

Büyümeden Yaşlanan Kobiler Üzerine

İsa Doğanlı-Yük. Endüstri Mühendisi
Kaplamin A.Ş Genel Müdürü

14 Eylül 2014 Pazar

Radikal gazetesinin 15/08/2014 tarihli sayısında, Güven Sak'ın "Türkiye'nin Kobileri Serpilmeden Yaşlanıyor" başlıklı yazısını okudum. Yazının linkini aşağıda veriyorum. Yazı Dünya Bankası'nın Türkiye'deki yatırım iklimi araştırmasının sonuçlarını yorumlayıp-bazı tespitlerde bulunuyor. (Mikro işletme, çalışan sayısı 10'dan az ve/ya cirosu 1 milyon TL'den az olanlardır. Küçük işletme dendiğinde ise 50 kişiden ve/ya 5 milyon TL'den az ciro anlaşılmaktadır. Orta büyüklükteki işletmelerin ise çalışan sayısı 250'den az ve cirosu 25 milyon TL'den azdır. Yukarıdaki işletmeler, bir grubun/holdingin parçası ise kobi kabul edilmezler. Aşağıdaki sektöre yönelik yorumlarımda, ciro değil yalnızca çalışan sayılarını dikkate aldım.)



Radikal'deki yazıyı özetlemek gerekirse,

- Grafiği anlamak biraz zor. Ülkemizdeki orta büyüklükteki şirketlerin 60%'ı, küçük şirketlerin 31%'i ve mikro şirketlerin 26%'sı 16 yaşından daha yaşlı. Buna karşılık AB'de bu oranlar sırası ile 20%, 9% ve 11% imiş. (Ortalama almak pek doğru olmamakla birlikte) ülkemizdeki kobilerin (küçük + orta) yarıya yakını 16 yıldan daha fazladır çalışırken, AB'de ancak 15%'i 16 yıldan daha fazla zamandır hayatta imiş.
- Ülkemizde kobiler, kobilikten kurtulamadığı gibi; kötü olanları da bir şekilde hayatta kalmaya devam ediyor. Yazar bunu uygulanan teşvik sistemindeki hatalara bağlıyor. AB'de kobiler ya büyük şirket sınıfına geçiyor ya da kapanıyor şeklinde yorumlamak mümkündür.
- Avrupa Birliği'ndeki Polonya, Romanya, Ukrayna vb ülkelerin kobileri bizimkilerden en azından 10% daha hızlı büyüyor.
- Kobilerimizin ihracat artış hızı da benzeri bir atalet gösteriyor. Büyük ve mikro işletmeler, ihracatların 30-35% mertebesinde arttırırken, kobiler ancak 8% arttırabilmişler. Yazar, kobilerde bir atalet olduğunu ve bunun incelenmesi gerektiğini düşünüyor.

Oluklu mukavva ambalaj sektörüne baktığımda, durumun daha da vahim olduğunu düşünüyorum. 100 kadar oluklu mukavva şirketinden (yani oluklu mukavva hattı olan şirketler), ancak 10 tanesi büyük şirket iken, kalanı kobi statüsündedir. Yukarıda hesapladığım kobi oranı, 90% ile ikiye katlanmıştır. Hesaplamaya, levha işleyen atölyeleri de dahil edersek daha feci rakamlar ortaya çıkmaktadır.

Peki, bizim şirketlerimiz (özellikle ambalaj şirketleri) niçin büyüyemiyor? Kabahat yalnızca kamuda mı, yoksa yatırımcıda mı? Finansman pahalı olduğu için mi böyle, yoksa rekabet çok mu yoğun?...Soruları çoğaltmak mümkündür. Bence, çok sayıda faktör var. Bunların hangisi daha önemlidir, düşünmedim ve bilmiyorum. Şöyle bir büyüyememe nedenleri listesi yaptım. İlginizi çekerse buyurun:

- Pazara giriş çok kolay, canı sıkılan birkaç makine alıp-kutu üretimine soyunabiliyor. Bu kişi, merdiven altı mantığı ile çalışıyorsa, zaten büyümek istemiyor. Kayıt dışı satıp, sigortasız iş gücü

ile zengin olmayı yeterli görüyor. Edindiği zenginliği, işletmesi yerine eve-arabaya harcıyor. Bu anlayış için, ülkemizdeki mevcut 2 milyona yakın Suriyeli göçmen, bu kafadaki işletmeler için, potansiyel çalışan anlamını taşıyor. (Benzeri bir durum Bulgaristan göçmenleri döneminde de vuku bulmuştur.)

- İncelemeden, araştırmadan işe girişme: Belli bölgelerde, bazı işletmeler gereğinden fazla olabiliyor. Komşu, şu işi yapıyor, para kazanıyor, ben de yapayım diyerek işe başlanıyor. Davulun sesi uzaktan hoş geliyor. Eğer iş düşük sermaye yoğunluklu ise, o sektöre katılım daha hızlı oluyor. Denizli’de havlucuların, Turgutlu’da tuğlacıların fazla olması örnektir.
- İş kurmanın arkasındaki dürtü, “nafakayı çıkarmak” şeklinde başlıyor. (Henüz şehirleşmemiş, göçebe kafa yapısıdır.) Hiçbir zaman “bu iş yerini büyüteceğim” gibi bir düşünce ile yola çıkılmıyor. Yani daha baştan, ben küçük kalacağım diye düşünüyor. Vizyonsuzluk örneğidir.
- Kültürümüz, birleşerek (veya ortaklıklar kurarak) büyümeye engel. “Azıcık aşım, ağrısız başım” veya “Küçük olsun, benim olsun” gibi deyim ve sözlerimiz durumu çok iyi özetliyor.
- Kurumsallaşamama: Mikro işletme iken, patron işi çok iyi idare edebiliyor. Ancak kobi statüsüne geçildiğinde (yani çalışan sayısı 50’yi aştığında) ilave yöneticiler de istihdam edilmesi gerekiyor. Bu durum sabit maliyetlerde hızlı artış demek oluyor. Şirket yeterince ve hızlı büyüyemezse, artan maliyetleri karşılayamıyor ve güdük kalmaya mahkum oluyor.
- Kobi olduğunda da patron, tepe yönetici gibi hareket ediyor. İşin hızla büyütülmesi ve şirketin büyük şirket sınıfına atlaması gerekiyor. Ancak patron başta olduğu için, onun vizyonu/görgüsü/bilgisi şirketin büyüyebileceği sınırı çiziyor.
- Stratejik düşünmeme: Başlangıçta bir vizyon olmadığı için uygun stratejiler de geliştirilmiyor. Ucuz iş gücü, akrabayı çalıştırma, tanıdıklara satma,...gibi düşünceler mikro işletme için nispeten çalışıyor. Büyüdükçe yetmez oluyor.
- Aileden çalışanlar, bilerek veya bilmeyerek; patronun işini büyütmesine engel oluyor. Büyümek, yeni çalışanlar, yeni iş yapma usulleri demek anlamına geliyor. Aileden/akrabadan çalışanların sayısı arttıkça veya bunların üst düzey çalışanların çoğunluğunu veya karar vericileri teşkil etmesi; şirketin büyümesine engel oluyor.
- Odaklanma eksiği: İlk kurulurken sermaye eksiği yoksa, zaman içinde şirket sahibi, “bütün yumurtalar aynı sepette olmasın” diyerek kazancını başka alanlara yatırmayı tercih ediyor. Yani işlerini çeşitlendiriyor. Bazen alakasız alanlara kayılıyor. Lojistik şirketi iken balık lokantası açanları tanıyorum. Bazen Anadolu kurnazlığında pik yapıp; en çok parayı kime veriyorum diye bakıyor. Kutu atölyesi ise oluklu kuruyor, oluklu şirketi ise kağıt yatırımı yapıyor. Batmaz ise orta ölçekten hiç kurtulamıyor. Ülkemizdeki orta ölçekli oluklu ve kağıt fabrikaları bu durumu çok iyi gösteriyor.
- Yatırım yapamama: Öz kaynak yetersizliği, kredi alamama, faizlerin yüksek olması veya uzun dönemli kredi verilmemesi gibi nedenlerle; şirket büyüyemiyor. Ancak kendi yağıyla kavrulma şeklinde ayakta kalabiliyor.
- Memleketine yatırım: Yatırım yeri seçerken, memleketime yatırım yapayım diye düşünerek işe başlıyor. Hammaddeye, müşteriye ne kadar yakın, kalifiye iş gücü var mı diye bakmadığından; o şirketin büyümesi (100% kurumsal da olsa, yabancı sermayeli de olsa) hiç mümkün görünmüyor. Sektörümüzün Çorum’da ki işletmeleri örnektir.
- Belli bir müşteri için yatırım: Toyota’dan esinlenen OEM üreticilerinin en sevdikleri yaklaşımdır. “Gel benim yakınım fabrika kur”. Büyük beyaz eşya üreticisine veya gıda üreticisine güvenip, kurulan işletmeler; elinde 5-10 yıllık kontrat olmadığı için kapanmak veya satılmak zorunda kalmıştır. Maalesef büyük markalar, bu durumu sömürmektedir.
- Denetim sorunları: Kanımca kobiler, mikro işletmelere göre daha çok denetleniyor. (Elbette büyük işletmeler, hepsinden çok denetleniyor.) İş güvenliğinden-iş yeri hekimine, çevre mevzuatından-Iso 9000’e daha çok büyümek için bazı standartları yakalamak gerekiyor. Bunlar, mikro işletmelerde fazla dikkate alınmayan ancak kobilerde denetlenen hususlar olarak öne çıkıyor. Tabii olarak, bunların hepsi kobinin maliyeti arttırıp-mikro iken olan rekabet avantajını kaybetmesini sağlıyor.
- Bölgesel planlama olmaması: Yukarıdaki memleketime yatırım yapayım anlayışının bir sonucu olarak, hatalı yatırımlar yapılabilir. Buna en iyi örnek, ülkemizin güneyinde devreye giren kağıt fabrikasıdır. Bulduğu bölgede ne yeterli hammadde ne de yeterli müşteri olmadığı için, tesis yeri bana göre hatalıdır. Bir tür bölgesel planlamaya ihtiyaç var. O bölgede, ihtiyaç olmayan yatırıma engel olmak ve ihtiyaç olan yatırımlara yeşil ışık yakmak gerekir diyorum. Bu madde de söylediğim şey, Ankara’dan planlamak değildir.
- Rekabet yoğunluğu: Bölgesel planlama yapılmadığından, şehirlerarası yollarda her 2-3 kilometrede bir benzin istasyonlarının görürüz. Netice itibarı ile çok az para kazanan, gelişmesi çok zor olan mikro işletmelerimiz (benzin istasyonları) olmuş oluyor.

Yukarıdaki büyüyememe nedenlerine ilaveten, ülkemizin yapısal sorunları (kaynakta vergi kesintisi, kıdem tazminatı, diploma veren ama eğitmeyen eğitim sistemi, yargı sisteminin yavaşlığı...) ile her şeye Ankara’dan karar veren merkezi yönetim anlayışı da kobilerin büyümesine dolaylı olarak engel olmaktadır.

Öte yandan, devletimizin büyümeden ne anladığı (büyüme için ne yaptığı da) ayrı bir sorundur. GSYH büyümesi için büyük projeler (köprü, hava alanı, vb) gündem de öne çıktığı için, elinde sermaye birikimi olan iş adamı da, esas işine odaklanıp-büyütmek yerine; inşaat işine soyunmaktadır. Halbuki, bu projelerin finansmanına devlet garantisi vermek yerine, kobilere kredi desteği sağlansa; çok hızlı bir sanayileşme sağlanabilir. Son aylarda el değiştiren matbaalar, leasing borçlarını ödeyemedikleri için bu hale düşmüştür.

Güven Sak'ın Radikal'deki yazısı:

http://www.radikal.com.tr/yazarlar/guven_sak/turkiyenin_kobileri_serpilmeden_yaslaniyor-1206933