreticiler ve müşteriler gibi gruplara ayrılmak durumundadır. Bir diğer farklılık ise girişimcilerin şahsi ve politik ilişkiler kurabilme özelliğidir. Buna karşın yöneticiler bu ilişkilerden olanaklar ölçüsünde kaçınmak durumundadır. Aile bağları girişimciler için önemli bir rol oynarken profesyonel yöneticilerin bu konuda herhangi bir önceliği bulunmamaktadır.

## GİRİŞİMCİ İLE PROFESYONEL YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

	GİRİŞİMCİ	PROFESYONEL YÖNETİCİ
<b>İÇGÜDÜ VE DUYGUSAL YÖNELİM</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yaratıcı ve yapıcı</li><li>• Başarılı olmak isteyen</li><li>• Kişisel imajını, çıkarlarını ön planda tutan</li><li>• Kendi yeteneklerini geliştirmeye önem veren</li><li>• Şirketine sadık, yerel</li><li>• Belirli oranlarda ve durumlarda risk üstlenmeye hazır</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Birleştirici, yetiştirici</li><li>• Güç elde etmek ve etkin olmak isteyen</li><li>• Örgütün imajını, çıkarlarını ön planda tutan</li><li>• Örgütün ve personelin gelişmesine önem veren</li><li>• Yöneticiliğe saygılı, kozmopolit</li><li>• Ancak destek sağladığı durumlarda risk üstlenmeye açık</li></ul>
<b>ANALİTİK YÖNELİM</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kendi sezgilerine güvenen</li><li>• Uzun vadeli düşünen</li><li>• Modelleri bir bütün olarak görme yeteneği olan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analitik, tedbirli davranan</li><li>• İşinin gereği daha çok kısa vadeli düşünen</li><li>• Detayları ve sonuçlarını görebilme yeteneği olan</li></ul>
<b>KİŞİSEL YÖNELİM</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kişisel, politik, insanlara yakın davranan</li><li>• Merkezîyetçi, kendini sorgulayan</li><li>• Aile bağlarına önem veren</li><li>• Duygusal, sabırsız</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kişisel olmayan, gerçekçi, insanlardan uzak duran</li><li>• Merkezkaç, kendi işlerini delege eden</li><li>• Aile bağları iş yaşamında önemli olmayan</li><li>• Mantıklı, sabırlı</li></ul>
<b>YAPISAL VE KONUMSAL FARKLAR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşletme sahibi olmanın önceliklerini ve risklerini taşıyan</li><li>• Şirketin sahibi olduğu için konumundan emin olan</li><li>• Konumu nedeniyle dikkat çeken</li><li>• Aile çıkarlarıyla şirket çıkarları arasında bir seçim yapmak zorunda olan</li><li>• Yöneten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşletmeye bağımlı olmayan, daha az önceliklerle ve risklerle karşılaşan</li><li>• Konumundan yeterince emin olmadığı için sürekli kendini kanıtlamak zorunda olan</li><li>• Dikkat çekmeyen</li><li>• Konumu nedeniyle aile ve şirket çıkarlarını ayrı tutabilen</li><li>• Yöneltilen</li></ul>

Tüm bu ayrılıkların temel nedeninin yapısal ve konum farklılığından kaynaklandığı bir gerçektir. Herşeyden önce girişimci işletmenin sahibi ve riskini üstlenen kişidir. Buna karşın yönetici risk üstlenmede ve öncelikler açısından daha düşük düzeyde sorumluluklar üstlenmektedir. Yönetici çalışan olması nedeniyle kendini kanıtlama ve durumunu koruma gereksinimini duyarken girişimci için böyle bir sorun bulunmamaktadır. Diğer yandan girişimci büyük bir kesim tarafından tanınır ve bilinirken yöneticinin bu açıdan şansı daha azdır. Daha da önemlisi yönetici bir ölçüde yönetilen konumundayken girişimci her açıdan yöneten konumundadır.

#### **1.4. GİRİŞİMCİ ORTAMI VE SOSYOEKONOMİK ÇEVRE**

Hızlı bir kalkınma sürecine geçiş ancak kaynakların etkin bir biçimde biraraya getirilmesi ve verimli kullanılmasıyla sağlanabilir. Geleceğe dönük gereksinimleri saptayan, düşünen, analiz eden, yaratıcı ve yenilikçi girişimcilerin yetişmesi ise bu süreci hızlandıracaktır. Toplumda girişimcilik ruhunun geliştirilmesi ve girişimciliğin desteklenmesi ülkenin refah düzeyinin artırılmasında önemli rol oynayacaktır.

Girişimcilik ruhunun aşılabilmesi için toplumun tüm kesimlerinin çabası kaçınılmazdır. Bu konuda aileden başlayarak, eğitim kurumlarından kamu ve özel kesim kurum ve kuruluşlarına kadar büyük görevler düşmektedir. Çünkü toplum girişimciliğin niteliklerini ve boyutunu belirleyen unsurdur.

Ailenin girişimcilik ruhunun gelişmesinde doğrudan bir etkisi olduğu açıktır. Kısaca aile çocuğun kişilik oluşumunda ilk odak noktasıdır. Ailenin tutum ve davranışları çocuğun girişimcilik istek ve yeteneğini yönlendiren en önemli faktörlerden birisidir. Kendi kendine karar almada çocuğa özgürlük tanınması ve kendi işini kurması konusunda desteklenmesi girişimcilik ruhunun gelişmesine yardımcı olabilecektir. Buna karşın çocuğun düşüncelerine ve kararlarına değer verilmemesi ise başarıma arzusunu köreltici rol oynayabilecektir. Dışa açık ve çevreyle yalan ilişkilere sahip bir aile, çocuğun çevreyle iletişim kurmasını ve sosyal açıdan gelişmesini sağlayacaktır. Buna karşın içe dönük bir aile yapısı ise ileride girişimcilik için gerekli olan ilişki ağının oluşturulmasında sorunlar yaratabilecektir.

Tutum ve davranışlar yanında ailenin sosyoekonomik yapısı da girişimcilik ruhunun gelişimi üzerinde önemli rol oynamaktadır. Aile fertlerinin eğitim düzeyi, meslekleri, yerleşim yerleri ve ailenin ekonomik gücü gibi etmenler girişimcilik ruhunun gelişiminde destekleyici olduğu kadar engelleyici nitelikte de olabilmektedir.

Girişimci bir babanın ya da annenin çocukta girişimcilik ruhunun gelişmesine katkıda bulunacağı açıktır. Aynı biçimde değişimlerin yakından izlendiği ve bu konuda yorumların yapılabildiği bir ortam da benzer etkiyi gösterebilecektir.

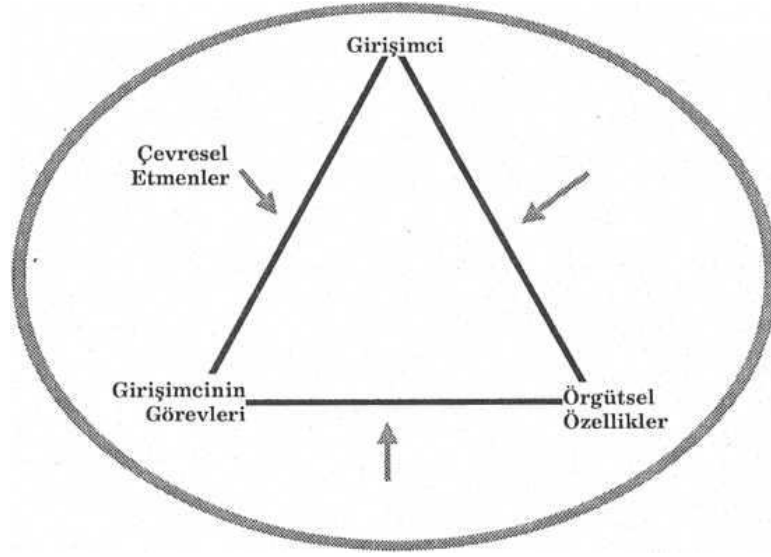
Ancak teknolojik yeniliklerin giderek hızlanması girişimcilik ruhunun gelişmesi konusunda ailenin oynadığı rolü bir ölçüde azaltmaktadır.

Toplu iletişim araçlarının hızla yaygınlaşması, dış çevrenin ve yaşam biçiminin değişimi çocuğu aile dışındaki etkilere daha açık hale getirmektedir. Bu gelişmenin sonucu olarak girişimcilik ruhunun aşılanmasında kitle iletişim araçlarından yararlanılarak ulusal düzeyde geliştirilen politikaların önemi giderek artmaktadır. şüphesiz ki girişimcilik ruhunun aşılanmasına yardımcı olmaya dönük eğitim politikaları bu konuda etkin rol oynamaktadır.

Girişimcilik ruhunun geliştirilmesi girişimcilik için tek başına yeterli olamamaktadır. Çünkü girişimci istenilen tüm niteliklere sahip olsa da içinde bulunduğu sosyoekonomik yapı, politik, kültürel çevrenin etkisi altındadır. Bu faktörlerin de girişimciyi güdüleyici nitelikte olması gereklidir.

Özel mülkiyetin sınırlandırıldığı ya da bulunmadığı sistemlerde girişimcilikten söz etmek olası değildir. Bu tür ekonomik sistemlerde kamunun girişimciliği ön plana çıkmaktadır. Özel kesimin girişimci niteliğinden yararlanılmamaktadır. Karma ekonomik sistemlerde ise özel kesim girişimcileri kamunun ağırlıklı olduğu alanlar dışında yoğunlaşmaktadır. Millileştirme ve kamu müdahalelerinin sözkonusu olduğu ortamlar girişimciliğin gelişmesini engellemektedir. Belirli kuruluşlara ayrıcalık sağlanan, sektörlere girişlerin çeşitli engellerle sınırlandırıldığı pazar koşulları da girişimciliğin gelişimi için uygun ortamı sağlamaktan uzaktır. Tüm bunlara karşın serbest rekabet koşullarının işlerlik kazandığı, ekonomik ve siyasal istikrarın sağlandığı ortamlar girişimciliğin gelişmesini destekleyici ve güdüleyici niteliktedir.

# GİRİŞİMCİ VE ÖRGÜT



Kaynak: John Kao, "Entrepreneurship, Creativity and Organization"

## 1.5. ÖRGÜTÜN GELİŞME SÜRECİNDE GİRİŞİMCİNİN ROLÜ

Girişimin başarıya ulaşabilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için girişimci örgütün gelişimine bağlı olarak her aşamada etkin rol oynamak durumundadır. Bu ise girişimcinin süreç içinde değişen roller üstlenmesini gerektirmektedir. Girişimin başlangıç aşamasında girişimcinin içgüdüleri, başkalarını etkileme yeteneği ve teknik bilgi birikimi ön plana çıkarken örgüt geliştikçe liderlik niteliği giderek önem kazanmaktadır.

Niteliklerdeki değişime benzer olarak girişimcinin görevleri de her aşamada farklılaşmaktadır. İlk aşamada bakış açısının oluşturulması, fırsatları görebilme, mevcut kaynakları en etkin biçimde kullanma, bilgi toplama ve insanları etkileme girişimcinin başlıca görevleri arasında yer almaktadır. Örgütün gelişme sürecinde bu görevlere hızlı büyümeyi kontrol edebilme, belirsizlikleri azaltma, geleceğe yönelik tahminlerde bulunma, örgütün konumunu, hedeflerini ve odaklaşılacak alanları belirleme konuları eklenmektedir. Örgüt geliştikçe girişimciden beklenen görevler daha da karmaşık bir yapıya bürünmektedir. Oturmuş ve gelişmiş bir örgütte, örgüt kültürünün yenilenmesi ve değişimin teşvik edilmesiyle örgütsel değişimi sağlama ön plana çıkmaktadır.

## Girişimci

## Girişimcinin Görevleri

## Örgütsel Özellikler

## Çevresel Etmenler

- Kendi kişiliğini ve becerilerini bilmek
  - içgüdü
  - başkalarını etkileme yeteneği
  - teknik bilgiler

- Hedefleri oluşturmak
  - fırsatları görmek ve değerlendirmek
  - varolan kaynakları kullanmak
  - bilgi toplamak
  - insanları etkilemek

- Başlangıçta girişimcinin kendisi örgüt yerine geçer
- Örgütün kültürü, büyüklüğü ve faaliyet alanları girişimcinin kendi özelliklerine göre yaratılır
- Çevresel etmenler örgütün gelişmesini etkiler

- Kültürel özellikler
- Eğitim olanakları
- Teknoloji
- Diğer alanlarda fırsatların olup olmaması
- Varolan kaynaklar (sermaye, insan kaynakları, altyapı)

## Girişimin İlk Aşamaları

- Kendi kişiliği ve becerilerinin örgütün gereksinimlerini karşılama
  - içgüdü
  - başkalarını etkileme yeteneği
  - teknik bilgiler
  - liderlik

- Hızlı büyüme kontrol etmek
- Belirsizliği azaltmak
- Örgütün değişik fonksiyonları için bir odak noktası bulmak
- Geleceği tahmin etmek
- Hızlı değişen durumlarda örgütün yerini saptayabilmek

- Girişimcinin kişiliği ve örgütün kültürü arasındaki ilişkiyi saptamak
- Değişen ve belirsiz bir ortamı idare etmek

- Rekabet
- Teşvik olanakları
- Örgüte uygun personelin bulunması

## Gelişen Örgüt

- Kendi kişiliği ve becerileri örgütün yapısı ile uyumda olması
  - içgüdü
  - başkalarını etkileme yeteneği
  - teknik bilgiler
  - liderlik

- Varolan kültürde yenilik yaratmak
- Örgütte değişimi teşvik etmek

- Örgütün ve girişimcinin gereksinimlerinin benzer olması
- Örgütte girişimciyi destekleyen insanların bulunması
- Örgütün değişime açık olması

- Rekabet
- Teşvik olanakları
- Örgüte uygun personelin bulunması
- Çevresel olanaklar ve sınırlamaların farkında olmak
- Girişimci için kariyer yapma olanağı

## Ötürmüş Örgüt

Girişimcinin istenen niteliklere sahip olması ve görevlerini yerine getirmesi başarı için yeterli olmayacaktır. Örgüt ve çevrenin başarı için gerekli olanakları sağlaması kaçınılmazdır. İlk aşamada örgütün yapısı başarı için engel olmamaktadır. Çünkü başlangıçta girişimcinin kendisi örgütü belirlemekte, örgütün kültürü, faaliyet alanları girişimci ile özdeşleşmektedir. Buna karşın örgüt geliştikçe kendi kimliğine kavuşmaktadır. Bu aşamada girişimcinin ve örgütün gereksinimlerinin uyum içinde olması, çalışanların girişimciyi desteklemesi ve aralarında amaç birliğinin bulunması ve herşeyden önemlisi örgütün değişime açık olması başlıca konular olarak ortaya çıkmaktadır.

Çevre de, sıralanan diğer etmenler gibi başarıyı belirleyen en önemli faktörlerden birisidir. Girişimciliğin gelişebilmesi için teknoloji, nitelikli insan kaynakları ve altyapı gibi üretim faktörlerinin varlığı yanında kültürel özellikler, eğitim olanakları uygun ortamı sağlayıcı nitelikte olmalıdır. Örgütün gelişme sürecinde ise rekabet ortamının, teşviklerin ve işgücü piyasasının gelişmeyi destekleyici bir yapıda olması kaçınılmazdır. Diğer yandan girişimcilerin kendilerini geliştirmelerini sağlayacak iletişim ağının, yayınların ve eğitim olanaklarının gelişmişliği ise başarı için temel koşullar arasında yer almaktadır.

## **1.6 YENİ KURULUŞLARDA GİRİŞİMCİNİN ROLÜ**

Girişimci belirlediği amaçlar doğrultusunda yeni örgütler oluşturmak kadar bu örgütlerin geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması sorumluluğunu da yüklenen kişidir. Yeni kuruluşların başarıya ulaşmasında kendisini önemli görevler beklemektedir. Bu konuda yürütülen çeşitli araştırmalar girişimcinin işletmenin gelişimini belirleyici en önemli faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Yeni bir kuruluşun hızlı ve başarılı bir biçimde büyüebilmesi için girişimcide aranan özellikler konusunda geçmişte yapılan çalışmaları gözönüne alan Tom Milne ve Marcus Thomson'un gözlemlerine bağlı olarak geliştirdikleri akış diyagramı konuya büyük ölçüde açıklık kazandırmaktadır. Bu bulgular başarı potansiyeli yüksek 80 yeni kuruluşta yapılan araştırmaya dayanmaktadır.

Yeni bir kuruluşun başarılı olabilmesi için öncelikle girişimcinin atılım yaptığı konuyla ilgili ürün, teknoloji, pazar koşulları konusunda bilgi, deneyim ve beceriye sahip olması aranan özelliklerdir. Küçük işletmeler konusunda ise deneyim yanında pazarlama, üretim, finansman gibi işletme fonksiyonları konularında çok yönlü bilgi birikimi başarıda önemli rol oynamaktadır. Kuruluşun gerçekleştirilmesi aşamasında kendi yetersizliklerini tamamlaması bu amaçla danışmanlık hizmetlerinden yararlanmaya, eğitim almaya açık olması daha sonra ortaya çıkabilecek olası aksakları giderici rol oynayacaktır. Tüm bunların yanısıra örgütü büyültmeye ve geliştirmeye istekli olması aranan en önemli özellikleri arasındadır.



Çevre ile ilişki ağını kurma zorunluluğu ise başarının temel koşullarındandır. Doğru bilgilere en kısa sürede erişebilecek ve doğan fırsatları yakından izleme olanağı yaratacak bu ilişki ağı girişimcinin vazgeçilmez kaynaklarından birisidir. Finans kuruluşları, yerel yönetimler, mal ve hizmet sunanlar, yayınlar bilgi ağının kurulmasında yararlanılabilecek bazı örneklerdir. Bu ilişki doğan fırsatlar kadar olası tehditler konusunda da bilgi edinmeye yardımcı olacaktır.

Girişimci pazar ve ürün konusunda ortaya çıkan ya da çıkabilecek fırsatları izleyen ve bu fırsatlardan yararlanmak amacıyla stratejiler geliştirebilen nitelikte bir kişi olmalıdır. Girişimcinin bu özelliği örgütün değişime uyum sağlamasında etkin rol oynayacaktır.

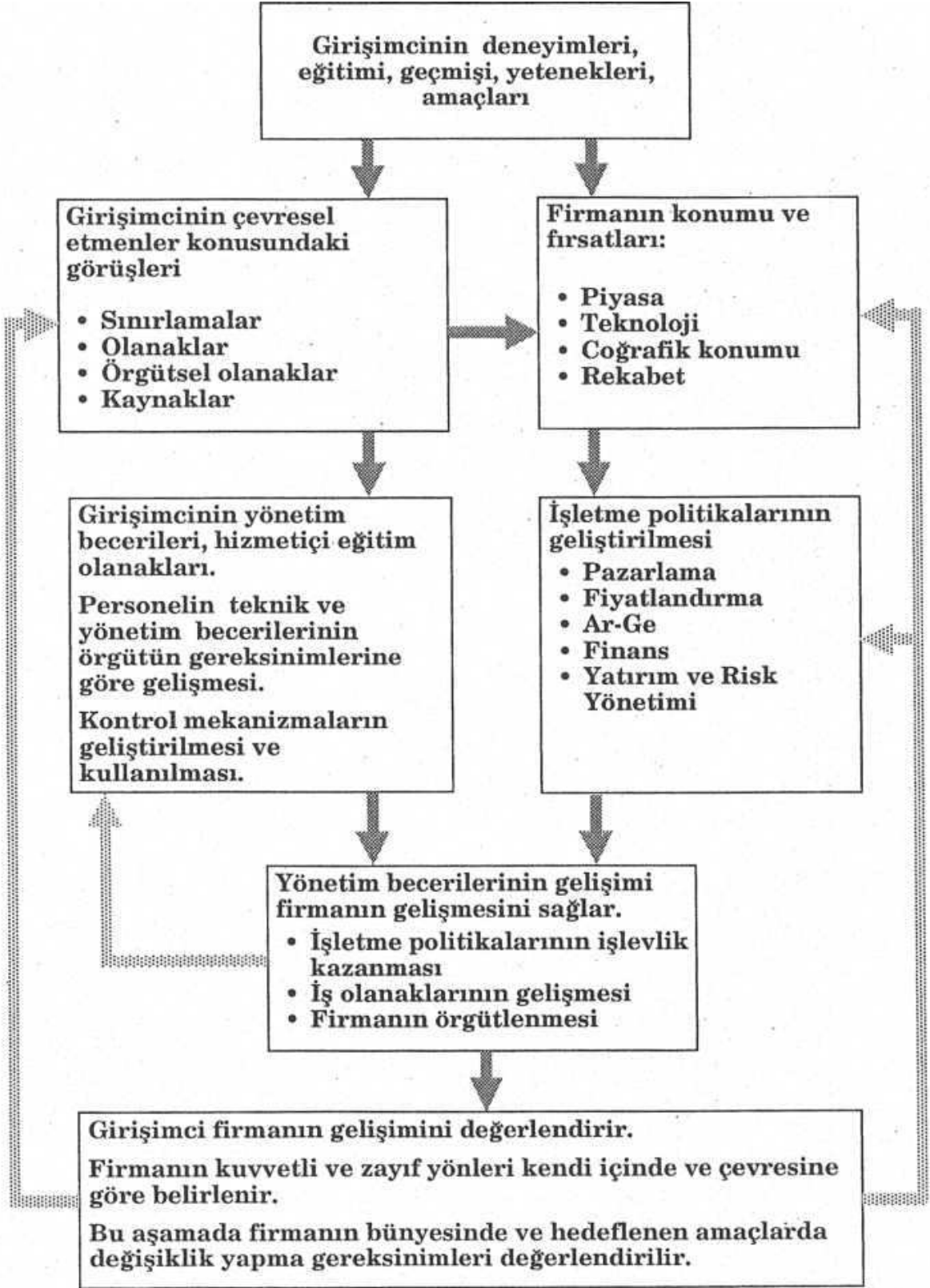
Nitelikli profesyonel yönetici çalıştırma, yetki ve sorumluluk vermeye hazır olma özelliği ise girişimciden beklenen niteliklerin başında gelmektedir. İşletmenin yönetim fonksiyonlarını uzman kişilere devretme örgüt verimliliğini artıracığı gibi girişimcinin kendisinden beklenenleri yerine getirmesini de kolaylaştıracaktır. Kısaca girişimci tek kişilik bir ordu anlayışından uzak olmalıdır.

Girişimci sürekli değişiklik arayan, sunulan mal ve hizmetleri pazar koşullarına göre yenileme isteği duyan bir kişi olmak durumundadır. Yerel pazarlarla sınırlı kalmayan, ulusal ve uluslararası pazarları hedefleyen, ürün ve hizmet kalitesini artırma eğiliminde ve güçlü bir ilişki ağına sahip olan girişimci örgütün başarısında önemli rol oynayacaktır.

Geleceğe dönük adımları planlaması ve belirlenen hedeflere yönelik politikaların saptanmasında ve uygulamaya koymasında öncülük etmesi girişimcinin vazgeçilmez özellikleri arasında yer almaktadır. Bu nitelik örgütün bir bütün olarak uyum içinde çalışmasını sağlarken diğer kurum ve kuruluşlara karşı güven yaratmada yardımcı olacaktır. Ayrıca olası sapmaların gözden geçirilerek gerekli önlemlerin alınması olanağını verecektir.

Örgütün elde ettiği sonuçların değerlendirilmesi geleceğe dönük programların geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Güçlü ve zayıf yönlerin ortaya çıkarılması gereksinimi bu değerlendirmenin yapılmasını gerekli kılmaktadır. Pazar payı, satışları, karlılığı, finansal gücü, yönetimin gücü gibi göstergeler bu değerlendirmelerde kullanılan başlıca ölçütlerdir. Elde edilen teknolojik gelişmelerin, sermaye birikiminin, rekabet üstünlüğünün girişimcinin beklentilerini karşılama düzeyi sürekliliği sağlamada ve yeni hedeflerin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

## YENİ KURULUŞLARDA GİRİŞİMCİNİN ROLÜ



Kaynak: Tom Milne and Marcus Thompson, "The Infant Business Development Process."

## II.BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİ ORTAMI

#### 2.1. TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Türkiye'de girişimciliğin gelişimi ve girişimciliği etkileyen faktörleri başlıca altı dönemde incelemek olasıdır. İlk dönemi oluşturan Cumhuriyet öncesinin başlıca özelliği tauma dayalı bir toplum olmanın yarattığı olumsuzlukların, girişimciliğin gelişmesindeki başlıca engellerden biri olmasıdır. Batı dünyası Sanayi Devrimi'ni yaşarken, Osmanlı İmparatorluğu yabancılara imtiyazlar tanımış, toprakları üzerinde demiryolu ulaşımı ve ticaretin neredeyse tamamını yabancılara denetimine bırakmıştır. Bu nedenle girişimciliğin gelişmesi için atılmaya çalışan her adım sonuçsuz kalmıştır.

Cumhuriyet sonrası dönemi ise beş ayrı bölümde incelemek gerekir. 1923- 1930 arası "ulusal ekonominin kurulması" dönemi olarak tanımlanabilir. Bu dönemde, bir yandan yabancılara değişik alanlardaki hakimiyetlerine son vermeye çalışılmış, diğer yandan girişimciliği teşvik etmek amacıyla bir dizi önlem alınmıştır. Tüm bunlara karşın, bazı yetersizlikler ve savaşın etkilerinin sürmesi nedeniyle önemli bir gelişme sağlanamamıştır.

1930-1950 arasındaki dönemde, özel sektörün yetersiz kaldığı alanlarda devletin yatırım yapmasını amaçlayan devletçilik politikası uygulanmaya başlanmıştır. Bununla birlikte, özel sektörün gelişmesi için de bir dizi önlem alınmış, Beş Yıllık Sanayi Planları da bu dönemde hazırlanmıştır. Gerek sermaye ve nitelikli işgücü eksikliği, gerekse uluslararası gelişmeler (1930 Bunalımı, II. Dünya Savaşı) gelişmelerin istenilen boyutta yaşanmasını engellemiştir. Ancak; özel sektörün girişimciliğinde bir önceki döneme göre kayda değer gelişmeler yaşanmıştır.

1950-1970 arasındaki dönem ekonomide liberalleşme ve planlı ekonomiye geçiş dönemi olarak tanımlanabilir. 1950'ler ekonomide liberalleşme eğilimlerinin önplana çıktığı yıllar olmuştur. Tarıma ağırlık verilmesinin yanısıra, altyapı yatırımlarında da artış görülmüştür. Özel girişimin sanayideki payının yüzde 70'e çıkması ise bu dönemde görülen bir diğer kayda değer gelişmedir. 1960'lar ise planlı ekonomiye geçiş yıllarıdır. Bu dönemde iki tane Beş Yıllık Kalkınma Planı hazırlanmış ve uygulamaya konulmuştur. Devletçilik ilkesinin etkileri devam etmesine karşın, planlı dönemde özel sektöre ağırlık verilmiş ve özel sektör yatırımları artış göstermiştir.

1970-1980 arası ithal ikamesi politikasının giderek yaygınlık kazandığı dönemdir. Bu dönemde, özel sektör girişimciliği ve sanayileşme eğilimleri artmıştır.

Sözkonusu dönemde temel amaçlardan birisi geleneksel mal üretimini bir ileri aşamaya taşımak olmuştur. Yaşanan Petrol Şokları ve Kıbrıs Harekatı sonuçları itibariyle dönemi etkileyen belli başlı olaylardır. Teşvik uygulamalarının giderek dönemin gereksinimlerine cevap vermekten uzaklaşmaya başlaması girişimcilik üzerinde olumsuz etkiler yapmıştır.

1980 sonrası; ithal ikamesi politikasının terkedilerek, dışa açık büyüme modelinin benimsendiği yıllar olmuştur. Sanayi kesiminde gelişme hızının önceki döneme göre yavaş olmasına karşın, uluslararası ilişkilerin gelişmesine paralel olarak bazı alanlarda, özellikle hizmet sektöründe, girişimciliğin hızlı bir artış gösterdiği dikkati çekmiştir. Ancak giderek kronikleşen enflasyona bağlı olarak süreklilik kazanan ekonomik istikrarsızlık girişimcilerin önündeki başlıca engeli oluşturmaktadır.

## CUMHURİYET ÖNCESİ

- o Sanayi Mektebi açılması (1867),
- o Şirket kurmanın teşvik edilmesi (1867),
- o Sanayi odalarının kurulması (1880),
- o Teşvik-i Sanayii Kanunu Muvakkati (1913),
- o Özel girişimlerle sanayileşme eğilimleri,
- o Sanayi sayımı (1915),
- o Özel girişimlerin küçük el sanayiinde yoğunlaşması,
- o Ticari girişimlerin genellikle yabancıların kontrolünde olması.

### Engeller:

- o İngilizlere tanınan imtiyazlar,
- o Devletin teşvik veremez hale gelmesi,
- o Verilen teşviklerin etkisiz kalması,
- o Eşgüdüm eksikliği,
- o Ekonomi hukukunun bulunmayışı,
- o Ticaretin daha çok yabancılar veya azınlıklara özgü bir iş olarak görülmesi,
- o Duyun-u Umumiye'nin mali yapı üzerindeki etkileri,
- o Tarıma dayalı bir toplum olunması,
- o Ticaret yapma geleneğinin bulunmaması.

## CUMHURİYET SONRASI

### 1923-1930

#### Ulusal Ekonominin Kuruluşu

- o Ulusal girişimciler yaratma çabaları,
- o İzmir İktisat Kongresi (1923),
- o Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası'nın kurulması (1927),
- o Teşvik-i Sanayi Kanunu (1927),
- o Ulusal ekonominin temellerinin atılması,
- o Ekonomide yabancıların hakimiyetine son verme girişimleri,
- o Osmanlı Bankası'nın yetkilerinin kısıtlanması (1924),
- o İş Bankası'nın kurulması,
- o Özel sektörün tatminkar bir gelişme gösterememesi,
- o Sanayileşmede başarısızlık.

### Engeller:

- o Gümrük tarifelerinin yükseltilmemesi,
- o Özel girişimi özendirici ve koruyucu düzenlemelerin yapılmaması,
- o Sermaye kavramının yeterince bilinmemesi,
- o I. Dünya Savaşı ve Kurtuluş Savaşının etkileri,
- o Devralınan sınai altyapının yetersizliği,
- o Piyasa ekonomisine geçişi sağlayacak güçlerin gelişme aşamasında olması,
- o Dönemin tek etkili ulaşım olanağı olan demiryollarının yetersiz ve yabancıların denetiminde olması,
- o Madenlerin denetiminin yabancılar tarafından yapılması,
- o Ticari faaliyetlerin önemli bölümünün yabancıların veya azınlıkların elinde olması.

## CUMHURİYET SONRASI

### 1930-1950

#### Devletçilik Devresi

- o Devletçilik politikasının benimsenmesi,
- o Özel sermayeye dayalı sınıai yapı kurulması politikası,
- o Ekonomik yaşama devlet müdahalesinin başlaması,
- o Ulusallaştırma uygulamaları,
- o Bazı KİT'lerin kurulması,
- o Beş Yıllık Sanayi Planları yapılması I. (1934), II. (1938), III. (1945),
- o Milli Koruma Kanunu (1940),
- o Varlık Vergisi Kanunu (1942),
- o Milli Ekonomi Kongresi'nin toplanması (1948),
- o Devletçiliğe yönelik ilk eleştirilerin gelmesi,
- o Özel girişimcilikte gelişme sağlanması,
- o Sanayide özel sektörün bir önceki döneme göre gözle görülür bir gelişme göstermesi.

#### Engeller:

- o Sermaye yetersizliği,
- o Nitelikli işgücü eksikliği,
- o Yetersiz girişimciler,
- o 1930 ekonomik bunalımı,
- o II. Dünya Savaşı,
- o Savaş ekonomisi uygulamaları (1941-1945).

### 1950-1970

#### Liberal Ekonomi ve Planlı Dönem

- o Devletçiliğin giderek belirginleşmesi,
- o Ticarete de devletin payının artması,
- o Marshall yardımları,
- o Özel girişimciliğin teşvik edilmesi,
- o Tarıma ağırlık verilmesi,
- o Kamunun altyapı yatırımlarının artması,
- o Özel girişimin sanayide payının %70'e yükselmesi,
- o 1950'li yılların sonuna doğru tırmanan enflasyon nedeniyle gayri menkule yönelinmesi,
- o Özel sektör yatırımlarında artış,
- o KİT'lerin maliyetlerinin altında fiyat belirlenmesi,
- o Stabilizasyon kararları (1958),
- o Tarım, sanayi ve finans kesiminde girişimciliğin yaygınlaşması.
- o Beş Yıllık Kalkınma Planları I. (1963), II. (1968),
- o Planlı dönemde özel girişimciliğin önplana alınması,
- o Planlı dönemde de özel sektör yatırımlarının artmaya devam etmesi,
- o 27 Mayıs hareketi.

#### Engeller:

- o Aşırı yatırım sonucu para ve döviz sıkıntısı,
- o Artan enflasyon,
- o Devalüasyon,
- o İthal ikamesi politikasının benimsenmesi.

## CUMHURİYET SONRASI

### 1970-1980

#### İthal İkamesi Dönemi

- o Dönem başlarında kamu yatırımlarında düşme eğilimi,
- o Sanayileşme eğilimlerinin artması,
- o Özel sektör girişimciliğinin artması,
- o Geleneksel tüccar anlayışının yıkılmaya başlaması,
- o Sanayici kavramının yaygınlaşması,
- o Teşvik uygulamalarının olumlu sonuç vermesi,
- o Girişimci sayısında gözle görülür artışların gerçekleşmesi,
- o Kamu yatırımlarının hedeflenenin altında gerçekleşmesi,
- o Geleneksel mal üretimini bir ileri aşamaya götürme çabaları.

#### Engeller:

- o Kıbrıs Harekatı ve Ambargo,
- o Petrol şokları,
- o Siyasal ve ekonomik istikrarsızlık,
- o Yükselen enflasyon,
- o İthal ikamesi politikasının tıkanması,
- o Dışa açık olmamanın yarattığı olumsuzluklar,
- o Dış ticarete gereken önemin verilmeyişi,
- o Döviz sıkıntısı,
- o Teşvik uygulamalarının giderek koşullara uymayan bir yapıya kavuşması.

### 1980- ~

#### Dışa Açık Büyüme

- o 24 Ocak İstikrar Tedbirleri,
- o 12 Eylül Harekatı,
- o Dışa açık büyüme politikası çerçevesinde ekonomide liberalleşme,
- o Özel sabit sermaye yatırımlarında reel azalma,
- o Kamu altyapı yatırımlarının ağırlık kazanması,
- o Özelleştirme tartışmaları ve uygulamaları,
- o Hizmet sektöründeki gelişmeye paralel olarak bu alanda girişimci sayısının artması,
- o Finanssal hizmetlerin gelişmesi,
- o İhracata dönük girişimciliğin yaygınlaşması,
- o Teknoloji yoğun işletmelerin oluşturulması çabaları,
- o Gelişen uluslararası ilişkilerin yeni iş olanaklarının değerlendirilmesi,
- o Tarımda modern işletmecilik çabaları.

#### Engeller:

- o Kronik enflasyon,
- o Ekonomik belirsizlik,
- o Ranta dayalı para kazanma olanaklarının yaygınlaşması,
- o Kamunun mali piyasalarda ağırlığını koruması,
- o Oluşan kaynakların önemli bölümünün kamuya transfer edilmesi,
- o Hukuki boşlukların tam anlamıyla giderilememesi,
- o Alınan tüm önlemlere karşın bürokratik yapının ve mevzuatın bir türlü basitleştirilememesi,
- o Koşullara uygun teşvik uygulamalarının hayata geçirilememesi,
- o İhracatın artışında sürekliliğin sağlanamaması

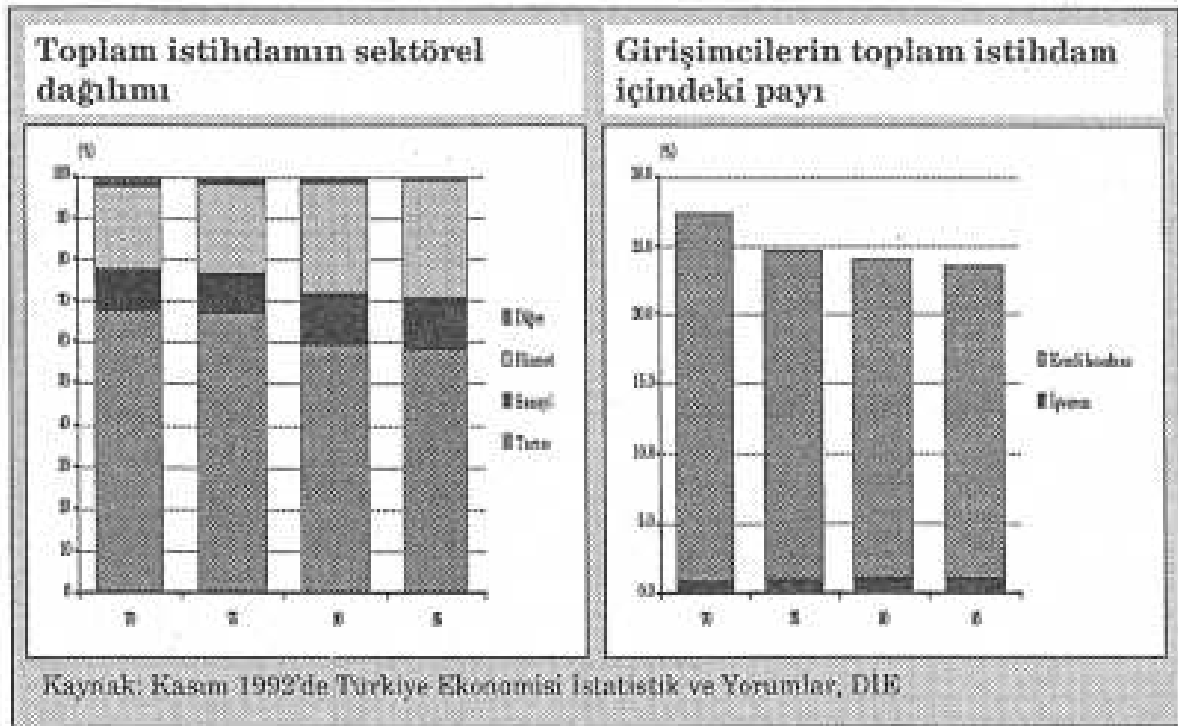
## 2.2. GİRİŞİMCİ SAYISINDAKİ GELİŞMELER

Türkiye'de girişimciliğin gelişimini verilere dayalı olarak incelemek üzere işgücü araştırmalarının sonuçlarından ve nüfusun istihdam durumunu gösteren istatistiklerden yararlanılmıştır. Bu istatistiklerde istihdam ücretli, yevmiyeli, işveren, kendi hesabına ve ücretsiz aile işçisi olarak çalışanlar olmak üzere başlıca beş grupta incelenmektedir. Ülkemizde işgücü araştırmalarının belirli aralıklarla düzenli olarak Ekim 1988'den itibaren yapılmaya başlanması bu tarihten önceki dönemlere ilişkin düzenli bir seri elde edilmesini engellemiştir. Bu gruplar arasında girişimci kapsamına dahil edilebilecek istihdam grubu olan "kendi hesabına çalışanlar" ve "işverenler girişimci başlığı altında toplanmıştır.

Ayrıca, iş aleminin girişimciliğe yaklaşımlarını belirlemek ve eğilimlerini saptamak üzere sanayici ve işadamlarının düşüncelerine başvurulmuştur. Elde edilen bulguların bazılarına bu bölümde yer verilmiştir.

### Girişimcilerin Toplam İstihdam İçindeki Payı

12 ve üstü yaş çalışan nüfusun çalıştıkları işteki konumlarına göre yapılan sınıflandırmalarda,

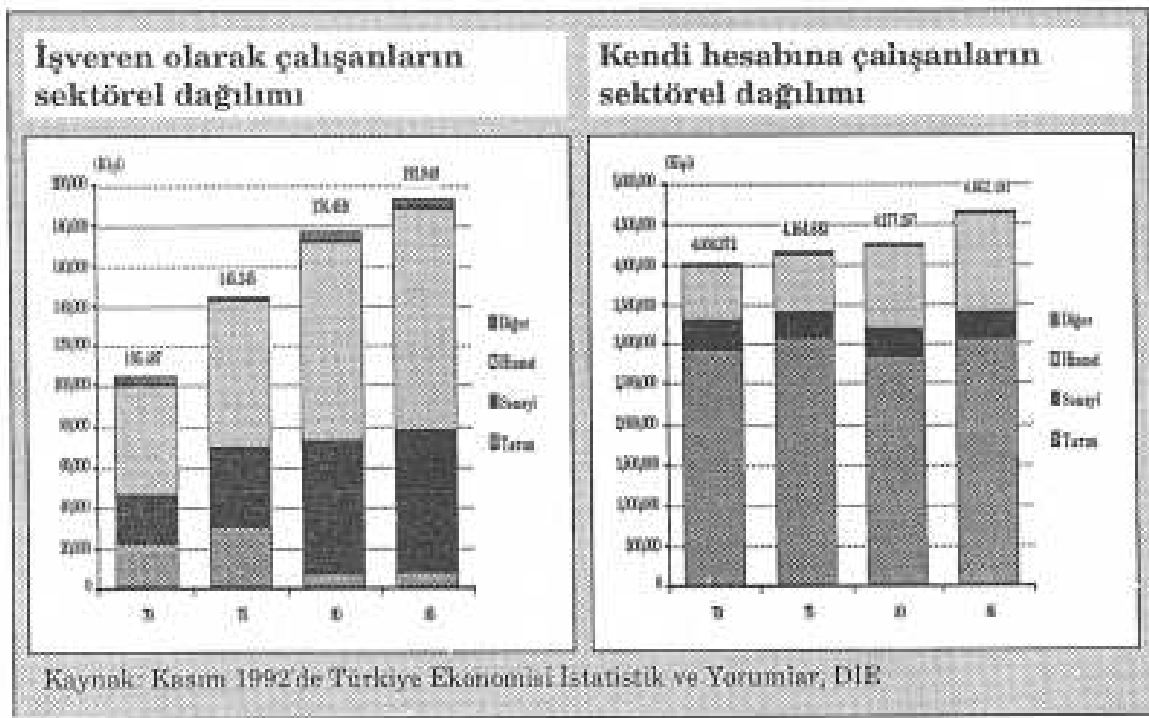


girişimcilerin (kendi hesabına çalışanlar+işverenler) toplam istihdam içindeki payının giderek düştüğü dikkati çekmektedir. Buna karşın bu kesimin toplam istihdam içindeki payı gelişmiş bir çok ülkeye göre yine de yüksek düzeydedir. Ancak mutlak değerlerden hareket edildiğinde işveren ya da kendi hesabına çalışan girişimci sayısının arttığı gözlenmektedir.



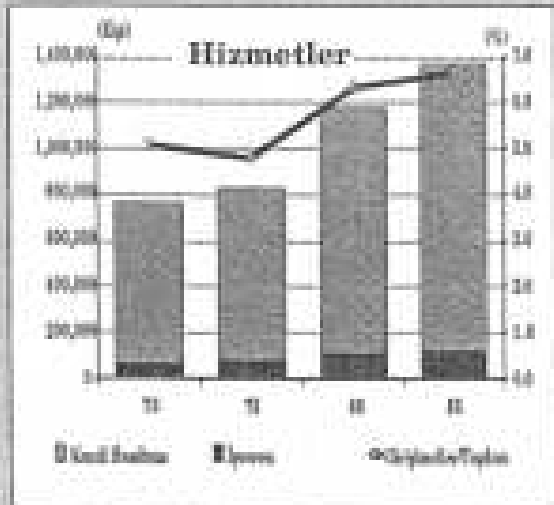
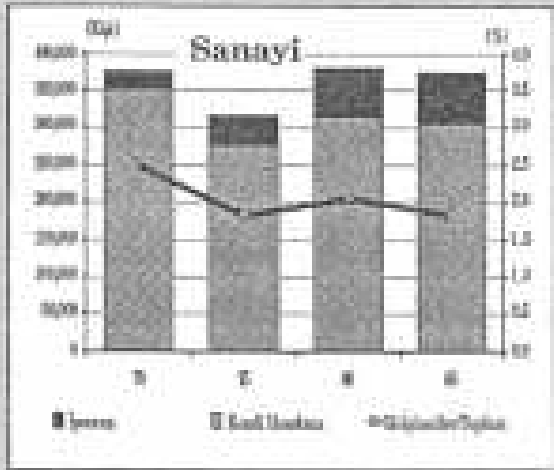
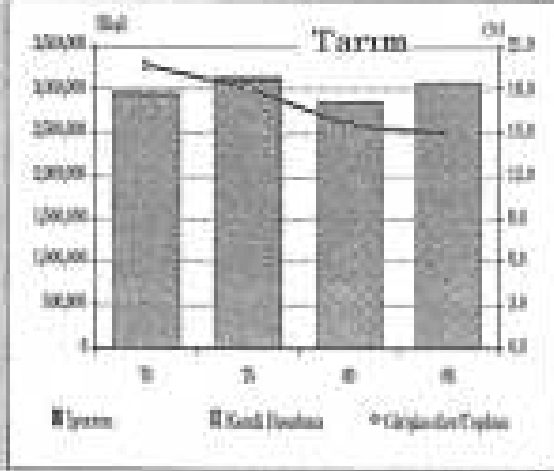
1970-1985 arasında toplam işveren sayısında yüzde 83 artış görülürken, özellikle 1970-1975 arasındaki artış dikkat çekicidir. Bu dönemde işveren sayısında yaklaşık yüzde 40 civarında artış görülmektedir. Aynı dönemde kendi hesabına çalışanlarda ise sadece yüzde 3'lük bir artış söz konusudur. Diğer bir gelişme ise; 1970-1980 yılları arasında özellikle sanayi kesiminde işveren sayısında görülen artıştır.

Kısaca özetlemek gerekirse, 1970 yılında 105.487 olan işveren sayısı, 25 yılda yüzde 82.9 oranında artarak 1985 yılında 192.948'e yükselmiştir. Kendi hesabına çalışanların sayısı ise aynı dönemde sadece yüzde 15.5 artarak 4.662.181'e ulaşmış, toplam istihdam ise yüzde 36.0 artmıştır. Ücretli çalışanların sayısındaki artış yüzde 67.2 olarak gerçekleşmiştir. Son 25 yılda en yüksek artışın işverenlerde gerçekleştiği ve bunun ücretli sayısındaki artışı da etkilediği bir



gerçektir. Kısaca toplam istihdamda büyük paya sahip kendi hesabına çalışanların sayısındaki artışın düşük olması, girişimcilerin toplam istihdamdaki payının azalmasına neden olmuştur. Bu sonuç bir ölçüde daha fazla sayıda çalışan istihdam eden işletme sayısında artışı da ifade etmektedir.

## Girişimci sayını ve girişimcilerin toplam sektörel istihdamdaki payını



Kaynak: Türkiye Ekonomisi İstatistik ve Yorumlar, DİE.

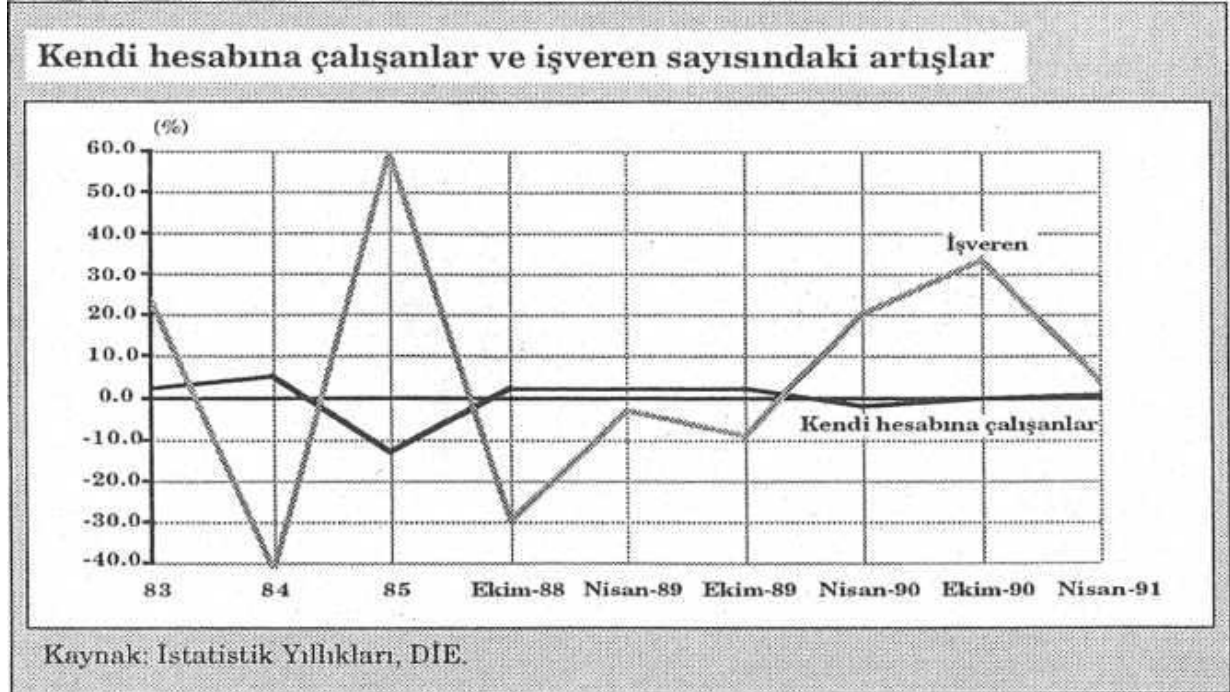
## Girişimci Sayısının Sektörel İstihdamdaki Payı

GSMH içinde tarımın payının giderek azalması sanayileşme sürecinin varlığının göstergesidir. Tarım sektörünün Türkiye GSMH'sı içindeki payı 1968 yılında yüzde 31.3 iken, 1980 yılında yüzde 23.7'ye, 1991 yılında ise yüzde 16.2'ye gerilemiştir. Benzer eğilim istihdamın sektörel dağılımı incelendiğinde de görülmektedir. Genel nüfus sayımı sonuçlarına göre, tarım kesiminin toplam istihdam içindeki payı azalmasına karşın gelişmiş ülkelere göre halen yüksek düzeydedir. Diğer yandan, özellikle hizmetlerdeki istihdamda sağlanan artış dikkat çekicidir. Sanayi kesiminde ise aynı düzeyde bir artışın gerçekleşmediği görülmektedir.

Girişimciler olarak tanımlanan, işveren ve kendi hesabına çalışanların sektörel istihdam içindeki paylarına bakıldığında en büyük gelişmenin hizmet sektöründe gerçekleştiği görülmektedir. Sayım yılları itibariyle yapılan inceleme, hizmet sektöründe kendine ait bir işte çalışanların oranının giderek arttığını ortaya koymaktadır. Buna karşın girişimcilerin toplam tarımda istihdam edilenlere oranı azalmıştır. Sanayi kesimi girişimcilerinin sektörel istihdamdaki payında da düşüş görülmektedir. Ancak sanayileşen bir ülkede işletme büyüklüklerine bağlı olarak bu oranın düşmesi doğaldır.

## Girişimci Sayısındaki Değişim

Ekim 1988 öncesi DİE anketlerinin düzenli aralıklarla tekrarlanmaması nedeniyle, girişimci sayısındaki artışlarda büyük dalgalanmalar dikkati çekmektedir. Ancak bu tarihten sonraki artışlar dikkate alındığında; kendi hesabına çalışanların sayısında önemli değişikliklerin gerçekleşmediği görülmektedir. İşveren olarak çalışanların sayısında yüzde 30'lara ulaşan artış gerçekleşmiştir.

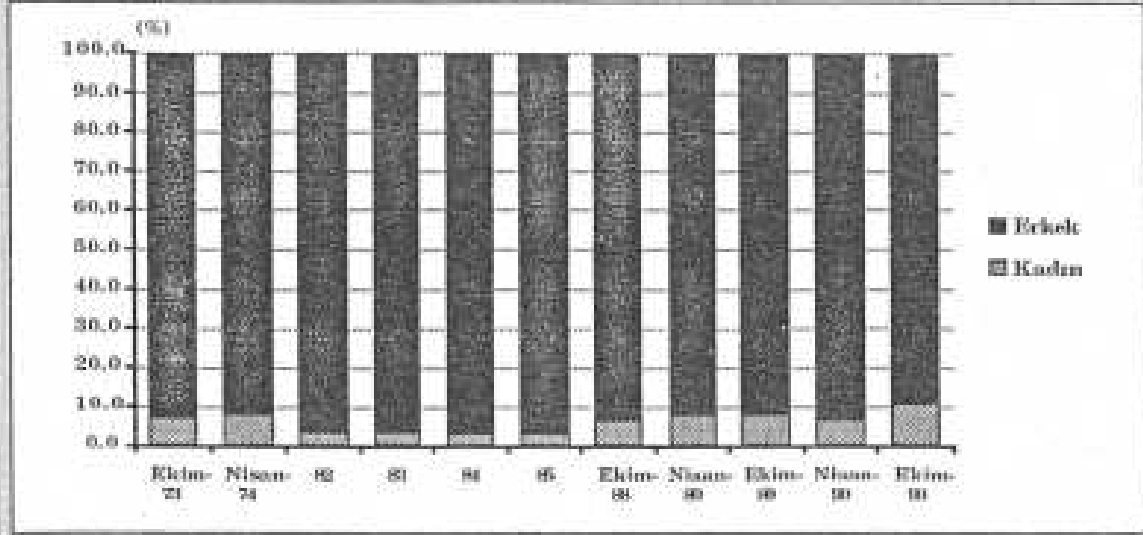


Kendi hesabına çalışanların yeni istihdam olanakları yaratma açısından etkileri, işveren olarak çalışanlara göre daha düşük düzeydedir. Ancak toplam istihdam içindeki payları ise yüksek düzeydedir. Ekim 1988 sonrasında gerileyen işveren sayısı, Ekim 1990'da yüzde 33 oranında artmıştır. Nisan 1991'de geçmiş döneme göre artış oranının düşük düzeyde gerçekleşmesi yaşanan Körfez Krizi'nin yarattığı belirsizlik ortamına bağlanabilir.

## Girişimcilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Girişimcilerin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde, erkeklerin çok yüksek bir orana sahip oldukları görülmektedir. 1973'ten 1990'a kadar yapılan işgücü anketleri kadın girişimcilerin toplam girişimciler içindeki payının düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak kadın girişimcilerin payı giderek artmaktadır. Nüfusumuzun yarısına yakını kadın iken, girişimcilerin sadece yüzde 7.5'i (Ekim 1990) kadındır. Bu durum ise, hemen hemen her alanda olduğu gibi, girişimciler arasında da kadınların az sayıda temsil edildiği gerçeğini göstermektedir.

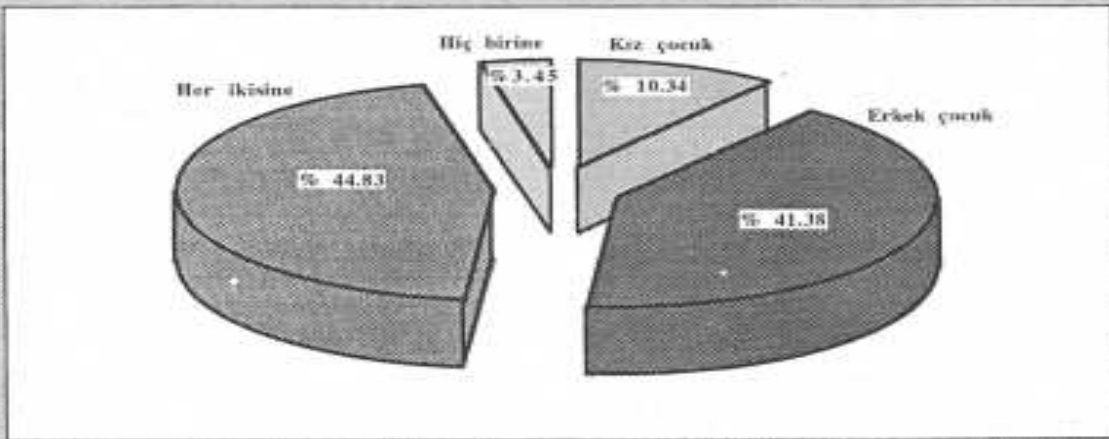
## Girişimcilerin cinsiyete göre dağılımı



Kaynak: Kaynak: İstatistik Yıllıkları, DİE.

Ancak görüşlerine başvurulmuş sanayici ve işadamlarından alınan cevaplar, gelecekte kadınların girişimcilik potansiyelinden daha fazla yararlanma eğiliminin varlığını göstermektedir. Görüş almak üzere "bir kız ve bir erkek çocuğu sahibi olduğunuzu varsayalım. Gelecekte hangisine ağırlıklı olarak girişimcilik ruhunu aşıladınız?" sorusu yöneltilmiştir. Girişimcilik konusunda kadınların potansiyellerinden yararlanma eğilimini belirlemek amacıyla yöneltilen bu soruda "her ikisine de" seçeneği verilmeden özellikle iki seçenek hazırlanmıştır. Burada temel amaç cevap verenlerin eğilimlerinin daha açık biçimde ortaya konmasının sağlanmasıdır. Verilen cevaplarda kız ve erkek çocuğun her ikisine birden girişimcilik ruhunu aşılamayı düşünenler her iki seçeneği de işaretlemiş ya da yazarak belirtmişlerdir. Görüşlerine başvurulmuş sanayici ve işadamlarının büyük bir bölümünün her iki çocuğa da girişimcilik ruhunu aşılamayı düşündüğünü ortaya çıkarmıştır. Bu bulgu günümüzde girişimciler arasında çok düşük paya sahip olan girişimci kadınların sayısının giderek artabileceğini göstermektedir.

**Bir kız ve bir erkek çocuğu sahibi olduğunuzu varsayalım. Gelecekte hangisine ağırlıklı olarak girişimcilik ruhunu aşıladınız?**

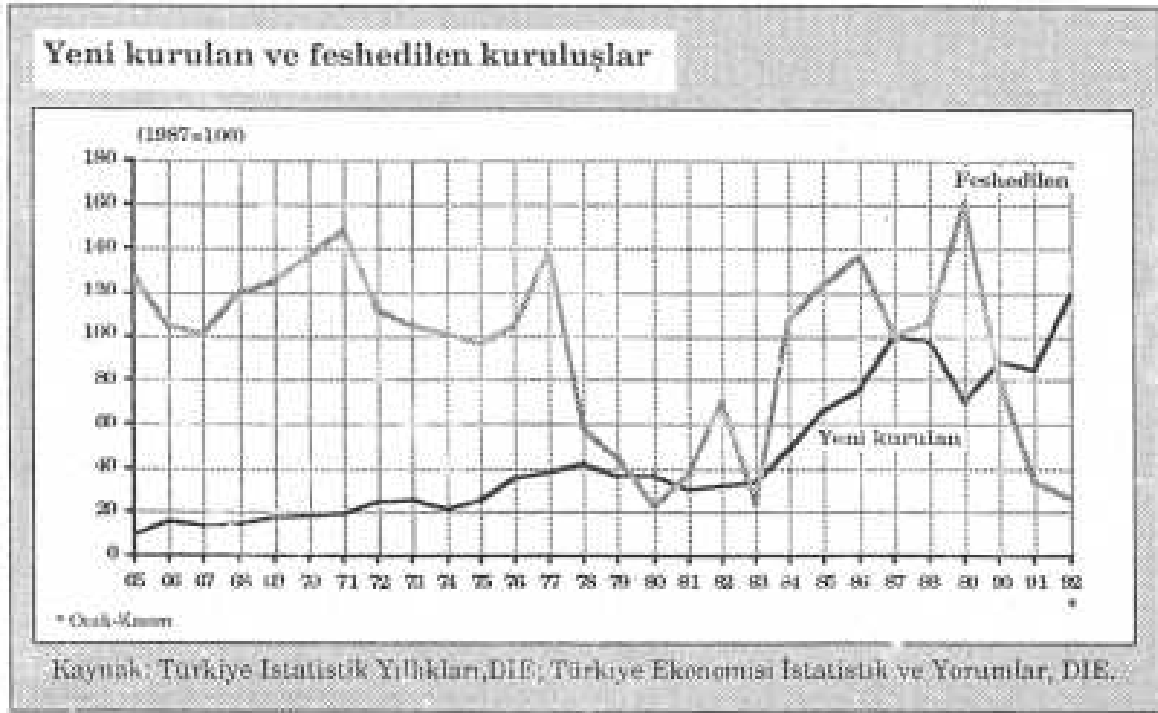


Buna karşın girişimcilik ruhunun aşılmasında erkek çocuğun daha öncelikli olduğu düşüncesi oldukça büyük bir grup tarafından (yüzde 41.38) kabul görmüştür. Kız çocuğa bu konuda öncelik verenlerin oranı ise çok düşük düzeyde kalmıştır (yüzde 10.34). Tüm bulgular birarada değerlendirildiğinde kadınların girişimcilik potansiyelinden daha fazla yararlanma eğiliminden sözedilebilecektir.

### Yeni Kurulan ve Feshedilen Şirket Sayısındaki Değişimler

Yeni kurulan ve feshedilen şirketlere ilişkin istatistikler, girişimcilikteki gelişmelerin boyutlarını ortaya koyan bir diğer göstergedir.

1987 yılı temel alınarak oluşturulan seri, yeni kurulan şirket sayısının 1965'ten itibaren düzenli olarak artış gösterdiğini ortaya koymuştur. Ancak artışın 1983 yılından itibaren hızlanarak devam ettiği dikkati çekmektedir. Bununla birlikte, 1987 yılı sonrasında 2 yıllık bir düşüş gözlenmiştir. 1990'lar ise, artışın yeniden başladığı yıllar olmuştur.

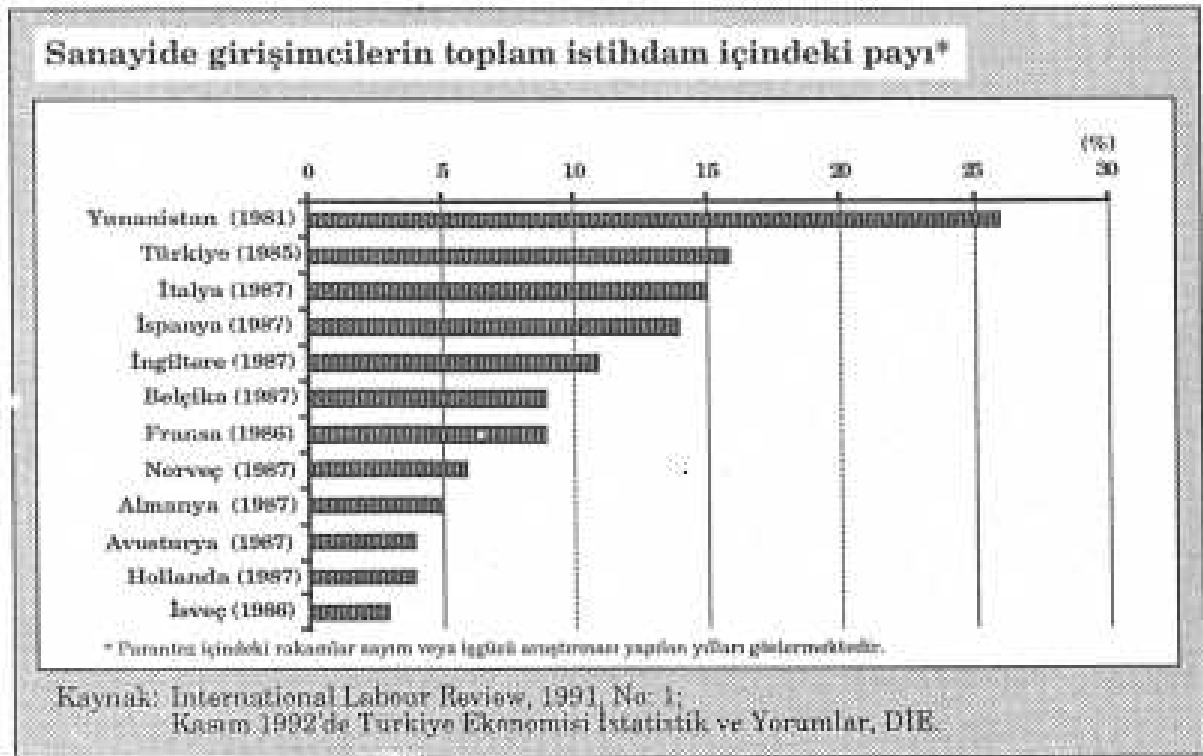


Yeni kurulan şirket sayısı düzenli biçimde artarken, feshedilen şirket sayısı ise inişli çıkışlı bir eğilim izlemiştir. 1965-1977 arasındaki dönemde feshedilen şirket sayısı 1987'ye göre daha fazla iken, 1977-1983 arası azalmanın görüldüğü bir dönem olmuştur. Ancak, 1983 sonrası belirgin bir yükselme dikkati çekerken, 1989 sonrası feshedilen şirket sayısı yeniden azalma eğilimine girmiştir.

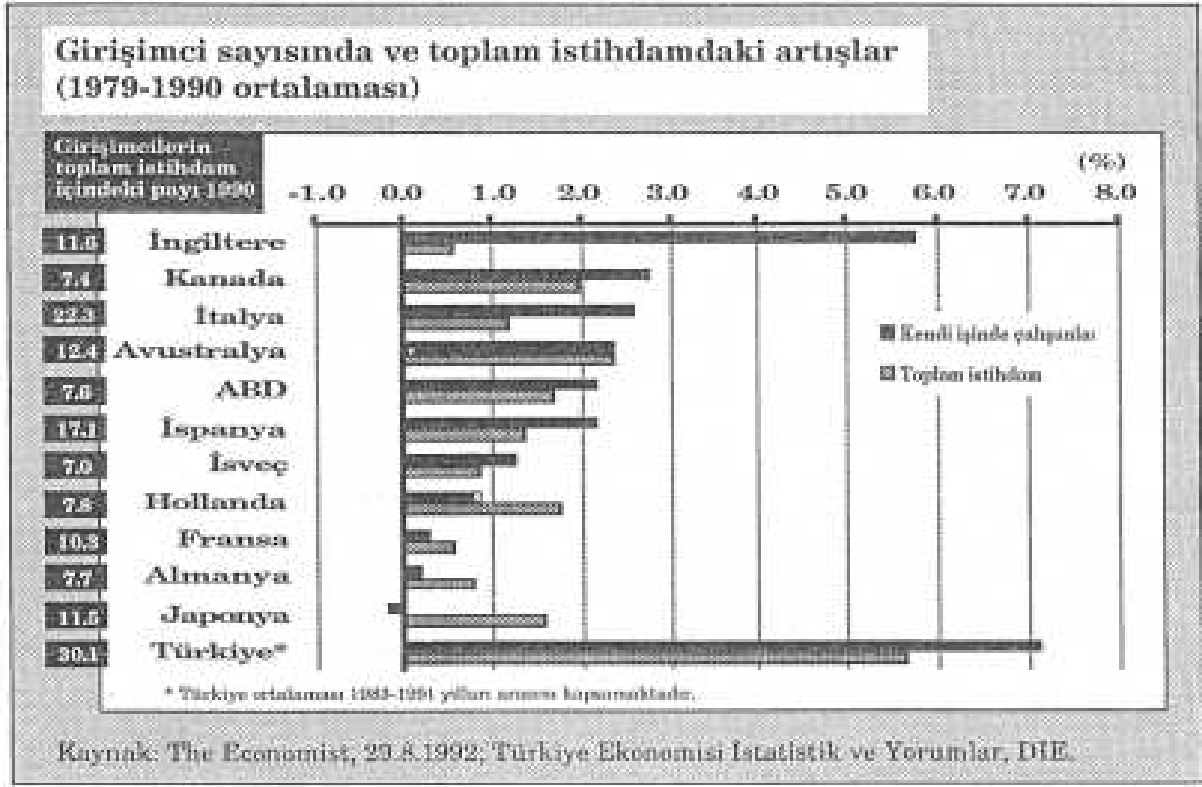
Dikkat çekici bir diğer olgu ise, feshedilen şirket sayısının en düşük düzeyde olduğu yılların genelde GSMH büyüme hızında azalma görülen yıllar olmasıdır.

### 2.3. TÜRKİYE'DE VE SEÇİLMİŞ ÜLKELERDE GİRİŞİMCİLİK

Uluslararası karşılaştırmalara göre; Türkiye kendine ait bir işte çalışan sayısının ve toplam istihdamın artış oranları açısından bazı OECD ülkeleri arasında üst sıralarda yer almaktadır. (Bu karşılaştırmada değerler Türkiye için 1983-1991 yılları ortalaması olup, diğer ülkeler için 1979-1990 yılları ortalamasıdır.) Bunun yanısıra; kendi işinde çalışanların toplam istihdam içindeki payı açısından da (yüzde 30.1) Türkiye en üst sıradadır. Toplam istihdamda ortalama yüzde 5.7 oranında bir artış gözlenirken, kendi işinde çalışan sayısındaki ortalama artış yüzde 7.1 olarak gerçekleşmiştir.



Türkiye'de özellikle kendi hesabına çalışan kesimin toplam istihdama oranının yüksekliği gözardı edilmemelidir. Gelişmiş ülkelerde bu kesimin toplam istihdama oranı düşük düzeydedir.

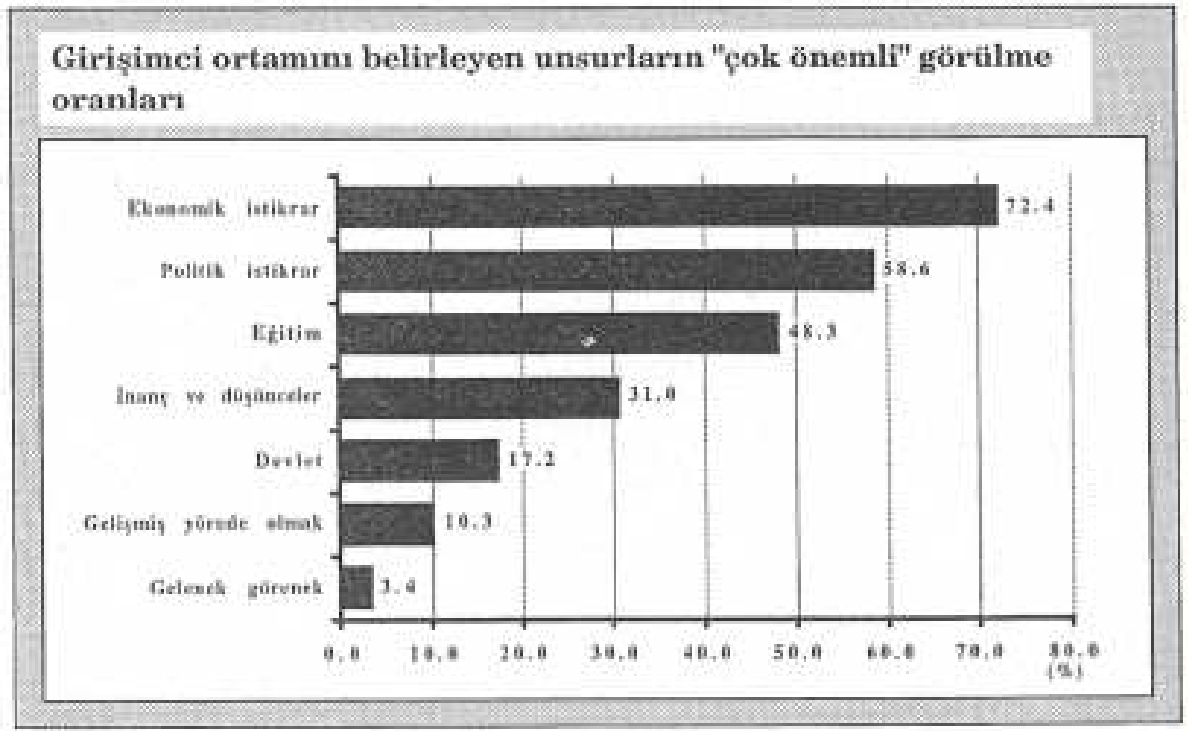


Pek çok ülkede kendi işinde çalışanların sayısındaki artışlar düşük düzeylerde kalırken, Türkiye'deki artışların görece olarak yüksek gerçekleşmesi, girişimcilik ruhunun varlığını göstermektedir. Ancak zorunluluk nedeniyle girişimciliğe yönelme sözkonusudur. Buna karşın, daha önce vurgulanan işveren sayısındaki hızlı gelişmede Türkiye'nin ekonomik yapısındaki yenileşme ve dünya ile bütünleşme eğilimlerinin önemli etkileri olduğu yadsınamaz. Piyasa ekonomisinin gelişmiş olduğu Kanada, İsveç, Hollanda, Almanya ve ABD gibi ülkelerde, kendi işinde çalışanların toplam istihdama oranının yüzde 7 civarında olması dikkat çekicidir. Bu ülkeler dışında kalan; İngiltere, Japonya, Fransa ve Avustralya gibi ülkelerdeki oranlar da oldukça düşüktür. Ancak sözkonusu ülkeler öncelikle kendi işinde çalışanların istihdam sorununun çözümünde önemli rol oynadığı görüşünü benimseyerek ekonomik politikalarında değişiklikleri gündeme getirmişlerdir. Bu ülkelerde küçük sanayii ve girişimciliği geliştirmeye yönelik programlar uygulamaya konmuştur.

## 2.4. TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİ ORTAMI

Girişimci ortamına ilişkin hangi faktörlerin girişimcileri etkilediğini belirleyebilmek amacıyla bir grup sanayici ve işadamlarının görüşlerine başvurulmuştur. Girişimci ortamı konusunda alman cevaplardan özellikle ekonomik (yüzde 72.4) ve siyasal (yüzde 58.6) istikrarsızlığın girişimciler için çok önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Girişimciliğin gelişiminde çok önemli faktörler arasında yer alan gelişmiş yörede bulunma, devlet, gelenek ve görenekler gibi faktörler cevap verenlerin düşük bir oranı tarafından çok önemli olarak nitelenmiştir. Bunun temel nedeni belki de ülkemiz koşullarının cevap verenlerce ön planda tutulmasından kaynaklanmaktadır. Eğitim (yüzde 48.3), inanç ve düşünceler ise (yüzde 31.0) sırasıyla çok önemli görülen nc ve dördüncü faktör olmuştur. Girişimci ortamını belirleyen faktörler olarak verilen seçenekler dışında pazarın büyüklüğü, anketi cevaplayan bazı kişilerce ayrıca belirtilmiştir.



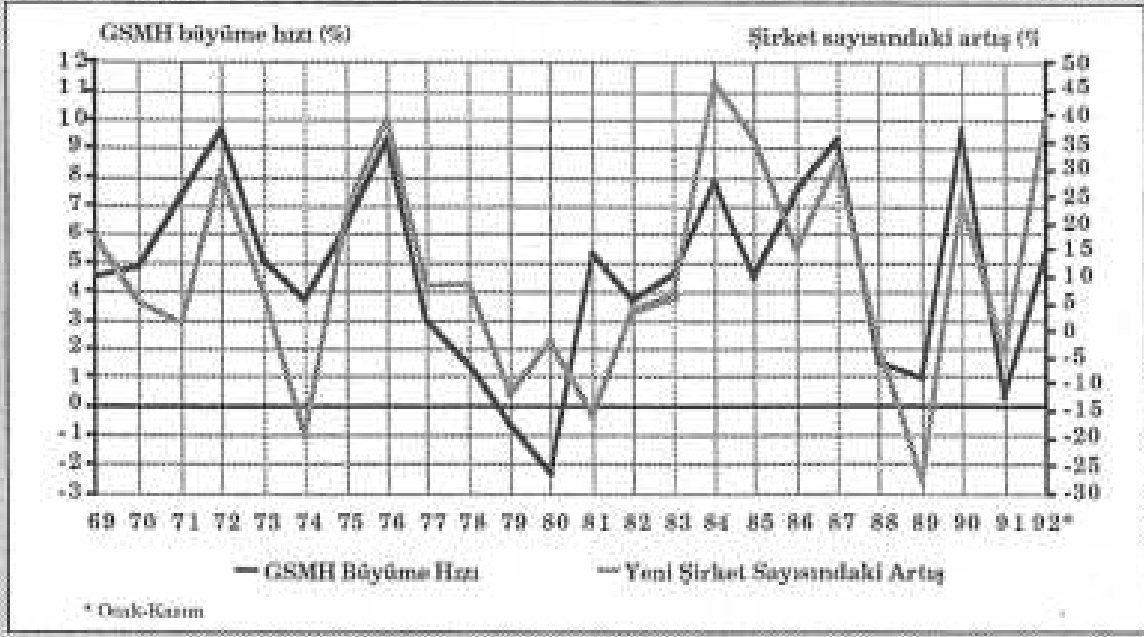
Girişimci ortamına ilişkin diğer kullanılabilir istatistikler özellikle ekonomik istikrarın Türkiye'de girişimciliği etkileyen en önemli faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu konuda önemli görülen diğer faktörlere ilişkin görüşler bu bölümde sırasıyla incelenmiştir.

### **GSMH Büyüme Hızı ve Yeni Kurulan şirket Sayısındaki Artış**

GSMH reel büyüme oranları ile yeni kurulan şirket sayısındaki artış birarada değerlendirildiğinde hemen hemen aynı eğilimi izledikleri görülmüştür. Bu bulgu ekonomik büyüme ile girişimcilik arasındaki doğrudan ilişkiyi ortaya koymaktadır. Ekonominin büyüme eğilimine girdiği dönemler, girişimcilerin geleceğe dönük umutlarının tazelendiği dönemler olmaktadır. İstikrarlı ve gelişen bir ekonomi, girişimciler açısından verimli ve uygun bir ortam anlamına gelmektedir. nk girişimci geleceğe dönük öngörülerde bulunabileceği bir ortamı arzu etmektedir.



## GSMH büyüme hızı ve yenisikurulan şirket sayısındaki artış

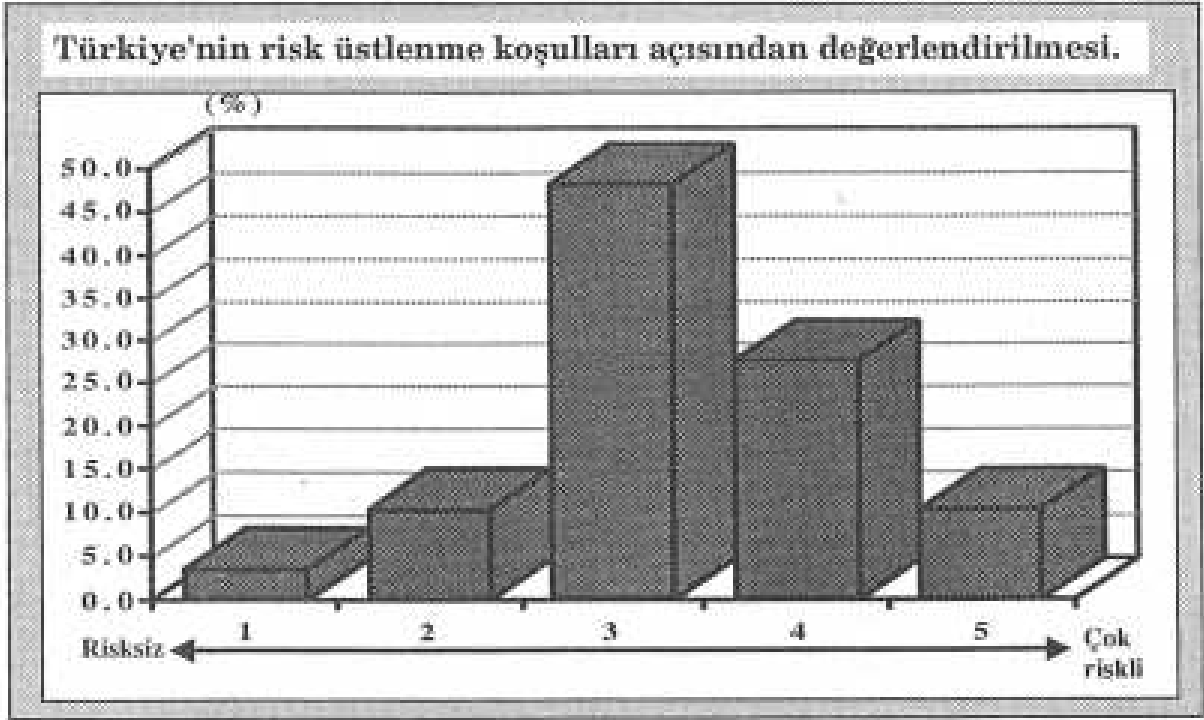


Kaynak: Türkiye İstatistik Yıllıkları, DİE; Türkiye Ekonomisi İstatistik ve Yorumları, DİE.

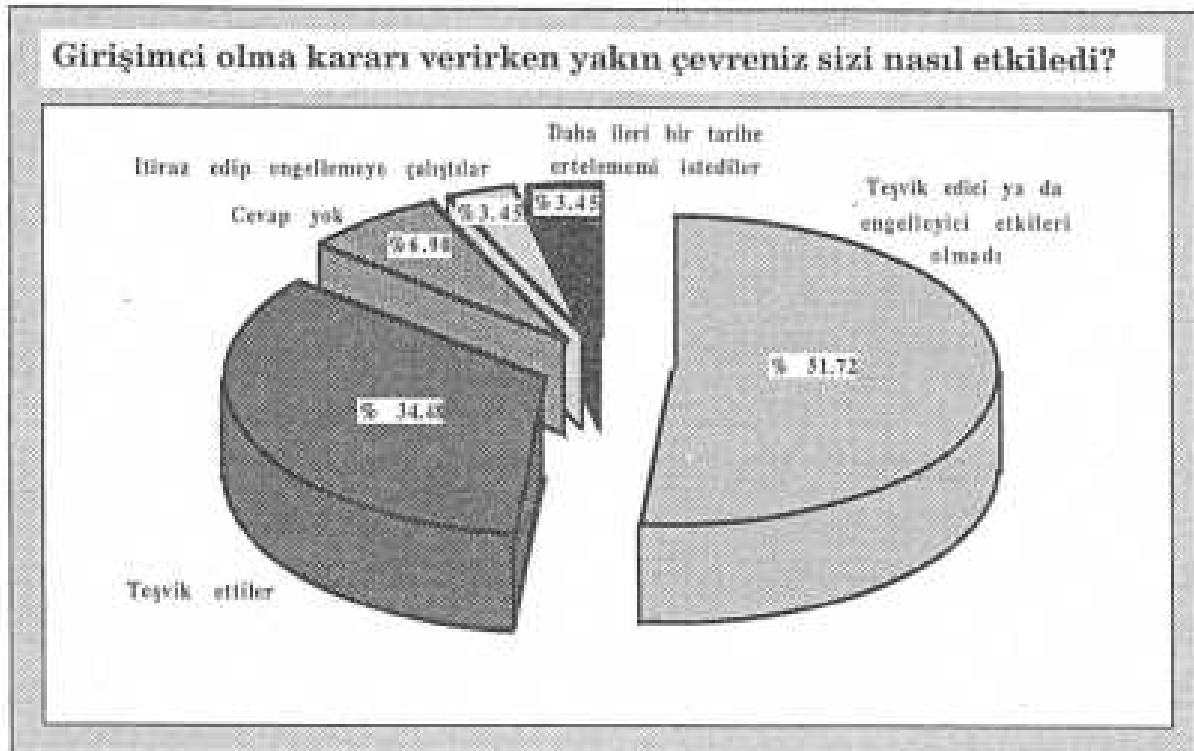
Bir kaç istisna yıl dışında (1970, 1980, 1984, 1986) tüm yıllarda GSMH büyüme oranı artan bir eğilim izlerken, yeni kurulan şirket sayısı da aynı eğilimi izlemiştir. Ters durumlarında da bir benzerlik söz konusudur. Bu ilişki özellikle 1982 sonrasında daha da belirgin bir hale gelmiştir.

## Türkiye'de Girişimci Riski

İşadamlarından ve sanayicilerden, girişimciler açısından Türkiye'nin ne ölçüde riskli olduğunu değerlendirmeleri istenmiştir. Alman cevaplarda yoğunluğun ölçeğin orta noktasında olduğu (yüzde 48.3) görülmüştür. Bu bulgu bir ölçüde kararsızlığı vurgulamaktadır. Cevaplar bu açıdan değerlendirildiğinde Türkiye'nin girişimciler açısından riskli bir ülke olarak algılanmadığını söylemek olasıdır. Ancak girişimcilerin bu konudaki kararsızlığını giderici ve girişimciliği özendirici yönde çabaların başlatılması gereği de ortaya çıkmaktadır. Girişimcilerin gereksinim duyduğu bilgilere kolayca erişmesini sağlama yolunda atılacak adımlar çözümlerin başında gelmektedir.



Örneğin diğer birçok ülkede olduğu gibi yöresel girişimci danışma merkezlerinin oluşturulması girişimcinin üstlendiği riski azaltıcı yönde rol oynarken girişimciliği özendirici etki de yaratacaktır.

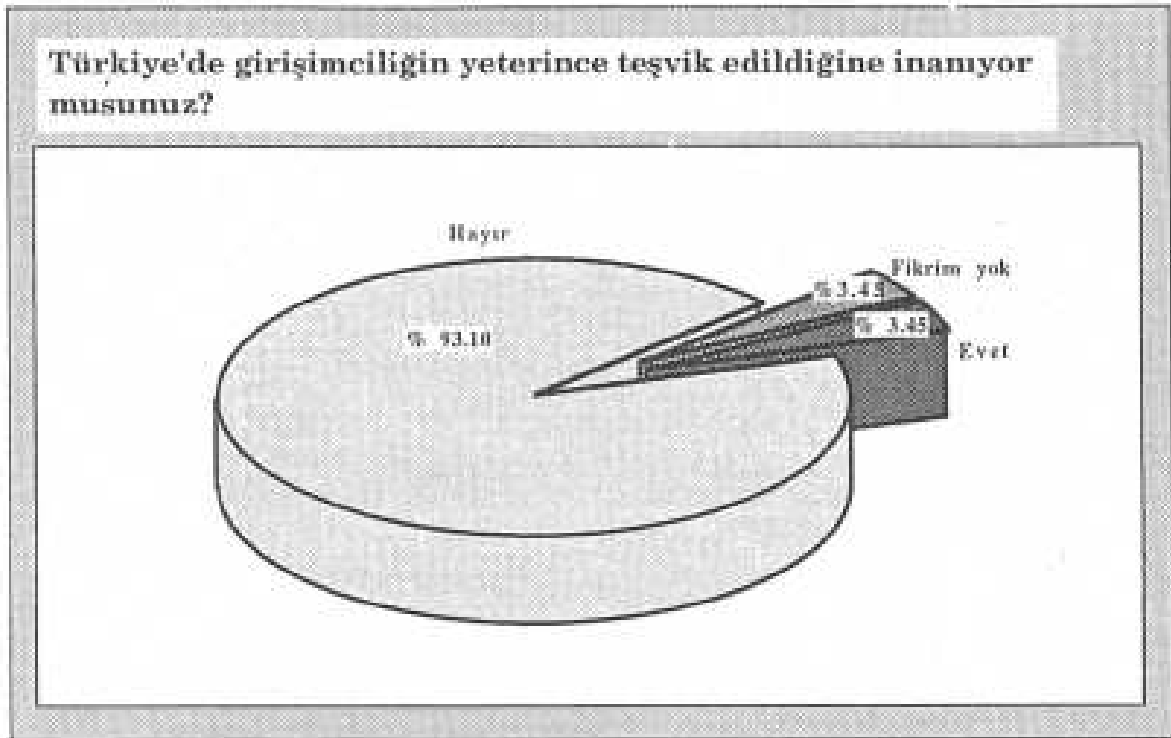


## Girişimcilik Kararında Yakın Çevrenin Etkisi

Görüşlerine başvuru sanayici ve işadamlarına girişimde bulunma kararı verdiklerinde yakın çevrelerinin nasıl tepki gösterdiği sorulmuştur. Verilen cevaplara göre büyük çoğunluk (yüzde 51.72) çevrelerinin girişimci olma kararlarını etkilemediğini belirtmiştir. Diğer yandan çevresi tarafından teşvik edildiğini belirtenlerin oranı da oldukça yüksektir (yüzde 34.48). Bu bulgu bir ölçüde girişimciliğin genel olarak teşvik edildiğini ya da girişimciye yakın çevresinin engel olmaya çalışmadığını göstermesi açısından ilginçtir. Girişimcinin çoğu zaman kararlarıyla başbaşa kalması olumludur. Ancak çevresinden tepki almaması ise girişim aşamasında duymuş olduğu destek gereksiniminden yoksun kalmasına yol açmaktadır.

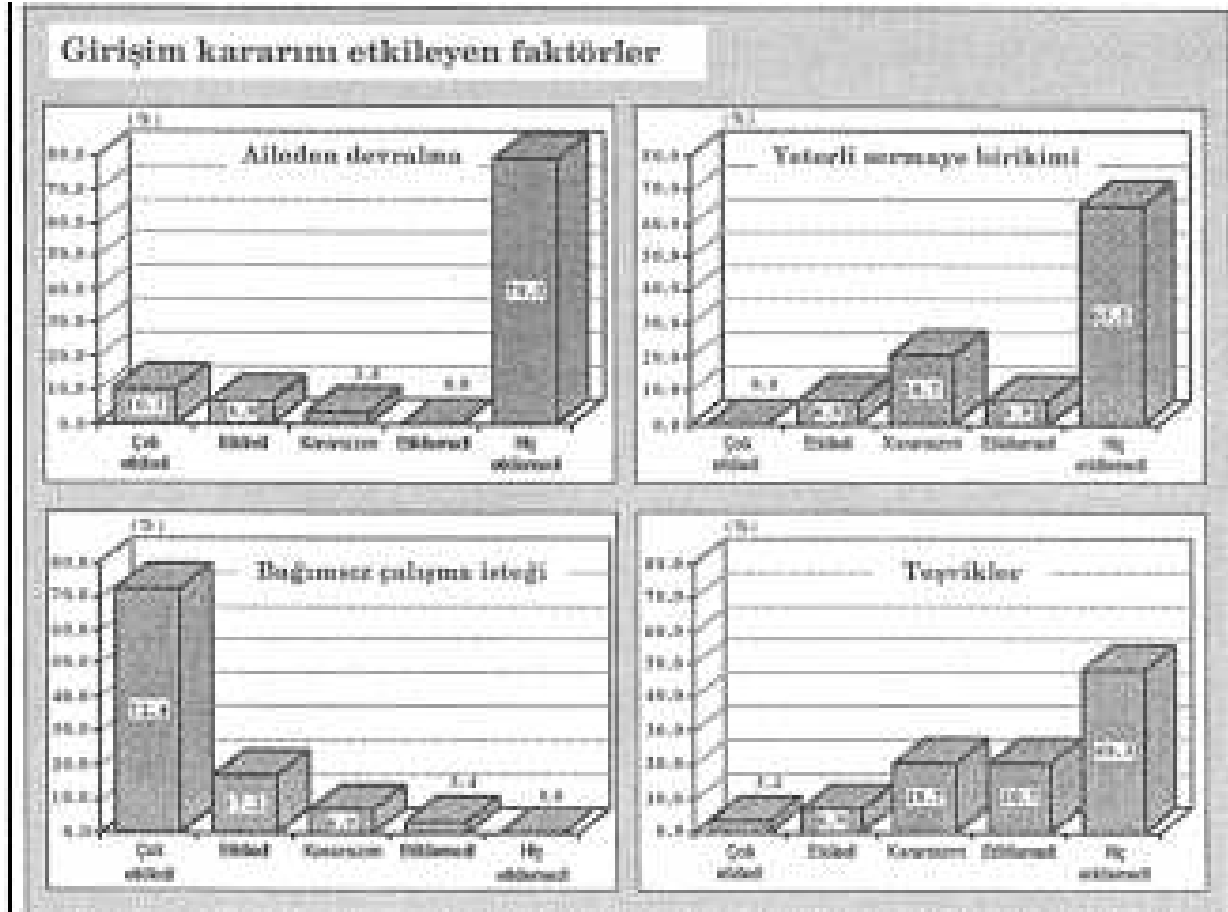
## Türkiye'de Girişimciliğe Yönelik Teşviklerin Yeterliliği

Türkiye'de girişimciliğin teşvik edildiği, görüşlerine başvurduğumuz sanayici ve işadamlarının tamamına yakın bir bölümünce kabul edilmemektedir. Diğer bir deyişle Türkiye'de girişimcinin yeterince teşvik edilmediği konusunda görüşbirliği vardır. Bu konunun ivedilikle ele alınması girişimciliği özendirme ve teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi zorunluluğu açıktır. Girişimciliğin teşviği kendi adına çalışanların ve küçük işletmelerin sayısında artış sağlarken istihdam sorunun çözümlenmesinde de önemli rol oynayacaktır.



## Girişim Kararını Etkileyen Faktörler

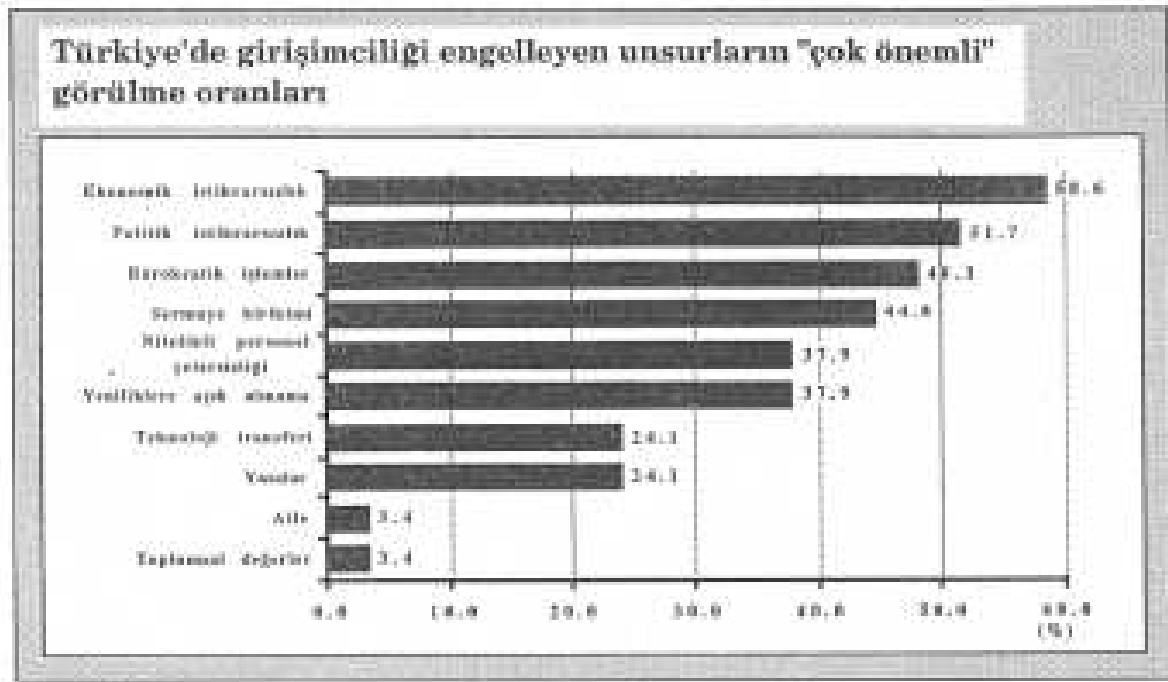
Girişimcilik kararında etkili olduğu düşünülen faktörler arasında "bağımsız çalışma isteği" en çok kabul gören seçenek olmuştur. Cevap verenlerin yüzde 72.4'ü bağımsız çalışma isteklerinin girişimci olma kararlarını çok etkilediğini belirtmiştir. İlginç olan bulgulardan birisi, "sermaye birikiminin" girişim kararlarını hiç etkilemediğini belirtenlerin oranının yüzde 65.5 gibi yüksek bir oranda olmasıdır. Aileden devralma ve teşviklerin girişim kararlarında etkili olmadığını belirtenlerin oranı da (yüzde 78.3, yüzde 48.3) yüksek düzeydedir. Ancak teşviklerin karar aşamasında gözönünde bulundurulduğunu verilen cevapların dağılımına bakarak söylemek olasıdır. Bu soruya verilen cevaplarda teşviklerin "çok etkili olduğunu", "etkili olduğunu" ve bu konuda "kararsız olduklarını" belirtenlerin oranı yüzde 31'e ulaşmaktadır.



Söz konusu oran etkili olmadığı söylenen diğer iki faktör için hesaplanabilecek oranlardan daha yüksektir. Bu soruya verilen cevaplarda kazanma arzusunun ve ekip çalışmasının girişim kararlarında etkili olduğu değişik kişilerce belirtilmiştir.

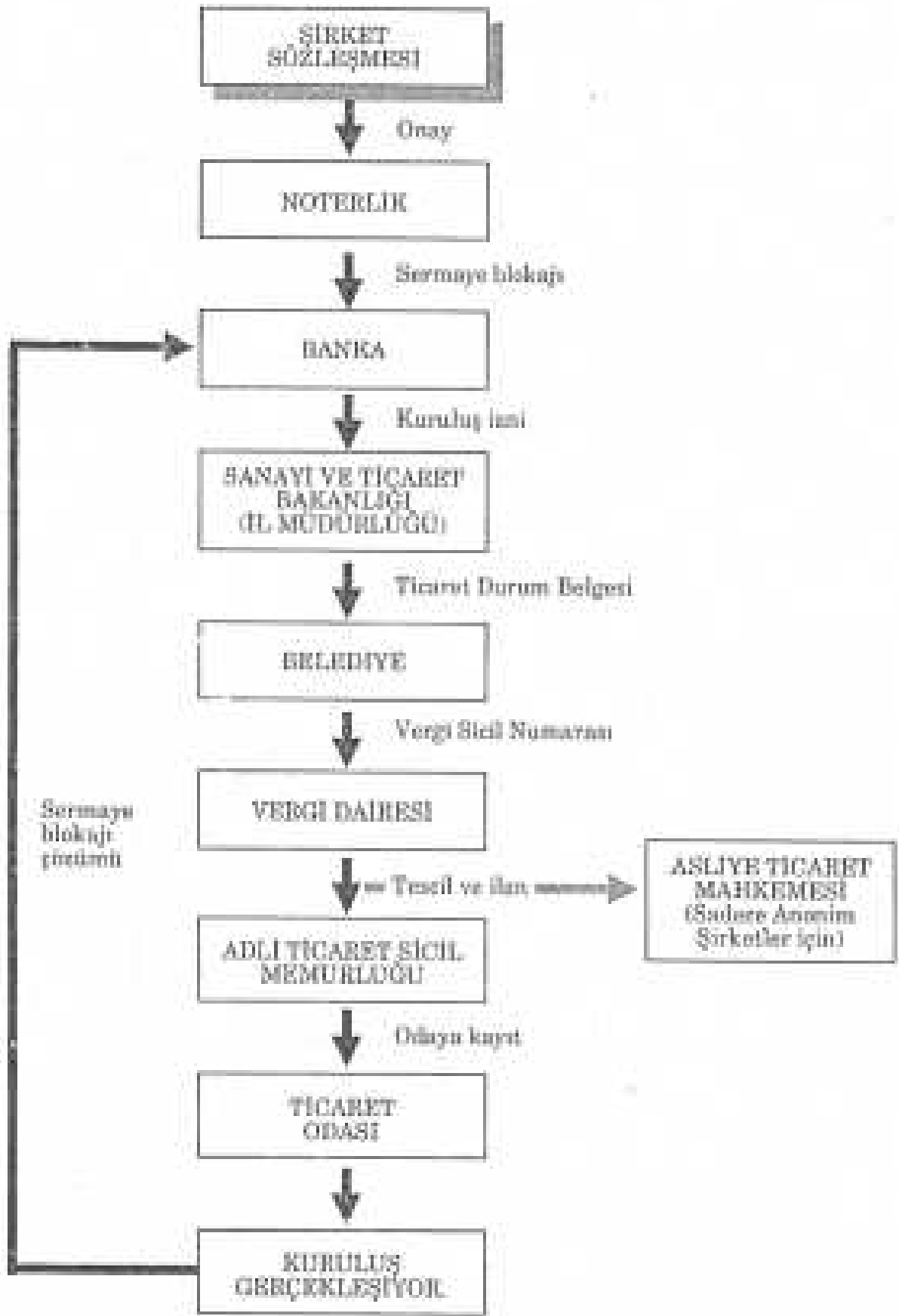
## Türkiye'de Girişimciliği Engelleyen Unsurlar

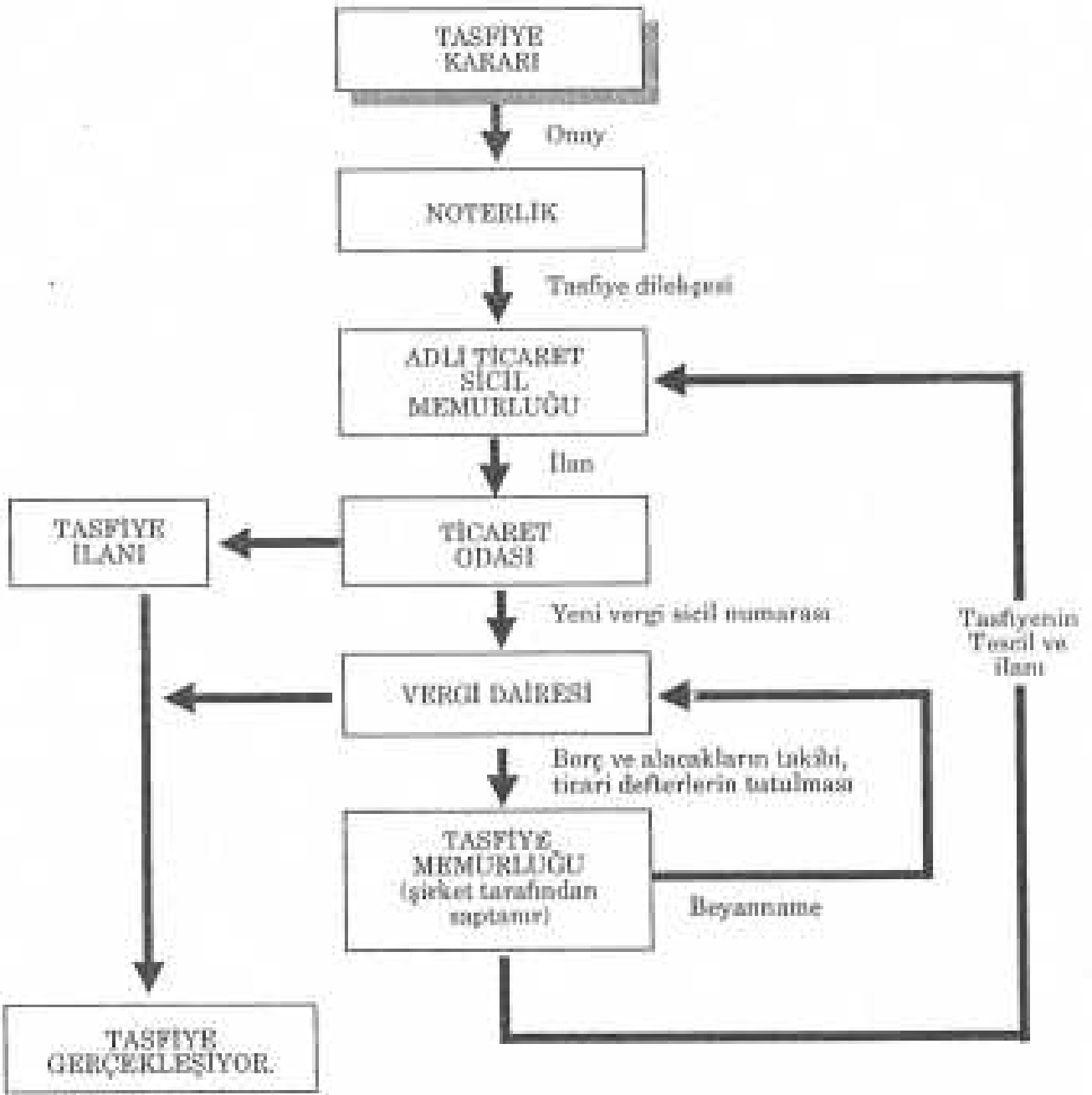
Türkiye'de girişimciliği engelleyici faktörler konusunda düşünülen seçeneklerden ekonomik (yüzde 58.6) ve siyasal (yüzde 51.7) istikrarın yeterince sağlanamamasının çok önemli olduğu görüşü cevap verenlerin yaklaşık yarısı tarafından benimsenmiştir. Bürokratik işlemler çok önemli görülen (yüzde 48.3) üçüncü faktör olarak sıralamada yerini almıştır. Bu konuda ilginç bir cevap ise bürokrasi dışında bürokratların engel olduğu görüşünün bazı cevaplayanlarca ayrıca belirtilmesidir. Ailenin ve toplumsal değerlerin girişimciler için çok önemli bir engel görünümünde olmadığı düşüncesi ise büyük bir kesim tarafından benimsenmiştir (yüzde 3.4).



Bu düşüncenin temelinde kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması sonucu girişimcilik ruhunun geliştirilmesinde aile ve toplumsal değerlerin etkisinin eskiye oranla giderek azaldığı düşüncesinin yattığını söylemek olasıdır. Yasalar ve teknoloji transferi konularının diğer seçeneklere göre çok önemli engel olarak görülme oranları da düşük düzeyde kalmıştır. Sermaye birikimi, nitelikli personel yetersizliği ve yeniliklere açık olmama çok önemli engeller arasında dördüncü, beşinci ve altıncı sıralarda yer alan faktörlerdir.

Türkiye'de girişimciliğe engel olan faktörler arasında üçüncü sırada görülen bürokratik işlemlere ilişkin en iyi örnek şirket kuruluş ve feshinde izlenen aşamalardır. Başvurulan kurumların çokluğunun yanısıra, harcanan zamanın uzunluğu da bir diğer faktördür. Örneğin bir şirketin feshedilmesi işlemi 14 ay gibi bir zamanda başarabilmektedir. Bürokraside şikayet edilen kurumların çokluğu değil, sistemin karmaşıklığıdır.





**NOT:**Tasfiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde yayınlanan üçüncü ilandan bir yıl sonra gerçekleşme aşamasına gelmektedir.

### III. BÖLÜM

## SEÇİLMİŞ BAZI ÜLKELERDE GİRİŞİMCİLİK VE KÜÇÜK İŞLETMELERİN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK PROGRAMLAR

Risk 'üstlenme ve yenilikçi olma niteliği nedeniyle girişimcilerin tüm toplumların değişim ve gelişme süreçlerinde öncülük yaptığını söylemek olasıdır. Bu düşünce geliştirmekte olan ülkeler kadar gelişmiş ülkeler için de geçerlidir. Çünkü dünya pazarlarında giderek hızlanan rekabet her ülkeyi yenilikçi olmaya ve değişime uyum sağlamaya zorlamaktadır.

Bugüne değin girişimciye verilen önem ülkelere göre farklı olması yanında zaman içinde de her ülkede değişen bir eğilim izlemiştir. Ancak günümüzde girişimcinin ülke kalkınmasına katkısı yanında özellikle istihdam sorununun çözümünde ve geri kalmış yörelerin kalkındırılmasındaki rolü genel olarak tüm ülkelerce kabul edilmektedir.

Bu düşüncenin temelinde kişisel gereksinimlere cevap veren hizmet sektöründe, özel teknoloji gerektiren birçok üründe, el sanatlarında ve birçok lüks tüketim mallarında özellikle küçük işletmelere olan gereksinim yatmaktadır. Bu olgu ise çok sayıda girişimciyi gerektirmektedir. Diğer yandan sözkonusu sektörlerin emek yoğun olması bu nedenle istihdam yaratma gücünün yüksek olması ve karlılık için kitle üretimi gerektirmemesi en önemli özellikleridir. Büyük işletmelerin giderek daha teknoloji yoğun sistemlere yönelmeleri, büro otomasyonuna geçişleri ve endüstriyel robot kullanma eğilimleri istihdam artışını sınırlandırmaktadır. Bu nedenle daha emek yoğun olan küçük işletmelerin istihdama katkıları gözardı edilemeyecek düzeylere erişmektedir. Sözkonusu gelişmeler ise yeni girişimcilerin yetişmesini gerekli kılmaktadır. Bir çok ülke ortaya çıkan girişimci gereksinimini

#### BATI AVRUPA DEVLETLERİNDE GİRİŞİMCİLİĞİ TEŞVİK ETME NEDENLERİ

- İşsizliğe çözüm arayışı
- Büyük ölçekli işletmelerde çalışanların yönetimi ve denetimi sorunlarına çözüm arayışı
- Bireylerin kendine güven duygusuna güçlendirme
- Sosyal yükümlülüklerinin bazılarınıdan kurtularak kamu harcamalarını azaltma



karşılatabilmek için girişimciliği özendirme ve geliştirme programları geliştirmekte ve uygulamaya koymaktadır. Tüm bu gelişmeler küçük işletmeleri geliştirme ve özendirmeye yönelik programları hükümetlerin ekonomik politikalarının bir parçası durumuna getirmiştir.

1960'lı ve 1970'li yıllarda Batı Avrupa'da genel olarak küçük işletmelerin verimsiz olduğu düşüncesi benimsenmiş ve bu nedenle büyük ölçekli işletmeler teşvik edilmiştir. Bu düşüncenin temelinde küçük işletmelerin yeni teknolojilere ve yönetim tekniklerine uyumunun güç olduğu görüşü yatmaktadır. Büyük işletmelerin teşvik edilmesi girişimcilik ruhunun körelmesine yol açmıştır. Daha serbest çalışmak ve yaptığı işten daha yüksek kişisel tatmin duymak isteyen bireylerin kurduğu işletmelerin istihdam artışında oynadığı rolün önemi gözardı edilmiştir. 1980'li yıllarda küçük işletmelerin tekrar gündeme gelmesiyle toplumda kendine güven duygusunun güçlendirilmesi ve girişimciliğin canlandırılması amaçlanmıştır. Girişimciliğin teşvik edilmesi sonucu kendi hesabına çalışanların sağlayacağı istihdam artışı nedeniyle devletin pahalı bir dizi sosyal yükümlülüklerden kurtulması da sözkonusudur. Çünkü girişimci işletmesinde kendisiyle beraber ek istihdam olanağı yaratmakla işsizlik nedeniyle devletin katlanmak zorunda olduğu yükümlülükleri de azaltıcı rol oynayacaktır.

Küçük işletmelerin gelişmesini desteklemek amacıyla birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülke başarılı programlar uygulamışlardır. Bu programlar hükümetlerin sosyo-ekonomik politikalarına bağlı olarak uygulama ve yapı yönlerinden farklı özelliklere sahiptir.

### **3.1. ALMANYA**

Almanya'da da diğer birçok ülkede olduğu gibi yeni bir kuruluşun gerçekleştirilmesi girişimcinin başarı arzusuna bağlıdır. Ancak kurmayı düşündüğü ve hizmet vermeyi planladığı sektörde daha önce deneyim sahibi olması kendi adına bir işletme kurabilmesi için istenen özellikler arasında yer almaktadır.

1980'li yıllarda Batı Almanya'da hükümetin yeni kuruluşlara ilişkin politikasının seçici nitelikte olduğu söylenebilir. Her Alman vatandaşının istediği zaman kendi adına şirket kurma özgürlüğü bulunmasına karşın bazı sınırlamalar sözkonusudur. En belirgin sınırlamalardan birisi teknik açıdan getirilen sınırlamalardır. Kendi adına herhangi bir uzmanlık gerektiren iş kollarında girişimcinin uzmanlık belgesine sahip olması ya da uzmanlık belgesine sahip kişileri çalıştırması koşulu aranmaktadır. Bunun yanında coğrafik sınırlamalar da önemli rol oynamaktadır. Belirli bölgelerde aynı iş kolunda açılacak işyeri konusunda da sınırlamalar bulunmaktadır.

İşyeri açmada açılış izninden, çevre korumaya ve yerel rekabete ilişkin yasalara kadar bir dizi engel bulunmaktadır. Tüm bu sınırlamaların nedeni yeni açılan işyerlerinin sayısını denetim altında tutmaya ve mevcut kuruluşlar için sağlıklı bir ortam yaratmaya çalışmaktır.

Tüm bu engellere karşın potansiyel girişimcinin bu engelleri aşması amacıyla çok sayıda özendirici önlemler getirilmiştir. Bu özendirici önlemlerden finansman, bilgiye erişim ve altyapıya ilişkin konularda getirilen kolaylıklar en önemli güdüleyicilerdir. Devlet tarafından başlangıç aşamasında girişimciye danışmanlık, bilgiye erişim olanakları ve uygulamaya dönük bilgiler konusunda hizmetler verilmektedir.

1980'Lİ YILLARDA ALMANYA'DA GİRİŞİMCİLİK
<ul style="list-style-type: none"><li>• Engeller<ul style="list-style-type: none"><li>- Teknik/egitim yeterliliği (Konuya ilişkin uzmanlık belgesi)</li><li>- Coğrafik kısıtlamalar (her bölgede belli bir sayıda işletmeye izin verilmesi)</li><li>- Çevre korumasına yönelik yasalar</li></ul></li><li>• Teşvikler<ul style="list-style-type: none"><li>- Devlet tarafından kredi olanaklarının sağlanması</li><li>- Girişimcilik konusunda eğitim programları</li><li>- Pazar ve teknik konularda bilgi akışının kolaylaştırılması</li><li>- Altyapı hizmetlerinin sağlanması</li><li>- Küçük işletmelere yönelik merkezlerde tesis sağlanması</li></ul></li></ul>

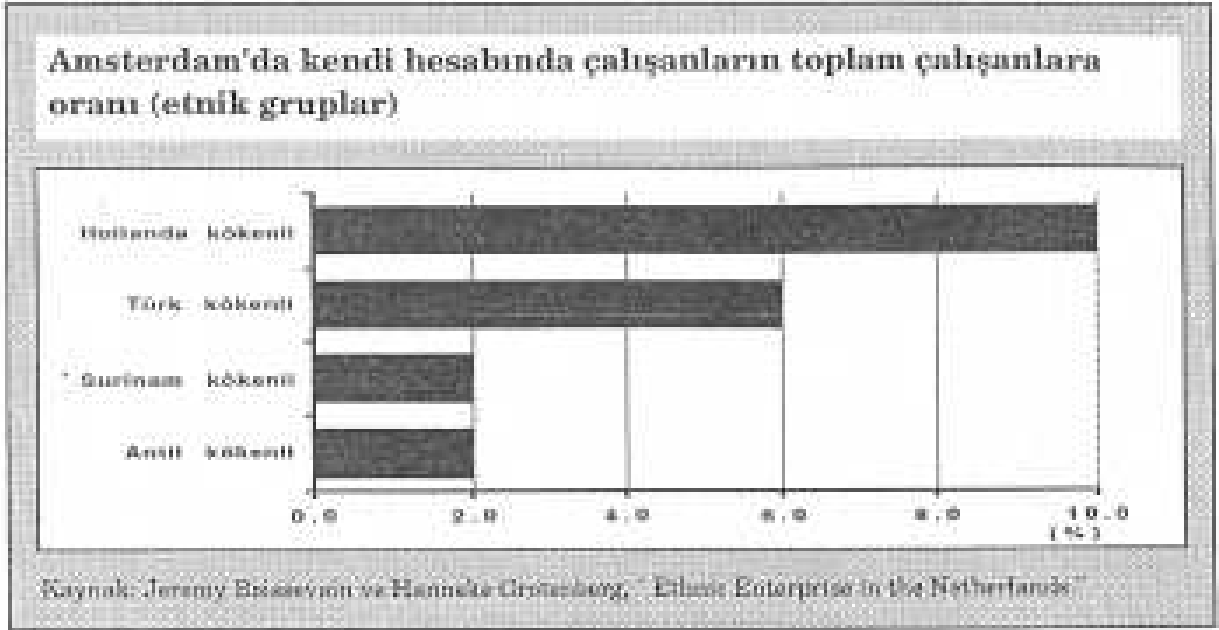
Teşviklerin büyük bir bölümü özellikle yeni kurulan ve bir takım özel hizmetlere gereksinim duyan işletmelerin taleplerini karşılamaya yöneliktir. Uygulanan en önemli teşvikler ise sermaye ihtiyaçlarının karşılanmasında yardımcı olmayı hedeflemektedir. Bu finansal teşviklerin arasında küçük işletmelere yönelik iki yılı geri ödemesiz kredi olanakları da yer almaktadır. Küçük işletmelerin sermaye yetersizliği sorununu gözönüne alarak geliştirilen küçük sanayi merkezlerinde bazı altyapı hizmetleri düşük fiyatlarla sağlanmaktadır.

Görüldüğü gibi Alman hükümetinin politikası küçük işletmelerin kontrollü olarak geliştirilmesini amaçlarken bu işletmeleri büyümeye özendirmekte ve bölgesinde söz sahibi rekabet gücü yüksek işletmeler haline gelmelerini hedeflemektedir.

### 3.2. HOLLANDA

Hollanda da bulunan çok sayıdaki etnik grup, ve yüksek sayıdaki göçmen oranı bu ülkenin iş yaşamının çeşitlenmesine yol açmıştır. Ülkede 1984 yılında kayıtlı toplam 350.000 küçük işletmenin 7.000 tanesi Hollandalı olmayan vatandaşlara aittir.

Yerli ve göçmenler arasında girişimcilik açısından farklılıklar olduğu kadar değişik göçmen grupları arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Hollandalılar arasında Amsterdam'da toplam çalışanların yüzde 10'u kendi hesabına çalışmaktadır.



Buna karşın Surinam ve Antil kökenlilerden kendi hesabına çalışanlar sadece yüzde 2'dir. Amsterdam'da yaşayan Türkler arasında ise bu oran oldukça yüksek olup yüzde 6'ya ulaşmaktadır.

İster yerli ister göçmen girişimci olsun Hollanda'da tüm işletmeler belirli kurallarla sınırlandırılmıştır. Bu politikanın temeli hükümetin mevcut düzeni koruma ve girişim sayısında beklenmedik artışı önleme isteğine dayanmaktadır. Girişimci kuruluş aşaması öncesi belediyeden izin almak durumundadır. Yasalar yüksek vergileri ve sosyal fonları gerekli kılmaktadır. Bu yönetmelik ve yasalar katı biçimde uygulanmakta, tüm yeni işletmeler belediye ve ulusal kuruluşlar tarafından araştırma ve denetime tabi tutulmaktadır. Tüm bu resmi denetimlerin yanısıra mevcut işletmeler arasındaki dayanışma ve bu dayanışmaya bağlı olarak kurulan örgütler diğer engellerin arasında yer almaktadır. Bu iletişim ağı ve pazarın yapısı yeni bir işletmenin pazara girişinde büyük güçlükler oluşturmaktadır.

Tüm bu engellere ve sınırlamalara karşın yabancı kökenli girişimciler gün geçtikçe artmakta ve kendi işletmelerini kurarak başarılı olabilmektedir. Bu işletmelerin başarısının temel nedeni herşeyden önce girişimcinin özelliklerine bağlıdır, ancak bu yeterli değildir. Girişimcinin sosyal ve kültürel geçmişi, insan ve finans kaynaklarını biraraya getirme yeteneği küçük işletme olarak kendi hesabına çalışanlar grubuna girmesinde önemli rol oynamaktadır.

Tüm toplumlarda girişimcilerin başarılı olabilmesi belirgin bazı özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Karar verme yeteneği, işiyle ilgili olası riskleri üstlenme, kendi adına çalışma, para kazanma isteğine sahip olması aranan niteliklerin başında gelmektedir. Tüm bu sıralanan genel nitelikler yanında Hollanda'da küçük işletme sahibi göçmen girişimciler pazara girişi engelleyen kuralları da aşabilmek için ek kaynaklara gereksinim duymaktadır.

Girişimcinin seçtiği işte daha önce çalışmış ve deneyim sahibi olması da başarıda rol oynayan etmenler arasında gelmektedir. Yeni bir pazarda girişimcinin başarısında daha önce profesyonel yaşamda elde ettiği deneyimler yanında, girişimci ortamı ya da ailenin konumu ve özellikleri de belirleyici olmaktadır.

Girişimcinin yakın çevresinin ve ailesinin desteği ve yardımı kendi firmasını kurmada, mevcut engelleri aşmada ve büyümesinde en büyük dayanağı olmaktadır. Aile fertlerinin işletmede görev alması işçilik maliyetlerini düşürmede önemli rol oynarken aynı zamanda girişimciye bağlılık nedeniyle güvenli bir çalışma ortamı da yaratmaktadır.

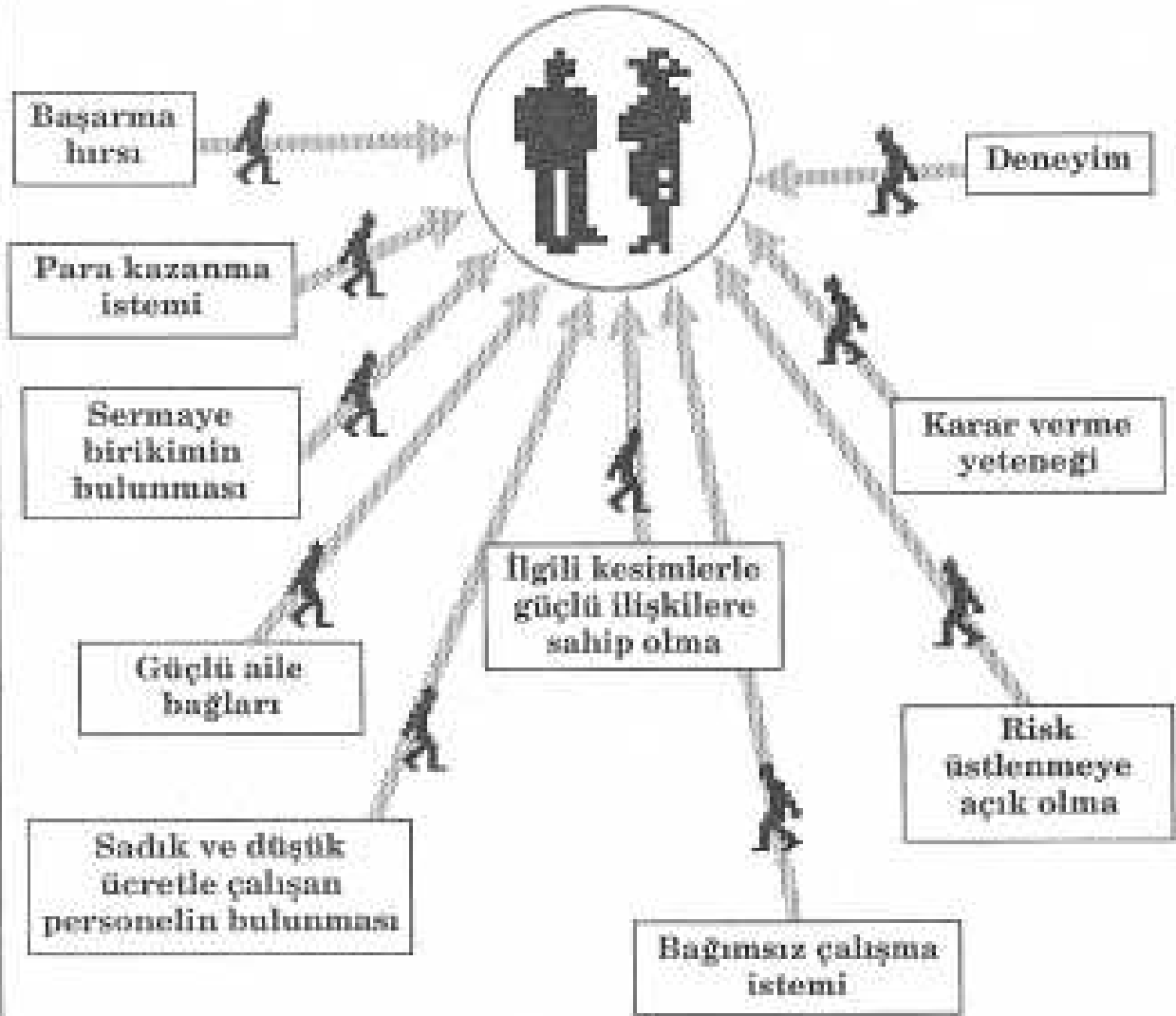
Girişimcinin diğer girişimcilerle ilişkisi ve bağının bulunması pazarda mevcut rakiplere karşı rekabet gücünü artırmakta ve etnik gruplar tarafından oluşturulan dayanışmaya karşı mücadelede destek sağlamaktadır.

## HOLLANDA'DA GİRİŞİMCİLİKTE BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

### Sınırlayıcı koşullar

- Yerel yönetimin onayı
- Yasalar
- Vergi yasaları
- Zorunlu sosyal fonlar
- Etnik grup dayanışması nedeniyle ortaya çıkan engeller
- Denetim ve kontrol hizmetleri

Amaç: Varolan düzeni korumak



### 3.3. İSVEÇ

İsveç'te küçük işletmelerde son yıllarda istihdam azalmış olmasına karşın bölgesel kalkınmasının sürekliliğini sağlamada bölgesel girişimcilik yerel yönetimlerin ekonomik politikalarında önemli yer almıştır. Küçük işletmelerin geliştirilmesi ve özendirilmesi konusunda İsveç hükümetinin uyguladığı programının başarısı birçok faktörden kaynaklanmaktadır. Bu faktörlerden başlıcaları; pazarda doğan fırsatlar, finans ve diğer hizmetler konusundaki destekler ve yerel sanayi ve ticari geleneklerin girişimciliği destekleyici özelliği olarak sıralanabilir.

İsveç hükümeti coğrafik bölgeler arasındaki doğal yapı nedeniyle ortaya çıkan farklılıkları gidermekte başarılı olmuştur. Sağlık, konut, eğitim gibi altyapı hizmetleri tüm ülke genelinde geliştirilmiş ve yaygınlaştırılmıştır. Sanayinin ve yönetimin eğitilmesine dönük hizmetler bölgesel kalkınma fonlarıyla giderek artan oranda yerel yönetimlerce işletmelere sunulmaktadır. Kısaca pazara, kaliteli altyapı hizmetlerine ve çeşitli sanayi ve ticari hizmetlere tüm İsveç genelinde erişim olanakları sağlanmıştır.

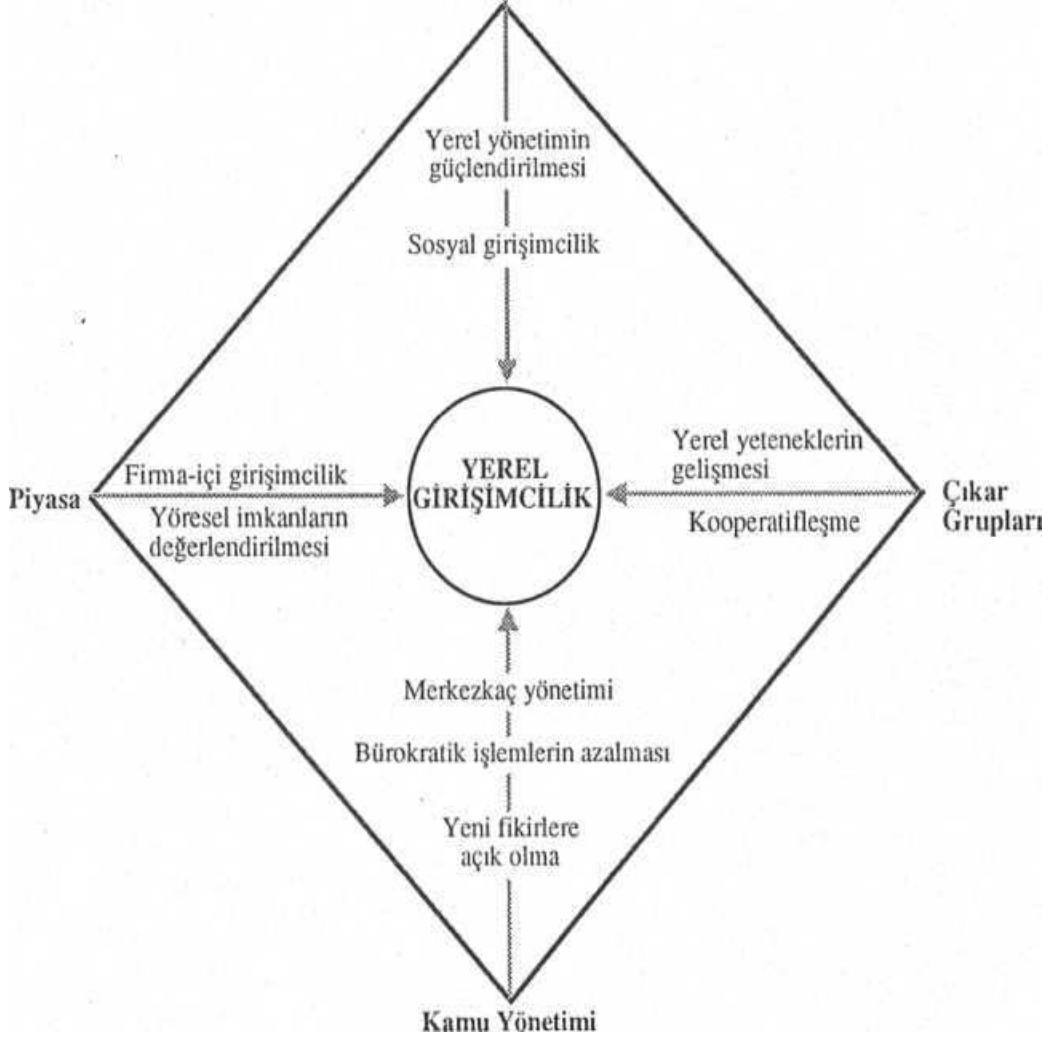
İsveç'te yerel girişimciliği özendirme ve geliştirme çabaları etkin bir biçimde yerel yönetimlerce gerçekleştirilmektedir. Bölge yönetimleri önemli konular üzerinde yoğunlaşırken yerel yönetimler bölgesel

#### İSVEÇ: AZ GELİŞMİŞ YÖRELERDE GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞTİRİLMESİ

- Amaç: Girişimciliği teşvik ederken bölgelerarası farklılıkları gidermek
  - Az gelişmiş yörelerden diğer pazarlara girişin kolaylaştırılması
  - Kaliteli altyapı tesislerin sağlanması
  - Ticari ve sınai hizmetlerin geliştirilmesi
- Girişimciliği kolaylaştırmak için yerel yönetim tarafından alınan tedbirler
  - İstihdamda parasal teşvikler ve ilk yatırımda kredi olanakları
  - Bölgesel navlun teşvikleri
  - Yerel altyapı hizmetlerinin geliştirilmesi (eğitim, sağlık, konut, ulaştırma)
  - Teknik ve yönetim becerilerine yönelik hizmetiçi eğitimin sağlanması
  - Büro ve diğer araçların hükümet tarafından sağlanması

## İSVEÇ'TE YEREL GİRİŞİMCİLİK

### Siyasal Sistem



Kaynak: Bengt Johannisson, "Entrepreneurship in a Corporalif State: the Case of Sweden."

kalkınma konusunu üstlenmektedir. İsveç'te girişimciliğe yönelik kurumsal yapı, piyasa, siyasal sistem, kamu yönetimi ve çıkar grupları olmak üzere dört ana grupta toplanmaktadır. Hükümet politikaları temelde bu grupların temsilcilerinin görüşleri doğrultusunda biçimlendirilmektedir.

**Siyasal Sistem:** Yerel yönetimlerin giderek etkinlik kazanması, birçok politikacının bildikleri sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Kamunun sahip olduğu olanaklar yeni girişimcilere düşük bedellerle sunulabilmektedir. Bu çözüm önerileri istihdam, doğal kaynak yetersizlikleri gibi

bölgesel sorunların aşılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu çözümlerin yerel yönetim tarafından geliştirilmesi de yerel halkın kendi gücüne.güven duygusunu geliştirmektedir.

**Kamu Yönetimi:** Kamu kurumlarının büyük kent merkezleri dışına taşınmaları merkezi yönetimden uzaklaşılmasını ve merkezkaç yönetime geçişi hızlandırmıştır. Bölgesel yönetimlere daha fazla özerklik verilmesi ve ek finans kaynaklarının yaratılması yerel projelerin gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Yasalarda yapılan düzenlemeler ise yeni işletmelerin pazara girişinde önemli engellerden birisi olarak ortaya çıkan bürokrasiyi, işletmeler ve idareler açısından azaltmıştır.

**Çıkar Grupları:** İsveç'te birçok şehir ve kasabada yerel ticaret odaları ve baskı gruplarının küçük ve orta ölçekli işletmeleri geliştirmeye dönük programları benimsemeleri sanayi sitelerinin kurulması sonucunu getirmiştir. Bu olanak yeni kuruluşların haberleşme ve ticaret ağına erişimini kolaylaştırmıştır. Kooperatifleşme hareketine bağlı olarak yerel girişimciliğe yönelik projelerin belirlenebilmesi için girişimci merkezleri oluşturulmuştur.

**Piyasa:** İşadamların tümü yerel ticaretin geliştirilmesi konusuyla daha çok ilgilenmeye başlamışlardır. İşletmelerin birçoğu çalışanların kendi düşüncelerini işlerinde uygulamaya ve çalışanları kendi işlerini kurmaya özendiren, yeni kurulan işletmelerle ticari ilişkiler kuran bir örgüt yapısına sahiptir. Bu yolla, büyük firmalar da yerel pazarın gelişmesinde ve girişimciliğin bölgesel düzeyde geliştirilmesinde sosyal sorumluluk üstlenmektedir.

### 3.4. İNGİLTERE

Küçük sanayi işletmelerinin ve girişimciliğin bir bütün olarak geliştirilmesine ve özendirilmesine ilişkin politikalar İngiliz hükümetinin Sanayi ve Ticaret Bakanlığının görevleri arasında tanımlanmaktadır. Politikaların kapsamı işletmelerin verimliliğinin artırılması, daha karlı işletmeler durumuna getirilmesi ve ekonomik ortama uyum sağlayarak rekabet gücüne kavuşmalarının sağlanmasına bağlı olarak değişiklikler göstermektedir.

İngiliz işletmelerine en az diğer sanayileşmiş ülkelerde sağlanan iş ortamına eşdeğerde ortam yaratılması Sanayi ve Ticaret Bakanlığının temel amaçları arasında yer almaktadır. Bu hedefe ulaşabilmek için Bakanlık bir dizi önlemler geliştirmiştir.



Eğitime yönelik önlemler girişimciler kadar küçük firmalara da olası iş olanaklarını daha iyi anlama fırsatını sağlamaktadır. Diğer yandan küçük firmalara yönelik finans olanakları, vergi teşvikleri ve destekler hızla artırılmıştır. Küçük işletmeler ve yeni kurulan şirketler için gk yaratan yasal ve idari düzenlemelerin belirlenmesi ve bu engellerin kaldırılması ise pazara girişi kolaylaştırmıştır.

Bakanlığın önde gelen amaçlarından ikincisi ise uluslararası rekabet gücüne erişebilmek için sanayide etkinliğin geliştirilmesidir. Bu amaca yönelik olarak Bakanlık küçük firmalara bilgi iletişim ve danışmanlık hizmetlerinin verilmesini sağlamıştır. Bu hizmetler küçük işletmelerin yönetici geliştirme ve hizmet içi eğitime erişim olanaklarını artırmıştır. Küçük firmalar arasında haberleşme ve işbirliği olanaklarının geliştirilmesi ve büyük firmaların bu işletmelerin gelişmesine katkılarının sağlanması amacıyla alman diğer önlemler söz konusu hizmetlerin kapsamında yer almaktadır. Bu amaca yönelik olarak kurulan "Pilot Kredi Garanti Sistemi" (Pilot Loan Guarantee System) diğer bir gelişmedir. Bakanlık bu sistemle küçük işletmelere yönelik finansman olanaklarını değerlendirmekte ve sorunların çözümünde yardımcı olmaktadır.

Bu konuda Bakanlığın diğer bir amacı ise İngiltere'nin rekabet gücünün artırılabilmesi için mevcut teknolojinin uygulama alanlarının yaygınlaştırılmasıdır. Belirtilen amaca yönelik olarak büyük firmalardan teknoloji merkezlerinden ve akademik kuruluşlardan küçük firmalara teknoloji transferinin sağlanmasına çalışılmaktadır. Bu çerçevede geliştirilen program küçük ölçekli işletmelerin bilgisayar destekli üretim teknolojilerine ve otomasyona geçişini teşvik etmektedir.

## İNGİLTERE'DE KÜÇÜK İŞLETMELERİN GELİŞTİRİLMESİ



### 3.5. GÜNEY KORE

Küçük ölçekli sanayilerin geliştirilmesi ve büyümesi 1960'li yıllardan bu yana Güney Kore'nin Beş Yıllık Ekonomi Planlarının vazgeçilmez bir parçasıdır. Seçici stratejilere önem veren küçük sanayiye geliştirme çabaları bu ülkenin hızlı ekonomik kalkınma düzeylerine erişmesinde ve büyümesinde çok önemli rol oynamıştır.

Bu ülkede küçük sanayinin geliştirilmesine yönelik sistemli programlar 1961 yılında başlatılmıştır. Programın genel amacı kalkınmada gelecekteki politikalara yön verecek temel bir yapının oluşturulmasıdır. Bu aşama Güney Kore'de küçük sanayinin geliştirilmesinde ve büyümesinde rol oynayacak ve sürekli olarak hizmet verecek kurumların geliştirilmesi sürecidir. Bu kurumlar arasında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde oluşturulan Küçük Sanayi Bölümü anahtar rol üstlenmiştir. Bu bölüm Sanayi ve Ticaret Bakanlığı içinde küçük sanayinin geliştirilmesinde izlenecek politikaların belirlenmesi ve uygulanmasında yetki ve sorumluluğu üstlenmiştir. Diğer bir kurum ise finans ve benzer konularda hizmet veren ihtisas bankasıdır. Diğer yandan küçük sanayinin gelişmesine yardımcı olacak yasal düzenlemelerin yapılması bu aşamada gerçekleştirilen adımlardan birisidir. Tüm bunların yanında "Küçük Sanayi Merkezleri"nin kurularak il düzeyinde yaygınlaştırılması ise küçük sanayinin ülke genelinde dengeli bir biçimde geliştirilmesinde önemli rol oynamıştır.

1964-1965 yıllarında uygulanan hükümet politikaları ise daha sistematiktir. Bu dönemde kaynakların verimliliğini artırmak amacıyla belirli alanlarda odaklaşma yoluyla seçici stratejiler gündeme getirilmiştir. Küçük sanayi üç grup altında toplanmıştır. Küçük sanayi olarak geliştirilecek olanlar birinci grubu oluştururken, ikinci grupta büyüme potansiyeline sahip olanlar yer almıştır. Son grup ise faaliyet gösterdiği sektörü değiştirmesi gerekenlerdir. Küçük sanayilerin ihracata yönelmelerinin, gerice yörelerde ve kırsal alanlarda yaygınlaşmalarının sağlanmasına yönelik izlenen politikalar ise bu aşamadaki diğer gelişmelerdir.

1966-1967 yıllarında hükümet küçük sanayilere yönelik politikalarını yeniden gözden geçirmiş ve düzenlemiştir. Bu aşamada en önemli gelişme hükümetin küçük sanayinin geliştirilmesindeki rolünün tanımlanmasıdır. Bir diğer gelişme ise bilgi toplama ve politikaların geliştirilmesine yönelik kurumların ve araçların oluşturulmasıdır.

1968 sonrası uygulanan politikalar ise küçük sanayinin modernizasyonuna yöneliktir. 1968 yılında belirlenen politikalar her yıl küçük sanayinin ülke kalkınmasına daha fazla katkısını sağlamak amacıyla genişletilmiştir.

Bu politikalar küçük sanayinin ihracat çabalarını desteklemek amacıyla onları güçlendirmeye yönelik yönetime ilişkin ve finansal destekleri içermektedir. Ayrıca küçük işletmeler kendi aralarında ve büyük işletmelerle işbirliğine özendirilmektedir. Diğer yandan kırsal alanda sanayinin gelişimini sağlayıcı çabalar sürekli desteklenerek fabrikaların kentsel yörelerden az gelişmiş yörelere taşınmasına ve kırsal alandaki işgücüne istihdam olanakları yaratılmaya çalışılmaktadır.

# GÜNEY KORE'DE KÜÇÜK SANAYİNİN GELİŞTİRİLMESİ

## BAŞLANGIÇ AŞAMASI (1961-1963)

- Küçük işletmeleri geliştirmeye, büyümeye özendirme amacıyla, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde "Küçük Sanayi İşletmeleri Bölümü"nin kurulması
- Küçük sanayiye finans, yönetim ve diğer hizmetler konusunda destek sağlayacak bir banka kurulması
- İl düzeyinde küçük işletmeleri yönlendirecek ve yardımcı olacak "Küçük Sanayi Merkezlerinin" kurulması
- Küçük işletmeler arasında işbirliğini artırmayı amaçlayan yardımları içeren, haksız rekabeti önlemeyi amaçlayan ve ihracata destekleyen yasal düzenlemelerin yapılması

## SEÇİCİ GELİŞİM AŞAMASI (1964-1965)

- Hükümet politikaları doğrultusunda küçük sanayinin gelişme önceliklerine bağlı olarak küçük sanayinin üç grupta toplanması
- Geliştirilen bir program çerçevesinde ek teşviklerle ihracata dönük küçük işletmelerin özendirilmesi
- 13 temel türünde özel destek sağlanarak özel ihracat geliştirme programının başlatılması
- Küçük işletmelerin geliştirilmesinde henzer düzeyde ek yardımlarla yerel sanayi merkezlerinin ülke genelinde yaygınlaştırılarak kurulması
- Kamu ihalelerinde ortak hareket eden ve işbirliği yapan küçük işletmelere öncelik sağlanması ve birlikte ihalelere girmelerine izin verilmesi

## SİSTEMATİK GELİŞİM AŞAMASI (1966-1967)

- Küçük sanayi konusunda hükümetin rolünün belirlenmesine yönelik çalışmaların başlatılması
- Küçük sanayi ve hükümet arasında politikaların belirlenmesinde rol oynayan Küçük Sanayi Komitesi'nin kurulması
- Küçük sanayiye finansman olanakları yaratmak amacıyla bankalar arasında işbirliği sağlamaya çalışan komitelerin kurulması
- Küçük sanayinin üretim, kalite geliştirme ve maliyetleri düşürme çabalarına yardımcı olabilmek için özel bir programın benimsenmesi

## YAPISAL GELİŞİM AŞAMASI (1968- )

- Küçük ve büyük sanayi arasında iş ilişkilerinin ve uzmanlaşmanın özendirilmesi
- Ölçek ekonomisine erişebilmek amacıyla küçük işletmeler arasında birleşmelerin teşviki
- Kırsal alanlardaki sanayinin daha fazla sayıda yerel sanayi merkezi ve altyapı oluşturmaya dönük çabalarının desteklenmesi
- Çizilen çerçeve doğrultusunda ve kooperatifleşmeye ilişkin politikalarla sanayi kooperatiflerinin geliştirilmesi

B.V.&Sharma, "Small Entrepreneurial Development in Some Asian Countries" yayınından yararlanılarak geliştirilmiştir.

### **3.6. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE UYGULANAN GİRİŞİMCİ VE KÜÇÜK SANAYİ GELİŞTİRME PROGRAMLARININ ORTAK ÖZELLİKLERİ**

Bir ülkenin ekonomik politikalarında küçük sanayinin gelişmesine yönelik bir programın bulunması kalkınmada önemli rol oynamaktadır. Ancak, programın ana hatları ülkenin kendi gereksinimleri ve özelliklerin gözönüne alınarak belirlenmelidir.

Seçilmiş bazı ülkelere ilişkin verilen programlarda ortak noktalardan birisi öncelikle girişimciler ve küçük sanayiye etkileyen faktörlerin saptanması ve bu bulgulara göre daha sonra seçici ve uygulayıcı politikaların belirlenmesidir. Her ülkenin kendi sosyo-ekonomik yapısının yanında geleceğe yönelik hedefleri de uygulamaya konan programların başarı derecelerini büyük ölçüde etkilemektedir. Dolayısıyla, dünya ülkelerinde küçük sanayiye geliştirmeye yönelik programlara bakıldığında birbirinden çok farklı uygulamalar bulunmaktadır. Buna karşın, başarılı programların hemen hemen hepsinde ortak noktalar bulmak olasıdır.

Bu programların çoğunda girişimcilere ve küçük sanayiye sağlanan teşviklerin yanı sıra yeni işletmelerin kurulmasını engellemeye dönük bir takım sınırlamalar da yer almaktadır. Bu engellerin başında, vergi yasaları ve denetim mekanizmaları gibi devlet tarafından uygulamaya konan önlemler gelmektedir. Bölgesel farklılıklar ve etnik gruplar gibi doğal olarak çıkan engeller ise diğerleridir. Bu sınırlamaların temel amacı ise yeni oluşan ve mevcut firmalar için sağlıklı ve dengeli bir ortamın sağlanmasıdır.

Finansman olanaklarının potansiyel girişimcilere sağlanan hizmetlerin sadece birisidir. Bunun yanında, bilgiye erişim ve altyapıya ilişkin konularda yapılan yardım ve kolaylıklar ise tüm programlarda önemli rol oynamaktadır.

Yerel ve yöresel girişimcilik merkezlerinin kurulması da başarılı programların önemli odak noktalarındandır. Her yörenin olanaklarına ve özelliklerine göre girişimciliğe yönelik eğitim hizmetlerini, altyapı tesislerini ve finansman olanaklarını sağlanması bir programın başarısında ve sürekliliğinde en önemli etmenler arasındadır.

## IV. BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK ÖNERİLER VE GELECEĞİN GİRİŞİMCİSİNDEN BEKLENEN NİTELİKLER

Toplumda girişimcilik ruhunun gelişmesi sonucu, girişimci sayısında sağlanan artış kalkınma çabalarına ivme kazandırabilecektir. Ancak girişimcilik ruhunun geliştirilmesi tek başına yeterli olmamaktadır. Girişim için uygun ortamın sağlanması, yeni işletmelerin desteklenmesi ve pazarda kalıcılığının sağlanmasına dönük çabalar eşanlı olarak ele alınmalıdır. Bu önlemlerin birarada başarılı biçimde uygulanması kıt olan ülke kaynaklarının en iyi biçimde kullanılmasını ve giderek girişimci sayısının artmasını sağlayacaktır. Bu nedenle girişimcilik konusuna hükümetlerin ekonomik politikalarında gerekli ağırlık verilmelidir. Bu konunun geri kalmış yörelerin kalkındırılmasında, istihdam olanaklarının ve uluslararası rekabet gücünün artırılmasında oynadığı önemli rol gözardı edilmemelidir.

#### 4.1. GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK PROGRAMLARA İLİŞKİN BAZI ÖNERİLER

Programların oluşturulması aşamasında bazı temel soruların cevabının aranması yerinde olacaktır. Öncelikle girişimciliğin geliştirilmesi için nasıl bir ortamın gerektiği konusuna ağırlık verilmeli ve mevcut yapı bu açıdan değerlendirilmelidir. Girişimci herşeyden önce gelişen bir ekonomi ve iyi bir ekonomi yönetimini arzu etmektedir. Diğer yandan üretimi gerçekleştirebilmesi için yetişmiş insan kaynaklarına, doğal kaynaklara ve altyapı gibi temel bazı hizmetlere gereksinim duymaktadır. Düzenleyici mekanizmalardan kaynaklanan engellerin en az düzeyde olmasını beklemektedir. Bu ortam girişimcilik ruhuna sahip kişilerin mal ve hizmet üretimi için atılım yapmalarını özendiren temel etmenler olarak ortaya çıkmaktadır.

Girişimciliğin geliştirilmesinde yönlendirici hizmetler de büyük önem taşımaktadır. Girişimcinin doğru karar alabilmesi ve başarıya ulaşabilmesi için fırsatlar konusunda bilgiye erişim olanağının bulunması gereklidir. Başarıyı sağlayan etmenler arasında yönetim geliştirmede destek hizmetleri ve gelişmeyi sağlayıcı kolaylıklar önde gelen diğer unsurlardır. Girişimcinin danışmanlık, çalışanlarının eğitilmesine yönelik eğitim ve sanayiye yönelik araştırma hizmetlerini kolayca elde edebilmesi işletmesinin pazarda tutunmasını sağlayan faktörlerin başında gelmektedir. Ancak pazarda tutunmak yeterli değildir. Girişimin büyümesi, gelişmesi ve istenen düzeyde rekabet gücüne erişerek ülke ekonomisine daha yüksek düzeyde katkısının sağlanması temel amaçlardan birisi olmaktadır.

Bu nedenle girişimin gelişmesini sağlayan özendiricilerin ve kolaylıkların programda yer alması kaçınılmazdır. Finans olanakları ve hizmetlerde destek sağlanması gibi konular gelişimi sağlayıcı bazı önlemler arasında yer almaktadır.

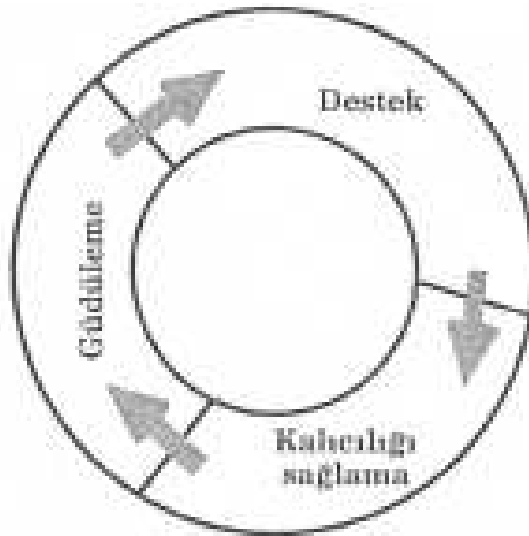
Programların geliştirilmesinde benzer değerlendirmelerin yapılması girişimciliği özendirme konusunda ülkenin ve bölgelerinin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konması etkin bir program için gerekli görülmektedir.

Ülkedeki başarılı girişimci sayısının yüksek olmasının girişimciliği özendirmede en önemli güdüleyici olduğu unutulmamalıdır.

#### **4.2. GİRİŞİMCİLİĞİ GELİŞTİRME PROGRAMINDA TEMEL ÇERÇEVENİN SAPTANMASI**

Girişimciliğin geliştirilmesi genel olarak küçük sanayinin geliştirilmesi programlarıyla paralellik göstermektedir. Bu nedenle hazırlanacak programın genel kapsamı büyük ölçüde küçük sanayinin de geliştirilmesi temeline dayalıdır. Girişimciliğin geliştirilmesine yönelik hazırlanacak program herşeyden önce ülke koşullarına uyum sağlamak ve uzun dönemli ekonomik politikaların uygulanmasını gerçekleştirebilecek yönde olmalıdır.

#### **GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞTİRİLMESİ**



Kaynak: S.V.S. Sharma, "Small Entrepreneurial Development in Some Asian Countries: A Comparative Study."



Girişimciliğin geliştirilmesi konusunda Sharma tarafından geliştirilen ve birçok ülkenin uygulamalarım da gözönüne alan yaklaşım, programın kapsamı konusunda fikir verebilecek niteliktedir.

Programın kapsamı geçmişte bu konuda başarılı örnekler sergileyen birçok ülkenin deneyimlerinden yararlanılarak ülke koşullarına uygun olarak belirlenmelidir.

Program girişimin farklı aşamalarında girişimcinin gereksinimlerini karşılayabilmelidir. Bu tür bir programla ülke genelinde girişimciliğin özendirilmesi konusuna ağırlık verilmesi, girişimin ilk aşamada desteklenmesi ve daha ileriki aşamada kalıcılığının sağlaması amaçlanmalıdır.

Girişimciliğin zendirilebilmesi için girişimciliği teşvik eden eğitim programlarına, girişimcilik konusundaki yayınlara ağırlık verilmesi ve potansiyel girişimcilerin belirlenmesi sıralanabilecek bazı önlemlerdir.

## GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞMESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER



### Yönetim Geliştirme

- Danışmanlık hizmetleri
- Girişimciler ve örgüt çalışanları için eğitim olanakları
- Sanayi araştırma hizmetleri

### Gelişimi Sağlayıcı Kolaylıklar

- Gelişime yönelik finans olanakları
- Fabrika ve büro hizmetlerinde destek
- İşletmeler arasında hizmet paylaşımının desteklenmesi
- Araç-gereç edinilmesinde kolaylıklar
- İşçi-işveren ilişkilerine ilişkin hizmetler
- Firmalar arası iletişim ve anlaşmalara yönelik teşvikler

Bu konuda kullanılabilir en etkin araçlardan birisi ise girişimciye bilgi sağlayan kurum ve kuruluşların oluşturulması ya da işlerliğe kavuşturulmasıdır. Girişimcinin tasarladığı konuda ya da pazardaki fırsatlar konusunda başvurabileceği yerel bürolar girişimciliğin özendirilmesi kadar başarısında da rol oynayacaktır. Bu büroların uzman personel ile donatımı ise kaçınılmazdır. Girişimci teknoloji, üretim, pazar fırsatları ve yatırım ile ilgili destek ve teşvikler konusunda gereksinim duyduğu her türlü bilgiye erişme olanağını bulacaktır. Bu tür bilgileri sözkonusu kuruluşlardan kolayca elde edebilecektir. Diğer yandan halkla ilişkiler çabalarına yer verilmesi topluma girişimcilik ruhunun aşılmasında önemli rol oynayacaktır. Bu nedenle programda girişimcilik konusunda toplantılara ve başarılı girişimcilerin topluma tanıtımı konularına ilişkin halkla ilişkiler çabalarına yer verilmesi yararlı olacaktır.

Devlet ve yerel yönetimler tarafından sağlanan destekler ise girişimciliğin gelişmesinde en önemli faktörlerden birisidir. Altyapıya dönük hizmetlerin sağlanması, finans olanaklarının yaratılması, küçük sanayi merkezlerinin oluşturulması, üretim, pazarlama ve teknoloji konusunda danışmanlık hizmetlerinin verilmesi uygulanabilecek bazı desteklerdir. Bu destekler yanında düzenleyici mekanizmalarda ortaya çıkan aksaklıkların giderilmesi verilebilecek destekler kadar önemli olmaktadır.

Girişimcinin rekabet gücüne erişmesi, kalıcılığının sağlanması en az diğer konular kadar önem taşımaktadır. Girişimin başarısı, gelişmesi ve büyümesi bir ölçüde topluma girişimcilik ruhunun kazandırılmasında da rol oynamaktadır. Programda bu konu kapsamlı olarak ele alınmalıdır. Yemleme yatırımlarına, ölçek ekonomisine erişime, ürün çeşitlendirmesine yönelik çabaların desteklenmesi programda yer almalıdır. Yeni pazar olanaklarının yaratılması, teknoloji ve teknoloji transferine, kalite kontrole ilişkin konularda hizmetlerin sağlanması ise sıralanabilecek diğer önlemlerdir.

Programın başarıya ulaşması için kapsam konusunda kısaca özetlenen bazı öneriler yanında bölgelere göre seçici stratejilerin oluşturulması yerinde olacaktır. Ülkenin ekonomik kalkınma stratejilerine uyum sağlayan ve bölgelerde seçiciliği ön planda tutan bir programın girişimciliğin gelişimine ve ülke kalkınmasına katkıda bulunacağı açıktır. Tüm bunların yanında girişimciliğin geliştirilebilmesi için öncelikle yerel idarelerin giderek daha fazla yetki ve sorumluluğa sahip olması kaçınılmazdır.

Özet olarak, Türkiye toplumunda oldukça yüksek düzeyde varolan girişimcilik ruhundan yararlanabilmek için girişimciliği geliştirmeye dönük programları ekonomik politikalarının vazgeçilmez bir parçası olarak benimsemelidir.

## GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞTİRİLMESİ

### Güdüleyiciler

- Girişimciliği teşvik edecek eğitim programlarının başlatılması
- Girişim olanakları konusunda bilgi veren süreli yayınlara planlanması
- Girişimcilik eğilimi yüksek olan kişilerin belirlenmesi
- Yeni girişimcilere motivasyon eğitimi
- Ürün seçiminde ve rapor hazırlamada yardım hizmetleri
- Ürün profillerinin ve teknoloji ile ilgili bilgilerin sağlanması
- Yerel olanaklar gözönüne alınarak yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesi
- Girişimcilere hizmet verecek ve bu konuda uzmanlaşmış personele sahip yerel büroların açılması
- Girişimcilğe yönelik forumların düzenlenmesi
- Girişimcilerin kamuoyuna tanıtılması için uygun ortamın yaratılması

### Destek

- Finans sağlanması
- Uygun altyapı tesislerinin sağlanması
- Araç-gereç edinilmesinde yardım yapılması
- Güç bulunan hammaddelerin sağlanması ve yardımı olunması
- Lisans alma, ithal lisans gibi konularda yardımcı olunması
- Girişimciler için ortak tesislerin kurulması
- Teşvikler ve diğer mali yardımların sağlanması
- Yönetim danışmanlık hizmetlerinin verilmesi
- Ürün pazarlamasında destek sağlanması
- Ürün, pazarlar ve teknoloji konularında bilgi akışının ve bilgiye erişim olanaklarının yaratılması

### Kaliteçilik

- Tesis yenilemeye yönelik teşvikler
- Çeşitlendirme, büyüme ve üretim konularında yardım sağlanması
- Ölçek ekonomisine erişim için ek finansal olanakların yaratılması
- Geri ödemeli düşük faizli orta vadeli kredi
- Teknolojiye yönelik hizmetlerin verilmesi
- Girişimcilik konusunda engel oluşturan düzenlemelerin kaldırılması, gönül koşullarının uyumunun sağlanması
- Pazarlama konusunda yeni olanakların yaratılması
- Kalite kontrol ve benzeri hizmetlerin geliştirilmesi
- Gereksinimlere cevap verebilecek ortak hizmet ve tesislerin oluşturulması

B.V.S. Sharma, "Small Entrepreneurial Development in South Asian Countries: A Comparative Study" yayından yararlanılarak geliştirilmiştir.

### 4.3. GELECEĞE YÖNELİK GİRİŞİMCİ NİTELİKLERİ

Geleceğe yönelik olarak Türk girişimcilerin hangi özelliklere sahip olması gerektiği konusunda bazı sanayici ve işadamlarının görüşlerine başvurulmuştur. Soruda herhangi bir seçenek verilmemiş ve önemli görülen üç özelliğin belirtilmesi istenmiştir.



Büyük çoğunluk geleceğin Türk girişimcisinin iyi eğitim almış olması gerektiği düşüncesinde birleşmiştir. Yöneltilen bu soru açık uçlu olmasına karşın görüş



bildirenlerin yüzde 54.8'inin eğitim konusunda birleşmeleri ilgi çekicidir. Ancak bilgi toplumuna geçiş için ve geleceğin girişimcisinde bu özelliğin aranması ise doğaldır. İkinci sırada birleşilen özellik ise geleceğin Türk girişimcisinin dünyadaki gelişmeleri yakından takip etmesi ve değişime ayak uydurmasıdır (yüzde 45.2). Yeniliklere açık olmak, ileriye görebilmek, yabancı dil bilmek, yaratıcı ve analiz yeteneğine sahip olmak gibi nitelikler ise en çok birleşilen noktalar olmuştur. Yüksek oranda olmasa da düşünülen üç özellik arasında paylaşımcı, katılımcı yönetime ve takım çalışmalarına önem verme gibi konular beklenen nitelikler arasında yer almıştır.

Aynı grubun girişimci nitelikleri yanında geleceğe dönük olarak Türk girişimcilerinin hangi alanlarda yoğunlaşması gerektiği konusundaki görüşleri de alınmıştır. Bu soru da açık uçlu olarak verilmiş ve üç alanın belirlenmesi istenmiştir.

**2000'li yıllara doğru Türkiye'nin gelişmiş ekonomiler arasında yer alabilmesi için Türk girişimcileri hangi alanlarda yoğunlaşmalıdır?**

- |                                      |                 |
|--------------------------------------|-----------------|
| ▪ Hizmet                             | ▪ Elektronik    |
| ▪ Tekstil                            | ▪ Turizm        |
| ▪ İleri teknolojiye dayalı sanayiler | ▪ Bilgisayar    |
| ▪ İletişim                           | ▪ Dış ticaret   |
| ▪ Çevre korumaya yönelik üretim      | ▪ Eğitim        |
| ▪ Bilgi teknolojisi                  | ▪ Makina imalat |
| ▪ İnşaat                             |                 |

Alınan cevaplarda ileri teknolojilere dayalı alanların daha fazla belirtildiği görülmüştür. Hizmet, elektronik, tekstil ve turizm alanları cevapların yaklaşık yüzde 30'unda yer almıştır. Bu alanları daha bilgi yoğun ileri teknolojiler, bilgisayar ve iletişim alanları izlemiştir. Kısaca görüşlerine başvurulmuş sanayici ve işadamları gelecekte Türk girişimcilerin bilgi yoğun alanlara yönelmesini, Türkiye'nin rekabet üstünlüğünün bulunduğu sektörlerde de yoğunlaşılması gerektiğini görmekteyiz. Yoğunlaşılması düşünülen alanlarla geleceğe yönelik Türk girişimcisinin sahip olması gerektiğine inanılan nitelikler arasında da uyum sözkonusudur.

Özet olarak girişimciliği geliştirme programlarımızı! hazırlanmasında geleceğe yönelik beklentiler doğrultusunda girişimci özelliklerinin geliştirilmesi hedeflenmeli ve programda bu konuya ağırlık verilmelidir.

## ANKET FORMU

1) Öğrenim durumunuz? İlk ( ) Orta ( ) Lise ( )  
Üniversite ( ) Lisans Üstü ( ) Doktora ( )

2) Eğitiminizin herhangi bir aşamasını yurtdışında tamamladınız mı?  
Evet ( ) Hayır ( )

3) Bildiğiniz dil sayısı ? (.....)

4) Cinsiyetiniz ? Kadın ( ) Erkek ( )

5) Yaşınız ? 18-24 ( ) 25-34 ( ) 35-44 ( ) 45-54 ( ) 55 ve üstü ( )

6) Şirketteki göreviniz ?

Şirket sahibi ya da ortaklığı ( ) Yönetim kurulu üyesi ( ) Genel müdür ( )  
Genel müdür yardımcısı ( ) Müdür ( ) Diğer ( )

7) Firmanızın:

Kuruluş yeri ve tarihi:.....

Sektörü:.....

Çalışan sayısı: 25 kişiden az ( ) 25-49 kişi ( ) 50-99 kişi ( )  
100-199 kişi ( ) 200-499 kişi ( ) 500-999 kişi ( )  
1000 kişiden fazla ( )

Yasal statüsü: Şahıs ( ) Ortaklık ( ) A.Ş ( )  
Ortak Sayısı: Kollektif ( ) Komandit ( ) Ltd. ( )

8) Girişimcide bulunması gerektiği düşünülen aşağıda sıralanan faktörleri önem derecesine göre sıralayınız ?

	Çok Önemli	Önemli	Kararsızım	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
Yenilik yaratma:	.....	.....	.....	.....	.....
İstihdam olanaklarını artırma	.....	.....	.....	.....	.....
Örgütlenme:	.....	.....	.....	.....	.....
Risk Üstlenme:	.....	.....	.....	.....	.....
İleriyi görebilme	.....	.....	.....	.....	.....
Para kazanma istemi	.....	.....	.....	.....	.....
Analiz yeteneğinin fazla olması	.....	.....	.....	.....	.....
Diğer (belirtiniz).....	.....	.....	.....	.....	.....

9) Girişimci olma kararı verirken yakın çevreniz sizi nasıl etkiledi ?

Teşvik ettiler ( ) İtiraz edip engellemeye çalıştılar ( )  
Daha ileri bir tarihe ertelememi istediler ( ) Teşvik edici ya da engelleyici etki olmadılar ( )  
Bilgi deneyim ve sermayenin yetersiz olduğunu söylediler ( )





16) Sizce 2000 yıllarda Türk girişimcileri Hangi niteliklere sahip olmalıdır?En önemli gördüğünüz 3 niteliği sıralayınız.

- 1).....
- 2).....
- 3).....

17) 2000 yıllarda Türkiye' nin gelişmiş ekonomiler arasında yer alabilmesi için sizce Türk girişimcileri hangi alanlarda yoğunlaşmalıdır?

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....

Teşekkür ederiz.

## KAYNAKLAR

- Akalin, Güneri (1990). *KİT Ekonomisi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Boissevian, Jeremy and Hanneke Grotenberg (1987). "Ethnic Enterprise in the Netherlands," in Goffee, Richard and Richard Scase, (eds), *Entrepreneurship in Europe: The Social Processes*, London: Croom Helm.
- Dailey, Charles A. (1971). *Entrepreneurial Management*, London: McGraw-Hill Book Co.
- Goffee, Richard and Richard Scase, eds. (1987). *Entrepreneurship in Europe: The Social Processes*, London: Croom Helm.
- Greenfield, Sidney M. and Arnold Strickon, eds. (1986). *Entrepreneurship and Social Change*, London: Society for Economic Anthropology.
- Göl, Gül (1988). *Türkiye'de Girişimcilik ve Girişimciliğin Turizm Sektöründe Değerlendirilmesi*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Johannisson, Bengt (1987). "Entrepreneurship in a Corporatist State: the Case of Sweden," in Goffee, Richard and Richard Scase, (eds), *Entrepreneurship in Europe: The Social Processes*, London: Croom Helm.
- Kao, John (1989). *Entrepreneurship, Creativity & Organization*, London: Prentice-Hall International.
- Kilby, Peter, ed. (1971). *Entrepreneurship and Economic Development*, London:  
• The Free Press.
- Klandt, Heinz (1987). "Trends in Small Business Start-up in West Germany," in Goffee, Richard and Richard Scase, (eds), *Entrepreneurship in Europe: The Social Processes*, London: Croom Helm.
- Loutfi, Martha F. (1991). "Self-employment Patterns and Policy Issues in Europe," *International Labour Review*, 130: 1-19.
- Milne, Tom and Marcus Thompson (1986). "The Infant Business Development Process," in Scott, Michael and Allan Gibb (eds), *Small Firms Growth and Development*, London: Gower Publishing. Müftüoğlu, M. Tamer (1989). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Sanyal, Bishwapriya (1991). "Organizing the Self-employed: The Politics of the Urban Informal Sector," *International Labour Review*, 130: 39-55.
- Scase, Richard and Robert Goffee (1980). *The Real World of the Small Business Owner*, London: Croom Helm.
- Scott, Michael and Allan Gibb, eds. (1986). *Small Firms Growth and Development*, London: Gower Publishing.
- Sharma, S.V.S. (1979). *Small Entrepreneurial Development in Some Asian Countries: a Comparative Study*, New Delhi: Light & Life Publishers.