



RÜŞTÜ BOZKURT

## Küçük ve orta ölçek girişimcilikte değişen gündem

Türkiye'deki küçük ve orta ölçek işyerlerinin geçirdiği evrimin en çarpıcı olan aşaması 1998 yılında Asya'da başlayan ve Rusya'da derinleşen dünya krizinin etkileri. 2000'li yıllarda ise tamamen ülkemizin kendi iç dinamiklerinin yarattığı krizin öğretici yönünün ağır basması not edilmesi gereken konulardır

**U**zun yıllardır ülkemizdeki küçük ve orta ölçek işletmelerin geçirdiği evrimleşmeyi izliyorum. Genellikle aile işletmesi niteliğinde olan küçük ve orta ölçek işyerlerinin sorunlarına ilişkin kimi zaman "slogan kültürü" baskın hale geliyor; birtakım yerleşik doğrular ve kalıp düşüncelerin etkisi artıyor. Slogan kültürü baskın hale geldiğinde yaratılan "beklenti" ile ülkenin "gerçekliği" arasındaki makas açılıyor; yaratılmak istenen sonuca ulaşamadığında da bu kez "kötümserlik" artabiliyor.

Küçük ve orta ölçek girişimleri insan ve sermaye kaynaklarının üretim sürecinde etkin kullanılmasının bir "aracı" olarak görmenin ötesinde bir algılama yanlış olur. Önemli olan, küçük ve orta ölçekli işletmeleri elimizin altındaki mevcut kaynakların kullanımındaki "verimi artırma" ve "yeni kaynak yaratma" için nasıl kullandığımızdır. Bu kısa yazıda çok genel çizgileriyle özetlenen yaklaşımı açıklamaya yardımcı olabilmesi amacıyla saptamalar yapılmıştır.

Bir kişisel gözlem olan bu yazıdaki saptamalar "tartışmaya açık"tır. Umuyorum ki, saptamalarımızı "doğrulayan" ya da "yanlışlayan" görüşler alabildiğine tartışılır; böylece ülkemiz ger-

çekliklerine daha yakın bir "ortak akla" hep birlikte ulaşılır.

Bu yazı dört bölümden oluşuyor: Önce gözlemlerin çerçevesini anlatıyoruz. Bir sonraki aşama 1970'li yıllardan bu yana küçük ve orta ölçek işyerlerinde dönüşümleri özetlemeye gayret ediyor. Kriz dönemlerinde bu yapının öğrenme sürecine değindikten sonra, yeni gündemde hangi sorunların öne çıkardığı irdeleniyor.

### Gözlem çerçevesi

Burada yazdıklarım bilimsel teknikler kullanılarak gözlenmiş değil. Ülkemizdeki küçük ve orta ölçek işyerlerinin sorunlarıyla yaklaşık 30 yıla yakın bir zamandır ilgileniyorum; her gittiğim yerde doğrudan üretici ile yaptığım söyleşilerden "notlar" alıyorum; o notları sistemli bir şekilde dosyada saklıyorum. Ayrıca 1970'li yıllarda Eskişehir Sanayi Odası'nda, 1980'li yıllarda Konrad Adenauer Vakfı'nın desteklediği yurt düzeyindeki çalışmalara katıldım. 1990'lı yıllardan bu yana da Dünya Gazetesi'nin Anadolu'da yaptığı toplantıların çoğunluğunda yer alıyorum. Bu toplantılarda yerel kamu yönetim birimleri yetkilileri, yarı-resmi örgüt temsilcileri, sivil toplum inisiyatifleri ve doğrudan girişimcilerin değerlendirmelerini dinliyorum; öğrendiklerimi elden geldiğince de notlar halinde saklıyorum. Bir adım ötede, gözlemlerimi sistemli biçimde Dünya Gazetesi'nde yayımlıyorum.

Bu yazı kapsamında aktaracağım "gözlem çerçe-



MEHMET ÇELİK

vesinin” arka planını sizlerle paylaştım. Amacım, tamamen “kişisel gözlemlerim” olsa da dayanaksız olmadıkları hakkında bir fikir vermektir.

### Tarihsel evrim

Gözlemlerimize göre 20. yüzyılın son çeyreğinde ve 21. yüzyılın ilk beş yılında Türkiye’deki küçük ve orta ölçekli yapılar hızlı bir biçimde evrimselleşti. Bu evrimselleşmeyi çok genel çizgileri ile şöyle aktarabiliriz:

► **Amatör ruhla üretme dönemi:** Ana güdü bir “iş yeri sahibi” olma.

► **Bireycilikten örgüte geçme:** Kurumsallaşmayı “şirket kurma” biçiminde algılama.

► **Her şey elimin menzili altında olsun:** Bir ürünün bütün parçalarını aynı işyerinde üretmeye çalışma anlayışı.

► **Hedef koyma dönemi:** Dışa açık ekonomi politikalarıyla birlikte yaygınlaşan ve derinleşen rekabet olgusuyla karşılaşma aşaması.

► **Uluslararası pazarın fark edilmesi:** Fuar gezileri, ürün kopyalama ve dış bağlantıları deneme dönemi.

► **Müşteri ve rakip algılamasının değişmesi:**

Uluslararası pazar koşullarına uyum sürecinin sancuları. Müşteri ve rakip anlayışının “yerellikten” çıkarak “bölgesel” ve “uluslararası” ölçeklere uzanması.

► **Kriz sonrası arınma dönemi:** Düşük enflasyon, düşen fiyatlar, daralan kâr marjları, sürdürülebilir “fiyat-maliyet dengesinin” baskısı, uluslararası pazardaki fiyatlara odaklı “fiyat-maliyet” dengesini kurmaya zorlanma, alışkanlıkla yönetimden analize yönetim sürecine geçişin hızlanması.

Türkiye’deki küçük ve orta ölçek işyerlerinin geçirdiği evrimin en çarpıcı olan aşaması 1998 yılında Asya’da başlayan ve Rusya’da derinleşen dünya krizinin etkileri. 2000’li yıllarda ise tamamen ülkemizin kendi iç dinamiklerinin yarattığı krizin öğretici yönünün ağır basması not edilmesi gereken konulardır.

### Krizlerin öğretici etkileri

Medyada yaygın yazılıp çizilmesine karşın olağan koşullarda “öğrenme eğrileri” daha yavaş geliyor. Önemli ölçüde Türk toplumunun özelliklerinden kaynaklanan, zor zamanlarda hızlı toparlanma olgusu, kriz koşullarında küçük ve orta ölçek işletmelerde de “öğrenme süreci” alabildiğine hızlanmış; çok olumlu bir toparlanma dönemine girilmiştir.

Krizin öğrettikleriyle ilgili bazı gözlemlerimi paylaşmak istiyorum:

► Kriz koşullarında salt yurtdışı piyasalara iş yapan, kendi sektöründe ve alt-sektörler ile ilişkisi zayıf olan üreticiler çoğunlukla işi terk etti.

► Yurtdışında kendi iş alanında başka üreticilerle ilişki kuran; müşterisini de değişik yörelerde çeşitlendiren sıkıntılı da olsa krizi aştı.

► Toplam üretiminin yüzde 10’u kadar yurtdışı bağlantısı olan işletmeler krizden mevcut koşullarını geriletmeden çıkabildi.



► Üretimin yüzde 20’sinden fazlasını ihraç edebilenler “çok iyi” bir sonuç elde etti.

► Ürünlerinin yüzde 50’inden fazlasını ihraç edebilen işletmeler de “altın dönemi” yaşadı.

► Kriz dönemi kayıt dışı uygulamaların içinde olan işyerlerinin, kurumsallaşmış işyerleri için “haksız rekabet koşulları” yarattı; çok yaygın biçimde küçük ve orta ölçek sahip-yöneticileri, “...serbest ve adil pazar koşullarını koruyan hukuk sistemi istiyoruz. Bizi yurtdışı ve yurtdışı rakiplerimizle eş düzeye getiren “şans eşitliği talep ediyoruz” diye seslerini yükseltti.

► Küçük ve orta ölçek yapının yüzde 30’u herhangi bir “teşvik” talep etmiyor. Hukuk sistemi ile haksız rekabetin önlenmesini istiyor. Geri kalan yüzde 30’u teşvik sisteminin “mekana” göre değil “sektör önceliklerine” göre uygulanmasını talep ediyor. Giderek oranı azalsa da, hâlâ ithal ikameci dönemin kolaylıklarını arayan, “her şeyin teşvik edilmesini” isteyen bir kesim de varlığını koruyor. Bu son kesim çok hızlı bir “tasfiye süreci” yaşıyor.

► Kriz sonrasında, herhangi bir elektronik araç-gereçle ulaşılabilen her yerdeki üreticilerin “potansiyel rakip”, tüketicilerin de “potansiyel müşteri” algılaması yaygınlaştı. İşyerlerinde herhangi bir yatırım yapılırken “uluslararası etki” temel değişkenlerden biri olarak karar parametreleri içinde yer almaya başladı.

► Giderek güç kazanan eğilim “kendi gücümüze öncelik verelim” anlayışı üzerinde kuruluyor; dışardan gelecek “yapay desteklere” çok fazla umut bağlanmıyor.

Saptamaları burada noktaladıktan sonra, bir sonraki yazımızda, küçük ve orta ölçek işyerlerinin “yeni gündemi”ni tartışacağız.

**Zor zamanlarda hızlı toparlanma olgusu, kriz koşullarında küçük ve orta ölçek işletmelerde de “öğrenme süreci” alabildiğine hızlanmış; çok olumlu bir toparlanma dönemine girilmiştir**

