

GENÇ ŞİRKETİN YAŞAM ANALİZİ

Rekabet koşulları sertleştiğçe 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 iyiye 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. SEDEF SEÇKİN

Kapanma, iflas ve konkordato-furyasını 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 yıllıkken 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.

Türkiye'de yeni kurulan şirketlerin 5 yıl içinde yüzde 48'i ölüyor

(Yeni kurulan şirketlerin yaşama oranları, %)

Ülke	Kuruluştan 1 yıl sonra	Kuruluştan 3 yıl sonra	Kuruluştan 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 yayını, Erol Taymaz

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'nci yaşını 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 yapılan sayesinde pazarda kendilerine yer ediniyor. ayakta kalmayı beceriyor. 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 büyüklüğe göre (ça-

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 örme 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 çalıştıran işyerlerindeki reklam harcamaları /satış cirosu oranı, 20-49 kişi çalıştıran 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-

vensal yağlar, malt ve bira sanayi, alkolsüz içecek-meyve suları ve mamba 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 eğitilmiş 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, "Yapılmış 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 sorunu 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 yetersizliklerle ilgili şu sonuçlar ortaya çıkıyor:

- ✓ Satış artırmaya, tüketici istek ve ihtiyaçlarını analiz etmeye, alternatif satış kanalları keşfetmeye, pazar araştırmalarına, müşteri odaklı stratejilere gereken önem verilmiyor.
- ✓ Pazar koşulları 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 kurulmuyor. Düşük maliyetli fon temin edilemiyor.
- ✓ Kurumun tüm kararlarında firma sahibi etkili oluyor. Girişimcinin vefatı veya hastalığı durumunda şirket işlemez duruma düşüyor.