

Yönetim Yazıları 13

Mesut KOYUNCU Yönetim Danışmanlık & Vergi Hizmetleri | YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİR

SATIN ALMALARLA BÜYÜMEK

Organik büyüme karşısında satın almalarla büyüme. Her ikisi birbirinin alternatifi olmasa da hangisi **tercih** edilmeli?

Bir kurum kültürü oluşturmak kolay değil. Hele bizim gibi duyguları mantığının önüne geçebilen toplumlarda çok daha zor.

Sindire sindire büyüdüğünüzde işin her zerresine, büyümenin her rakamına, kültürünüzü, işe bakış açınızı, aidiyetleri, yaşamışlıkları dahil edersiniz.

Ezberlediğiniz, ezberlettiğiniz vizyonunuzu, misyonunuzu, hırslarınızı parmak izi gibi şirketinizin her noktasına yerleştirirsiniz. Hedeflerinizin kokusunu şirketinizin yaşam alanının sınırlarına serpiştirirsiniz.

Savaşa savaşa, vuruşa vuruşa kazanmayı öğrenirsiniz, bunu yaşarsınız, yaşatırsınız.

Kuşkusuz satın almalarla büyüme de olası. Organik büyüme hızınız, hedeflerinize ulaşmanıza bir ömür çerçevesinde, izin vermeyebilir. Bazı dikenli alanları, yokuşları, çamurlu yolları satın almalarla aşabilirsiniz.

Hele bugün, birçok sektörde kapasite fazlasından bahsediliyorken, ek kapasite yaratıp sorunu daha da şiddetlendirmemek adına, **satın almalarla büyüme tercih edilmeli.**

Kapasite fazlası, karsızlık gibi türlü nedenlerle belli bir sektörü terk etme güdülerini, satın almalarla büyüme için bir fırsat olarak görülmeli.

Her kriz kendi fırsatını yaratacaktır.

İlla entegrasyon peşinde koşuluyorsa, illa sektörel hakimiyet isteniyorsa, bu dönemde uygun fırsatlar yakalanabilir.

Önemli nokta birleşmeyi doğru tasarlayabilmek. Aksi durumda, satın alınan şirketin getirilerinin zamanla eriyip dağıldığına, esas şirkete hedeflenenden daha az katkı sağladığına şahitlik edebiliriz.

Ancılıktan anlayanlar bilirler. İki kovani tek bir kovanda birleştirip daha kuvvetli bir koloni oluşturabilmenin iki temel koşulu var;

- 1- Her iki kovana aktarılan ortak koku ile işçi arıların birlikteliğinin sağlanması,
- 2- Görece zayıf kraliçe arının devre dışı kalması ve meydanın tek kraliçeye bırakılması.

Birincisi ortak şirket kültürü oluşturulmasını temsil ediyor. İkincisi ise tek bir liderliği, kuvvetli liderliği.

Satın almalar yoluyla büyümelerde başarısızlığın, elde ettikleri toplam ciro ve karlılıkları koruyamamanın en büyük nedeni, bu iki konuyu çözememiş olmaları.

Birincisini çözebilmek için, satın alan şirketin alınan şirkete kendi kültürünü kısa zamanda aktarabilmesi gerekiyor. Ancak, satın alınanın görece üstünlüklerini yok etmeden, onun ederini erozyona uğratmadan.

Eğer iki taraf da sağlam ve temeli kuvvetli bir kültüre sahipse işimiz çok zor demektir. Karşımızda değişime direnen, iyi ihtimalle bir şirket, muhtemelen iki şirket var demektir. Kendi kültürünü dayatmaya çalışan bir parça ve kültürünü kurumaya, gizli de olsa, ahdetmiş diğer bir parça.

Başarısızlık sinyalleri, değerli çalışanların ayrılması veya ayrılmak zorunda bırakılmaları, müşteri memnuniyetsizlikleri, satın almalarda güvenlik kaybı. Sonuç, pazar kaybetmek, kar kaybı.

Ortak bir kurum kültürü oluşturabilmek yanında, tek bir lidere tabi olmak da temel koşullardan birisi.

Satın almalar, ortaklıklar şeklinde ise durum bir facia. CEO sizden CFO bizden. Yönetim kurulu başkanı bizden, yardımcısı sizden. Hele hele hiç sevmediğim dönemsel başkanlık, dönemsel yönetim. Bundan da fenası **ortak yönetim**.

Hem ortak kültür oluşturmak zor hem de güçlü liderlik.

Ortaklık verilmeden oluşturulan satın almalarda iş daha kolay (sayılır.) En azından bir liderin, liderliğin tespiti zor değil. Ancak bu iş kolay olsa da yeni liderin liderliğinin kabulü başka mesele. Satın alınan şirket çalışanlarının lideri kabullenmeleri, kısa zamanda kabullenmeleri çok önemli.

Bizler genelde, satın almalarda en çok doğru fiyatın belirlenmesine odaklanır, iki ila ikinin illaki dört edeceğine inanırız. (Zaman zaman da fazlasını bekleriz.) Bu noktadan sonrasını pek fazla düşünmeyiz.

Oysa ortak kurum kültürü oluşturulması ve liderlik iki şirketi bir potada eritecek katalizörlerdir ve bu işlerin baştan iyi planlanması gerekir.

Doğru hazırlanılmaz ise iki ila iki ne eder bilemeyiz.