

TİM REPORT

TÜRKİYE İHRACATÇILAR MECLİSİ RESMİ YAYIN ORGANI

15 MART 2008 - 15 NİSAN 2008 SAYI 38

TÜRKİYE'NİN ÜRETİCİ HALKALARI KOBİ'LER



KURUMSALLAŞ, UZUN YAŞA

KOBİ'LERİN YÜZDE 94'ÜNÜ TEŞKİL EDEN AİLE ŞİRKETLERİNİN BİRÇOĞU, KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİ BAŞARIYLA YÖNETEMEDİKLERİ İÇİN SONRAKİ KUŞAKLARA AKTARILAMIYOR. YÖNETİM DANIŞMANI YRD. DOC. EBRU KARPUZOĞLU, ŞİRKETLE İLGİLİ TÜM AİLEVİ İLİŞKİLER ÖNCELİKLE HUKUKİ BİR ALTYAPIYA KAVUŞTURULMAZSA, FİRMANIN BİREYSEL EGOLARIN KURBANİ OLABİLECEĞİNİ SÖYLÜYOR.

Tek otorite kabul edilen babanın ardından yaşanan miras ve hisse kavgalarından kaynakların eridiği şirket yapısına Türkiye hiç de yabancı değil. Hele ki Türkiye'deki tüm şirketlerin yüzde 96'sı, KOBİ'lerinde yüzde 99'unun aile şirketi olduğunu düşündüğümüzde, ekonominin dinamizmini oluşturan bu firmaların, böyle nedenlerden ötürü hayatta kalamamaları işten bile değil. Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin istihdam edildiği, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin kurumda çalıştığı şirket olarak tanımlanıyor. Aslında aile şirketi kavramı dünyada da çok yaygın. İtalya'da şirketlerin yüzde 99'u, Amerika'da yüzde 95'i, Şili'de yüzde 90'ı, İspanya'da da yüzde 71'i aile şirketi. Lakin örneğin



Amerika'da 1640 yılında kurulup bugün 12. kuşak tarafından yönetilen şirketler varken, Türkiye'de yaşı yüz yılı aşan aile şirketinin sayısı iki elin parmaklarını geçmiyor. Yani önemli olan bu şirketlerin sürdürülebilirliğini sağlamak. Yıllardır aile şirketleri ile araştırmalar yapan ve aile şirketi ve yönetim danışmanlığı hizmeti veren akademisyen Yrd. Doç. Dr. Ebru Karpuzoğlu, "Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" adlı kitabıyla ve ulusal ve uluslararası nitelikteki makaleleriyle konunun önemini gündeme getirdi ve büyük ilgi topladı. Biz de Karpuzoğlu ile kurumsallaşmak isteyen aile şirketi yapısındaki KOBİ'lerin nasıl hareket etmeleri gerektiği üzerine konuştuk.

Öncelikle kurumsallaşamamış bir şirketin karakteristiklerini anlatabilir misiniz? Ne gibi sorunlar yaşar bu firmalar?

EBRU KARPUZOĞLU: Aslında yüzde 100 ya da yüzde 0 kurumsal bir firma olamaz. Bu oranlar sadece teoride vardır. Pratikte, en küçük şirket bile bir hukuki altyapıya sahiptir. Ama kurumsallaşma düzeyi düşük firmalarda, patron her şeye müdahildir, yetkileri işgal eder. Bu 50 kişiden az insan istihdam eden şirketler için sorun teşkil etmeyen bir yapı. Ama büyük ölçüğe geçmek üzere olan, yani 200 civarı çalışan sayısına sahip şirketler kılınma noktasındalar. Çünkü yapı büyüdükçe aile dışından profesyoneller istihdam edilmek zorunda kalıyor. Diğer yandan bilinen kural ve stratejilere uygun hareket etme kaygısı sürüyor. Yani bu ip çekmece oyun gibi. Özellikle KOBİ'lerde, babanın ölümünü gözlemek gibi olumsuz algılamalara da neden olabiliyor kurumsallaşma süreci. Ya da çocuklar için "Dur bakalım çünkü çocuk ne zaman büyüdü de yerime geçecek" yargısı hâkim. Ne zaman ki kriz zamanları geliyor, o zaman anlıyorlar. Ya da eğitilmiş yeni kuşak geldiği zaman bu ihtiyaç artıyor. Öğrendiklerini uygulamaya çalışıyor ama babanın otoritesine takılıyor genç yönetici.

Şirketlerin nesilden nesle aktarılmasında da sıkıntılar çıkıyor. KOBİ'lerde yönetici sınıfını genelde aile üyeleri oluşturuyor. İşin gerekleri düşünülmezsiniz aile üyesi kadar departman açılıyor. KO-



Yrd. Doç. Dr. Ebru Karpuzoğlu İş tanımı yapıp yetkiler ayrılınca kurumsallaştık sanılıyor. Ama hukuki bir temel olmazsa bireysel egolar şirketin bekasının önüne geçiyor.

Bİ'lerde yaşanan en büyük sorunlardan biri de ticari unvan konusu. Bu şirketlerin büyük kısmı şahıs şirketi ve haliyle kişinin sadece ticaret sözleşmesindeki mal varlığı değil, kişisel mal varlığı da alacaklarına karşı sorumlu oluyor. Yine patron vefat ettiğinde, eğer bir sözleşme yoksa şirket hisseleri kişisel mal varlığı gibi dağıtılıyor. Sermaye şirketlerinde ise nispeten de olsa şirket ana sözleşmesi, hisse hissedar sözleşmesi ile bu konuya düzenleme getirilebiliyor. Bu yapının dezavantajı kümelenme ile birleşme ve satın almalara yönelik tavrın olumsuzluğunda da ortaya çıkıyor. Haliyle şirket belli bir altyapı ve büyüklüğe ulaşmadığından dış pazarlara açılması da güç oluyor. KOBİ'lerde dışa açılma genellikle, bir acente üzerinden yani dolaylı ihracat biçiminde oluyor. Bu durum da, şirketin denetim yetkisini acenteye bölüşmesi sorununu ortaya çıkarıyor.

Hep dezavantajlarını saydık, ama aile yapılanmasının sağladığı avantajlar da yok mu?

Olmaz olur mu? Normalde bir profesyonelden, eğer o yapıyı çok sevmiyorsa sürekli işle ilgilenmesini bekleyemezsiniz. Belli bir saatten sonra iş o adamın hayatından çıkar. Ama aile şirketlerinde bu

aynım olmaz. Yönetim kurulu toplantıları evde akşam yemeklerinde yapılır ki aslında bu pek önerdiğimiz bir husus değildir. Aile acil finansmana ihtiyaç duyduğunda, şahsi mal varlıklarını kullanabilir. Eğer çocuklarınızı iyi yetiştiriyorsanız, aile kültürü bir işletme kültürüne dönüşebilir ve bu değerleri dışarıdan gelenlere benimsetmeniz de kolaylaşır. Aile üyesi çoğunlukla uzun vadeli menfaatleri ve aile değerlerini düşünürken, profesyonel bir satıcı alacağı primi düşünür. Acil alınması gereken kararlarda birincil ilişkilerin huzurlu olması da bir başka avantajdır. Oğul doğrudan babasının odasına girebilir.

Peki, bu ailevi ilişkileri düzenlemek için nasıl bir hukuki altyapı kurulması gerekiyor?

Hukuki düzenlemeler kurumsallaşma sürecinin temelidir. KOBİ'ler lüks gibi görüyor, ama aile kalabalıklaşmadan, girişimci hayatta ve akli melekeleri yerindeyken bu düzenlemelerin yapılması gerekir. Onlar sadece iş tanurunu yapıp yetkiler ayrılınca kurumsallaşık sanıyorlar. Ama hukuki bir temel olmazsa bireysel egolar şirketin bekasının önüne geçiyor. Öncelikle aile şirketi danışmanı ve yönetim danışmanının liderlik ettiği bir ekip kurulmalı. Aile danışmanın önemi, aile dinamiklerini bilmesi. Çünkü burada sadece ailenin rasyonel kararlarını değil irrasyonel kararlarını da ciddiye almak zorundasınız. Mutlaka hukuki destek alınmalı ancak aile şirketi danışmanın dikkat çekeceği konularda çalışmak üzere birbirlerinden farklı uzmanlıklara sahip hukukçulardan yararlanmalı. Çünkü burada hukukun miras, ticaret, medeni, aile, borçlar hatta vakıflar disiplinlerinin tümü devreye girer. Öncelikle şirketin aileye ait olup olmadığı kararlaştırılmalı; hisse ve hisse devrine ilişkin sözleşme düzenlenmeli. Hisselerin değer belirlenmeleri, ödeme koşulları, satılacak kişilerin riteliği, ne kadarının satılacağı gibi konular yazılı hale gelmeli. Aniden baba ölse ne olacağı ile ilgili 48 saatlik stratejik kriz planı yapılmalıdır. Burada yeni başkaran atanma zamanı, borçlulara ödemeler, girişimcinin banka ve tedarikçilerle anlaşma koşullarının devamı, vasiyetnamenin açılması, gizli kasa, çekmecelelerin açılması gibi konular ele alınmalı.

Şirketlerin nesilden nesile aktarılmasında da sıkıntı çıkıyor. KOBİ'lerde yönetici sınıfını genelde aile üyeleri oluşturuyor. İşin gereği düşünülmeksizin aile üyesi kadar departman açılıyor.

Tröstlük anlaşması da oluşturulmalı muhakkak. Eğer kalan çocuk reşit değilse ve şirketi idare edecek ritelikte bir aile üyesi yoksa, girişimci sağken bir tröste bu işi devredebilir. Yine girişimci, emeklilik ve intikal ile ilgili konular da düzenlenmeli. Hangi çocukların şirkette çalışıp çalışmayacakları, ya da hangi departmanda çalışacakları belirlenir. Yani mülkiyet ile yönetim ayrımı yapılır. Azınlık ve çoğunluk hissesine sahip olanların özellikle kar payı dağıtım noktasında alacakları pozisyon da belirlenmeli. Yine ortaklıkla ilgili de hukuki bir düzenleme yapmak gerek. Şirket varlıklarından ile miras kapsamına girecek varlıklar ayrılmalı. Şirkette çalışmayan çocuklara şahsi mal varlığından pay verilir. Ancak bu noktada da şahsi mal varlığı, hisse değeri cinsinden denk ya da birbirine yakın olmak zorunda. Bir taraftan da aile şirketi olduğu için, aile konseyinin düzenlenmesi ve aile anayasasının oluşturulması da gerekli. Aile sayısı da çoksa, o zaman aile forumu toplantıları düzenlenir. Bu aile konseyi ile yönetim kurulunun entegre çalışması gerekir.

Aile ilgili kurallar düzenlendikten sonra nasıl bir yapılanma süreci geçirilir?

Hukuki altyapının olmazsa olmazı şirket ana sözleşmesi. Bu sözleşmede yönetim kurulu ve hissedarlar kurulu çalışma düzeni, hisselerin nasıl devredileceği, sahibin vasiyetnamesi gibi konuların paket halinde düzenlenmesi gerekiyor. Ondan sonra yapılacak şey, anonim şirketlerde yönetim kurulu ile icra kurulunun ayrılması. Türkiye'de bu ikisi birbirine karışır genellikle. İcra kurulu, kısa vadeli operasyonel idarenin yapıldığı organdır. Yönetim kurulu ise sermaye yapısı, borçlarına, borç öz sermaye oranı, yeni yatırımlar, yeni pazarlar, kar payı dağıtımı, vizyon hedefi gibi uzun vadeli konulara odaklanır. İcra kurulu ile yönetim kurulunun bir olmasının handikapı, üyelerin günlük kaygılarla hareket ederek, uzun vadeli hedeflere odaklanamaması ve büyük resmi kaçırmasıdır.

Sonraki düzenleme, şahıs şirketi yapısından sermaye şirketi yapısına geçilmesi. Şirketin uzun ve kısa vadeli hedefleri belirlendikten sonra, bunun için gerekli finans ve İK stratejisi belirlenir. Türkiye'de de iyi çalışmayan iki departmandır bunlar. İK genellikle aile şirketlerinde subjektiftir. Terfi, atama, kariyer planlama, performans değerlendirme gibi şeyler çocuk anne karnında iken yapılır. Yani çocuk bu işin gerektirdiği bilgi, beceri ve tecrübeye sahip mi bakılmaz. Bu sistemin iyileştirilmesi gerek. Kar payı düzenlenmesi de çok önemli. Kar payının ne kadar şirkete kahr, ne kadar ortaklara dağıtılır. Bunun da yazılı hale gelmesi lazım ki hem şirket yatırımlar için sermaye edinsin, hem de ortaklar tatmin olsun. TR

TÜRKİYE'DEKİ EN ESKİ AİLE ŞİRKETLERİ

Firma	Kuruluş Tarihi
Hacı Bekir Lokumları	1777
Vefa Bozacısı	1870
Çögenler Helva	1883
Hacı Abdullah	1888
Teksima Tekstil	1893
Koska Helvacılık	1907
Konyalı Lokantası	1897
Abdi İbrahim	1912
Kamil Koç	1923
Mustafa Nevzat	1923
Eyüp Sabri Tuncer	1923
Dönelce Sarapları	1926

GENÇ ŞİRKETİN YAŞAM ANALİZİ

Y A Ş A M



Rekabet koşulları sertleştiği şirketlerin ömrü kısalıyor. Royal Dutch Shell'in dünya çapında planlama koordinatörlüğünden ayrıldıktan sonra "Yaşayan Şirket" adlı kitabı yazan Arie De Geus, şirketlerin yaşam sürelerine ilişkin araştırmalar yürüten ünlü bir yönetim danışmanı. Geus, "1983'te yaptığımız bir araştırma da Fortune dergisi tarafından her yıl yapılan 'Dünyanın En Büyük 500 Şirketi' sıralamasına giren kuruluşların ortalama yaşam sürelerinin, doğumlarından ölümlerine dek, yalnızca 40-50 yıl olduğunu ortaya çıkardı. Son dönemde yaptığımız bir ikinci çalışma ise 1990'lı yıllarda şirketlerin ortalama yaşam sürelerinin daha da düştüğünü gösteriyor. Firmaların yarısından fazlası 10 yaşına bile girmeden yok oluyor. Ortalama ömür beklentisi 20 yılın altına düştü. Bu işiye işaret değil" diyor.

Şirketlerin yaşam süresi onların yöneticileri kadar kredi vererek risk üstlenen bankaları ve şirketlerin hisse senetlerini satın alan yatırımcıları da yakından ilgilendiriyor. Capital olarak bugüne kadar Türkiye'deki şirketlerin ortalama yaşam süreleri üzerine yapılan ciddi bir araştırmaya rastlamamıştık. ODTÜ Ekonomi Bölümü öğretim üyelerinden Profesör Dr. Erol Taymaz tarafından yapılan bir araştırma, Türkiye'de kurulan imalat sanayi firmalarının yüzde 48'inin ilk 5 yıl içinde kapandığını ve sadece yüzde 52'sinin ayakta kalmayı başardığını gösteriyor. Batı'da da benzer bir eğilim

F. SERİFER SEKİÇİN

Kapanma, iflas ve konkordato furcasını hepimiz biliriz. Her yıl çok sayıda şirket zora girer, iş dünyasından çekilir. Ancak, Prof. Dr. Erol Taymaz'ın araştırması ve Capital'in analizi, onlarca şirketin daha birkaç yıllıktan iflas ettiğini ortaya koyuyor. Araştırma, Türkiye'de kurulan sanayi işyerlerinin yüzde 50'sinin ilk 5 yıl içinde kapandığını ya da el değiştirdiğini gözler önüne seriyor. Araştırmadan ayrıca reklam stratejilerinden pazarlamaya, çok önemli mesajlar da çıkıyor.

göze çarpıyor. Yeni kurulan şirketlerin yaşam sürelerini inceleyen araştırmalar, 5 yaşına girmeyi başaran şirketlerin oranının Danimarka'da yüzde 48, İngiltere'de yüzde 47, Fransa'da yüzde 52 ve Finlandiya'da yüzde 53 olduğunu ortaya koyuyor. Bebeklik hastalıklarını atlama 6.inci yaşına kutlayabilen şirketlerin oranı Hollanda, Avusturya ve İsveç'te ise daha yüksek. Hollanda'da kurulan şirketlerin yüzde 65'i, Avusturya'da kurulan şirketlerin yüzde 87'si, İsveç'te kurulan şirketlerin yüzde 61'i dinamik yapıları sayesinde pazarda kendilerine yer ediniyor. ayakta kalmayı başarıyor. Değişimlere ayak uyduramayan, kendini geliştiremeyenler ise rekabet yarışında geri kalıyor ve iş yaşamına veda ediyor. Bu ülkelerde yeni şirket kurulum oranları ise düşük.

Küçük işletmenin ömrü kısa...

Profesör Dr. Erol Taymaz ve DİE İmalat Sanayi İstatistikleri Şube Müdür Muavini Ali Güneş tarafından gerçekleştirilen ve Türkiye'de kurulan imalat sanayi işyerlerinin yaşam sürelerini inceleyen çalışmadan önemli sonuçlar çıkıyor. Bu çalışma, devlet işyerlerinin tamamı ile 10 ve daha fazla sayıda kişi çalıştıran işyerlerini kapsıyor.

Araştırmadan çıkan en önemli sonuçlardan biri de, 10 ile 24 arasında işçi çalıştıran küçük işyerlerinin ilk 5 yıl içinde kapanma riskinin, diğerlerine göre daha yüksek olduğunu ortaya koyuyor. Taymaz bu konuda şöyle konuşuyor:

"İşyerleri büyüdüğü göre (çalış-

Türkiye'de yeni kurulan şirketlerin 5 yıl içinde yüzde 48'i ölüyor (Yeni kurulan şirketlerin yaşama oranları, %)

Ülke	Kurulduktan 1 yıl sonra	Kurulduktan 3 yıl sonra	Kurulduktan 5 yıl sonra
Avusturya	96	91	87
Finlandiya	80	71	52
Fransa	87	67	52
Hollanda	84	68	65
İngiltere	87	61	47
İsveç	85	66	61
Türkiye	85	66	52

Not: Çalışma 1985-1990 döneminde kurulan şirketler için yapılmıştır. Türkiye için geçerli olan veri sadece imalat sanayi şirketlerini kapsar.
Kaynak: Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi, DİE yayınıdır, Erol Taymaz

Küçük işletmelerin ölüm riski daha fazla

Yeni kurulan imalat sanayi işletmelerin büyüklüklerine (çalıştırdıkları kişi sayısına) göre payları, (1986-1988)

Açıldığı yıl işletmenin büyüklüğü (çalışan kişi, adet)	İşyeri sayısı			Yeni açılan işyeri sayısı			Sektöre giriş oranı, %			1992 yılına dek kapanma oranları, %			
	1985	1986	1987	1988	1986	1987	1988	1986	1987	1988	1986	1987	1988
(10 - 24)	5,629	524	268	282	11	6	7	64	56	55			
(25 - 49)	2,239	135	135	180	6	6	8	49	41	30			
(50 - 99)	1,124	70	71	92	6	6	7	31	32	34			
(100 - 249)	747	48	48	50	6	5	5	38	42	24			
(250 - 499)	392	14	12	24	4	3	5	50	50	21			
(500 +)	342	8	10	6	2	3	2	38	40	16			

Not: "Sektöre giriş oranı", yeni kurulan şirketlerin mevcut şirket sayısına oranlarıyla hesaplanır. Çıkış oranı ise yeni kurulan işletmelerin ne kadarının 1992'de kapanmış olduğunu gösterir.

lıştırdığı kişi sayısı göz önüne alınarak incelendiğinde büyük firmaların kümülatif kapanma oranlarının, küçük firmalara göre daha az olduğu görülüyor. Bizim yaptığımız çalışmaya göre, kurulduktan sonraki 5 yıl içinde kapanma oranı 10-24 kişi çalıştıran işyerlerinde yaklaşık yüzde 60 iken, bu oran 25-49 kişi çalıştıran işyerlerinde yaklaşık yüzde 40 ve 50'den fazla kişi çalıştıran firmalarda ise yüzde 35 civarında" diyor.

Taymaz küçük firmaların daha kısa ömürlü olmasının nedenlerini ise şöyle sıralıyor:

"Yeni kurulan firmaların önemli bir kısmı pazara girdiğinde yeterli düzeyde ticari ve teknik bilgiye sahip olmuyor. Bu nedenle, teknik ve ticari donanımı iyi seviyede olanlar ile kendilerini hızla geliştirebilenler ayakta kalıyor, diğerleri kapanıyor. Birçok firma



kaynak yetersizliği nedeniyle iş hayatına çok küçük ölçekli olarak başlıyor. Yeni kurulan şirketlerin kaynak yetersizliği sorunu var ve ihtiyaçları olan sermayeyi temin etmeleri zor.

Örneğin, bankadan kredi almanın hemen mümkün değil. Çünkü, ellerinde ipotek edilecekleri varlıklar yok. Ayrıca yeni firmalar bankalar tarafından şüphe ile karşılanıyor ve risk oranları yüksek olarak değerlendiriliyor. Yeterli sermayesi olmadığı için piyasaya küçük olarak giren ve bu sorunu aşamayan firmalar kapanıyor. Yeni firmaların performansları birbirinden çok farklı olabiliyor."

Kapanma riski düşük sektörler işyerlerinin kapanma risklerini reklam harcamalarının tutarı, girdikleri sektördeki reklam harcamalarının oranı ve büyüme hızı gibi bir dizi faktör etkiliyor. İşyerlerinin kapanma risklerini etkileyen bu faktörlerin etkisini ortaya koymak amacıyla bir regresyon modeli kuran Taymaz, bu modelden çıkan sonuçları şöyle özetliyor:

- ✓ Kurulduğu yıl (çalışan kişi açısından) büyük olan işyerlerinin kapanma riski düşüktür.
- ✓ Büyüme hızı yüksek sektörler, yeni firmalar için daha caziptir.

PROF. DR. EROL TAYMAZ

YENİ İŞ KURACAKLAR HANGİ SEKTÖRE GİRMELİ?

Türkiye'de imalat sanayindeki şirketlerin yaşam süreleri ile ilgili çalışmayı gerçekleştiren ODTÜ Ekonomi Bölümü öğretim üyesi Profesör Dr. Erol Taymaz, Capital'in sorularını şöyle yanıtlıyor:

- Hangi sektörlere yeni şirket girişi yüksek?
- Büyüme hızı yüksek sektörlerde yeni firma girişi oransal olarak daha fazla olur. Şirketler arasındaki ücret ve verimlilik farklarının fazla olması, üretkenliği düşük küçük imalat sanayi şirketlerinin pazardaki şanslarını artırıyor.
- Ücret ve verimlilik farkları imalat sanayinin hangi alanlarında fazla?
- Alkolsüz içkiler, meyve sulan, un ve unlu mamuller, ağaç ve mobilya işleme, bitkisel ve hayvansal yağlar ve örme sanayi verimlilik ve ücret farkları fazla olduğu için yeni şirket kuruluş oranlarının yüksek olduğu alanlardır.

● Bu yeni girişimciler hangi sektörlerden uzak duruyor?

■ Girişimciler, reklam harcamalarının satış hasılatı içindeki payının yüksek olduğu alanlara girmeyi tercih etmezler. İstikrarlı büyüme hızı olan sektörlerde de yeni firma girişi az oluyor. Bunu açıklamak ilk başta zor gibi görünüyor. Ancak, istikrarlı büyüyen sektörlerdeki güçlü ve büyük firmaların rekabetleri daha zor olduğundan belirsizliğin fazla olduğu sektörlerde girmeyi tercih ettilerini söyleyebiliriz. Sabun-temizleyici maddeler, parfüm-kozmetik, basım-yayın sektörlerinde reklam harcamalarının satış hasılatına oranı yüzde 5'tir. Bilgi işlem-büro ve hesap makineleri, bitkisel ve hayvansal yağlar, mal ve bira sanayi, alkolsüz içkiler, şekerleme, ilaç ve ağaç mobilya-göçme sanayi alanlarında da bu oran yüzde 2 ile 3.5 arasında de-ği-

şir. Bu alanlara girmek yeni firmaları zorlayabilir.

● Küçük girişimciler hangi alanlardan uzak durmalı?

■ İşe girmeden önce yoğunlaşma oranlarını incelemeliler. Girecekleri pazardaki 4 büyük firmanın pazar payı yüzde 70'in üzerinde ise o sektörde tekelleşme eğilimi olduğu söylenebilir. Sektördeki yoğunlaşma oranını tartışırken sektörün ne ölçüde ithalat yapısına da bakmak gerek. LPG dolmu, Triporter motosiklet, mobilite yapımı ve onarım, içten yanmalı motorlar, kükürleme ve boyama, kok kömürü ve briket üretimi alanlarında yoğunlaşma yüksektir. Sektörün 4 büyük firması pazarın yüzde 75'inden fazlasına hükmediyor. Sabun-temizlik malzemeleri ve kozmetik, kuyumculuk gibi alanlarda yeni girişimciler için girilmesi zor işler haline geliyor.

Büyük aletim arası oranına sahip sektörlerle giren şirketlerin kapanma riski düşüktür. Tekstil sektörünün Türkiye'de hızla geliştiği 1985-1988 döneminde kurulan tekstil şirketlerinin 1992'ye dek kapanma oranı yüzde 10 olarak gerçekleşmesi bu saptamayı doğruluyor.

✓ Firma giriş oranı yüksek olan sanayi kollarında ayakta kalma olasılığı daha düşüktür. Bir başka deyişle, bir imalat sanayi sektörüne çok sayıda firma girerse kapanma oranı da yüksek oluyor.

✓ Sektördeki yoğunlaşma oranı ve ortalama kâr marjı ile yeni firmaların sektöre giriş hızı arasında bir ilişki yok. Diğer ülkelerde yapılmış çalışmalarda elde edilen sonuçlarda bu bulguyu doğruluyor. Yani girişimciler bir sektöre adım atarken, o sektörde pazarı az sayıda büyük firmanın kontrol etmesine aldınıs etmeden iş kuruyorlar. Ancak, yoğunlaşma oranı yük-



sek alanları giren yeni firmalar, bu rekabete dayanamıyor ve kısa sürede piyasadan çekiliyor.

✓ Bu çalışmadan elde ettiğimiz diğer bir ilginç bulgu ise; istikrarlı büyüyen sektörlerde yeni firma girişinin az oluşu... Bu durum ilk bakışta şaşırtıcı gözüküyor. Yeni şirketlerin neden istikrarlı büyüme hızına sahip sektörlere girmediğini açıklamak zor... Ancak, küçük ve esnek firmalar risk alarak belirsizliğin fazla olduğu sektörlerde girmeyi tercih ediyor. Buralardaki dalgalanmalar onları zaman zaman fırsatlar yaratabiliyor. Belirsiz-

liğin fazla olduğu piyasalarda ayakta kalma olasılığı daha yüksek.

Yeni firmaların tercihi Ücretleri ve verimlilik düzeyinin şirketten şirkete büyük farklılıklar gösterdiği sektörlerle daha çok yeni şirket giriyor. Ücret ve üretkenlik farklılarının fazla olması, ortalamının altında maaş veren, verimliliği düşük, yeni ve küçük şirketlerin pazarda kendilerine yer edinilme şanslarını artırıyor.

1987 yılında doküma, giyim sanayi ve deri sanayi grubunda yeni firma kuruluş oranı yüzde 10'a,

Küçük girişimcinin yol haritası

Sonuç yitirilecek sektörler	★★★★★
Makine ve bezem gerektiren yapılar	★★★★★
Sebzeler ve meyve işlemeleri	★★★★★
Optik aletler üretimi	★★★★★
Uzun ve uzun mamuller	★★★★★
El aletleri, harçlar ve bacak yapıları	★★★★★
Örme sanayi	★★★★★
Makine, otomotiv, meyve ve marula ürünleri üretimi	★★★★★
Sonuç dışındaki sektörler	★★★★★
Sabun, temizlik ve malzemeler, perçinler ve kamaçlar	000
Kozmetik, oyuncak ve bilgisayar bileşenleri	000
Deri sanayi	000
Mali ve finans sanayi	000
Kıyafet ve mobilya tasarımı sanayi	000
Sevilmemesi gereken sektörler	000
Plastik, elektrikli aletler ve hesap makineleri yapımı	000

Not: 3 yıldız üzerinden değerlendirilmiştir.

PROF. DR. ARMAN KIRIM / FED TRAINING

"AİLE ŞİRKETLERİNİN YÜZDE 3.3'Ü ÜÇÜNCÜ KUŞAĞA KADAR YAŞIYOR"

Fed Training Yönetim Kurulu Başkanı Profesör Dr. Arman Kırım'ın son kitabı "Aile Şirketlerinin Yönetimi" adını taşıyor. Kırım, dünyanın çeşitli ülkelerindeki aile şirketlerinin yaşama sürelerine ilişkin şu bilgileri verdi:

"Portekiz'deki şirketlerin yüzde 70'i, İngiltere'dekilerin yüzde 75'i, İtalya'dakilerin yüzde 95'i, ABD'dekilerin yüzde 98'i, Türkiye'dekilerin ise yüzde 95'inden fazlası aile şirketi yapısında. Bu şirketlerce tek bir aile çoğunluk oya sahiptir. Stratejik kararları alınmasında ve genel müdürün seçiminde etkili olan tek bir aile vardır. Aile şirketi küçük şirket demek değildir. Aile şirketleri genel karının aksine kişisel faaliyetlere önemli bir rol oynarlar. Tüm ekonomilerde bu denli önemli olmasına karşın aile şirketlerinin ömrü maalesef az oluyor. Çoğu ilk kuşakta ya batıyor ya da el değiştiriyor. Üçüncü kuşağa dek varmayanların sayısı ise çok az.

"ABD'de yeni kurulan aile şirketlerinin yüzde 40'ı ilk beş yıl içinde yok oluyor. Geri kalanların yüzde 66'sı birinci kuşağa batıyor veya el değiştiriyor. Böylece aile şirketlerinin ancak yüzde 20'si ikinci kuşağa kadar yaşayabiliyor. Sonuçta, birinci kuşak tarafından kurulan 100 aile şirketinden sadece 3,4 tanesi üçüncü kuşağa dek ayakta kalabiliyor. İngiltere'deki aile şirketlerinin yaşama süresi istatistikleri de benzer bir trend izliyor. İngiltere'deki aile şirketlerinin sadece yüzde 3,3'ü üçüncü kuşağa kadar hayatta kalıyor."

1988'de ise yüzde 13'e ulaşmıştı. Profesör Erol Taymaz, "Alkolsüz içkiler, gazlandırılmış meyve suları, maden suları, taş ve toprağa dayalı sanayi, basım-yayın, elyaf -ip-lik ve dokuma sanayi, un ve unlu mamuller, sebze ve meyve işleme ve öme sanayi alanında verimlilik düzeyleri çok değişken. Dolayısıyla bu sektörlerde yeni firma girişi fazla oluyor" diyor.

Reklam yap çok yaşa...! Reklam harcaması yüksek olan işyerlerinin kapanma riski daha az. Satış hasılatı içinde reklam harcamalarının yüksek olduğu sektörlerde yeni firma girmiyor. Çünkü, yüksek reklam harcamaları "giriş engeli" oluşturuyor. Yeni firmaların piyasada tanınması için en az mevcut firmalar kadar reklam harcaması yapması gerekiyor. Zaten sermayesi kısıtlı olan yeni şirketler bu kadar büyük reklam bütçeleri oluşturamayacakları için bu sektörlerden uzak duruyor.

Özel sektörde imalat sanayi firmalarının reklam harcamaları satış hasılatının yüzde 0.7 ile yüzde 0.8'i civarında. Kamudaki imalat sanayi kuruluşları ise reklama daha az para harcıyor. Kamudaki üretim şirketlerinin reklam bütçe-



leri satış hasılatlarının yüzde 0.05 ile 0.1'i arasında değişiyor.

Sektörlerin reklam analizi 500'den fazla kişi çalıştırılan işyerlerindeki reklam harcamaları /satış cirosu oranı, 20-49 kişi çalıştırılan işyerlerinin üç katına ulaştığını söyleyen Taymaz, reklam harcamaları/satış cirosu oranı en yüksek olan sektörleri büyükten küçüğe doğru şöyle sıraladı:

"Sabun-temizleyici maddeler-parfüm ve kozmetik, basım-yayın sektöründe 1990-1995 yılları arasında reklam masraflarının satış cirosuna oranı yüzde 5'in üzerinde idi. Bilgi işlem-büro-muhasebe ve hesap makineleri, bitkisel ve hay-

vansal yağlar, malt ve bira sanayi, alkolsüz içecek-meyve suları ve memba suları sanayi, şekerleme ve çikolata, ilaç sanayi, ağaç mobilya döşeme sanayi alanlarında ise bu oran yüzde 2 ile yüzde 3,5 oranında."

Genel kanının aksine araştırma ve geliştirmeye dayalı bilgi birikiminin öne çıktığı sektörler küçük girişimcilerin gözdesi. Teknolojik gelişme ortamının dinamik olduğu sektörlerin yeni firmaları çekiyor. Sermaye birikimi güçlü olmayan fakat bilgi birikimi yüksek eğitimli girişimciler bu özelliklerini ancak bu tür imalat sanayi kollanında avantaja dönüştürebiliyor. **■**

DR. EBRU KARPUZOĞLU

AİLE ŞİRKETLERİ NEDEN ERKEN ÖLÜYORLAR?

Dr. Ebru Karpuzoğlu, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu'nda öğretim üyesi. Karpuzoğlu, doktora tezi olarak Türkiye'deki aile şirketlerinin yapısı ve özellikleri üzerine kapsamlı bir araştırma hazırladı. Araştırmada, aile şirketleriyle ilgili önemli saptamalara yer veriliyor.

Karpuzoğlu, aile şirketlerinde yaşanan sorunları 2 ana grupta topluyor. Birinci gruptaki sorunlar, küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin, kurumsallaşmalarında etkili olacak faktörlere yeterli derecede sahip olmamalarından veya bu faktörleri önemsememelerinden kaynaklanıyor. Karpuzoğlu'nun 210 küçük ve orta ölçekli aile şirketi üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçları, bu şirketlerin satış, finansman, kültür, yönetim ve çevre faktörlerini dikkate almakla birlikte yeterli önemi göstermediğini ortaya koyuyor. Karpuzoğlu, "Yapısal araştırma sonuçları, kurumsallaşma da kritik noktayı oluşturan

planlama-hedef belirleme, personel stratejisi ve üretim planlama konularına önem verilmediğini ortaya koyuyor. Bu durum planlamadan ziyade günübirlik yaşama alışkanlığımız ve plansız ve amaçsız hareket etme kültürümüz ile birleşince kurumsallaşma önünde büyük bir engel olarak karşımıza çıkıyor" diyor.

Ebru Karpuzoğlu, bu şirketlerin pazardaki değişimleri izlemekte ve geleceğe yönelik isabetli tahminler yapma konusunda yetersiz kaldığını, yeni ürün geliştirmekte yavaş ve başarısız olduklarını söylüyor.

Aile şirketlerinde yaşanan ikinci ana sorun ise Karpuzoğlu şöyle anlatıyor: "Aile üyesi yöneticiler ile aileden olmayan profesyonel yöneticilerin şirkete bakış açılarının farklılığından, yani aile kültürü ile profesyonel yönetim kültürü arasındaki çatışmalardan çok önemli sorunlar kaynaklanıyor."

Karpuzoğlu'nun araştırmasına katılan pro-

fesyonel yöneticilerin yüzde 72'si, aile üyelerinin atandıkları görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilecek yeterliliğe sahip olmadığını düşündüğünü belirtiyor. Dr. Ebru Karpuzoğlu'nun araştırmasından aile şirketlerindeki yeterliliklerle ilgili şu sonuçlar ortaya çıkıyor:

- ✓ Satış artırmaya, tüketici istek ve ihtiyaçlarını analiz etmeye, alternatif satış kanalları keşfetmeye, pazar araştırılmasına, müşteri odaklı stratejilere gereken önem verilmiyor.
- ✓ Pazar koşullarına dikkate alınmıyor. Araştırma ve geliştirmeye kaynak ayrılmıyor.
- ✓ Finansman ve nakit akışı fonksiyonları, girişimci veya ona yakın bir aile üyesinin sorumluluğuna bırakılıyor. Dolayısıyla nakit giriş çıkışı dengesi kurulamıyor. Düşük maliyetli fon temin edilemiyor.
- ✓ Kurumun tüm kararlarında firma sahibi etkili oluyor. Girişimcinin vefatı veya hastalığı durumunda şirket işlemez duruma düşüyor.