

## Yönetim Yazıları 15

Mesut KOYUNCU Yönetim Danışmanlık & Vergi Hizmetleri | YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİR

# ŞİRKETİ SATIŞA HAZIRLAMAK

LinkedIn’de yayınladığım “Değerli Şirketleri Satın Almak” başlıklı yazımda, satın alınabilecek bir şirkette bulunması gereken özelliklerden bahsetmiştim.

Konunun diğer tarafı ise bir şirketi, bakış açımız itibarıyla bir fabrikayı, üretim tesisini satışa hazırlamak.

Dedik ya kağıt sektörü başta olmak üzere ana sektörlerde kapasite fazlası var. Bunun için entegrasyon şart. O vakit satın almalar gündeme gelecek. İstekli olanların şirketlerini, üretim tesislerini olası bir satışa hazırlamaları gerekiyor.

Böyle bir amacınız varsa, potansiyel yatırımcıların oluşması, şirketinizin değerini dolayısıyla satış fiyatını artırabilmeniz için, aşağıda belirttiğim konulara eğilmeniz gerekebilir.

### 1- Ortaklık Yapısının Gözden Geçirilmesi

Gözden geçirilmesi gereken en temel nokta ortaklar ve ortaklık yapısıdır. Eğer satışa onay vermeyecek, sorun çıkaracak ortak veya ortaklarınız varsa önce bu hususun ortadan kaldırılması gerekir. Tüm ortakların müşterek kararlılıkları oluşmalıdır.

Olası satışta hisse devrini zorlaştıracak sorunlar çözümlenmelidir. Örneğin ölüm nedeniyle henüz mirasın paylaşılmamış olması, ortakların birbirleriyle hukuki anlaşmazlıkları ve benzeri hususlar çözüme kavuşturulmalıdır.

Yine ortaklık hisseleri üzerinde, devrine ilişkin herhangi bir kısıtlama olmamalıdır.

Son olarak satış esnasında gerçek kişi ve/veya tüzel kişi hissedarların, vergiye tabi olmayacakları veya istisnaya tabi olacakları vergi planlamalarının yapılabilmesi adına gerekli yapılandırmalar yapılmalı ve süreler gözetilmelidir.

## **2- Şirket Aktifinin Arındırılması**

Potansiyel alıcılar gerçekten almak istedikleri aktif yapısını karşılarında bulmak isterler. Özellikle yabancı alıcılar bu konuda daha hassas davranacaklardır.

Şirket aktifinizden potansiyel alıcıların ilgilenmeyeceği, arsa, arazi, bina gibi gayrimenkuller ile iştirakler, ortaklık payları temizlenmelidir.

Satılması mümkün olmayan ya da aynı alıcı tarafından alınması arzulanmayacak üretim tesislerini de ayırmanız gerekir.

## **3- Hukuki Güvenlik**

Hukuki güvenlik çok geniş bir yelpazede karşımıza çıkacaktır. Vergi hukuku, iş hukuku, rekabet hukuku, sermaye piyasaları mevzuatı, enerji piyasaları mevzuatı açısından risk taşıyacak unsurların tek tek belirlenmesi ve temizlenmesi gerekir.

Diğer yandan yasal olarak alınması gereken tüm belge ve izinler de tam olmalıdır.

## **4- İş Güvenliği, Fabrika Güvenliği**

Potansiyel alıcılarınız yurt dışından yabancılar ise birinci öncelikleri iş güvenliği uygulamaları olacaktır. Üretim tesislerinde yaşanmış iş kazaları, nitelikleri, ramak kala problemleri, iş güvenliği için alınmış somut tedbirler birinci sırada teste tabi tutulur. Bizde genelde yasal prosedürler yerine getirilse de fiili prosesler göz ardı edilir. İstatistikler gerçeklerin önüne geçer. Yabancılar bu konuda duyarlıdırlar ve "mış" gibi alınmış önlemleri hemen fark edeceklerdir.

İş güvenliğinin ayrılmaz parçası fabrika güvenliğidir. Yangın, sel, deprem gibi kaza ve afetlere hazırlık, gerekli tedbirlerin samimiyetle alınmış olması çok önemlidir.

Ve bakım. Üretim birimleri, makinelerimizin düzenli olarak bakımları yapılmalıdır. Eski makine yoktur, verimsiz makine de yoktur. Bakımı yapılmamış, verimsiz çalıştırılan makine vardır ve bu durum şirket değerine yansır.

Enerji kalitesi, gerekli su ihtiyacının karşılanabilmesi vs hususlar da fabrikada üretimin devamlılığı için temel unsurlardır.

## 5- Müşteri Yapısı

Genelde şirket değerlemelerinde en önde tutulan öge şirket karıdır. Niçin satın alınmak isteniyorsunuz? Mevcut karınız içinse sorun yok. Ancak kağıt ambalaj entegrasyonunda olduğu gibi hammadde satabilmek birincil amaç ise mevcut kar, satın alma tercihinde öncelikli olmayabilir.

Fabrikanızın satış miktarı ve cirosu ne kadar? Bu miktar ve ciro nereye kadar artabilir? Mevcut satışlarınızın sürdürülebilirliği yani müşteri güvenliğiniz hangi seviyededir? Müşterileriniz/satışlarınız açısından pazar her dönem yeniden mi kuruluyor? Yoksa uzun süreli, güvenilir satış kontratlarınız var mı?

Hammadde kullanma, haliyle satışlarınızı artırma potansiyeliniz, mevcut müşterilerinizin sadakati, kurumsal, uzun dönemli kontratlarınız, dönem karınızdan daha önemlidir.

Göz boyayıcı spot satışlar, sürdürülemez müşteriler, kısa süreli ve dönemsel karlar satın alma süreçlerinde gözden kaçmayacaktır.

## 6- Gelişme İmkânı ve Kültürü

Aslında bir önceki bölümde kısmen de olsa aktarmaya çalıştım. Büyümek, büyüme potansiyelinizin olması önemlidir. Bir hikayeniz olmalıdır.

Bir fabrika açtınız, kapasitesini doldurdunuz, sonra bir tane daha sonra belki bir tane daha ve yeni hedefler koydunuz.

Bir hikayeniz var.

Bu hikaye inanılır bir hikayedir ve dinleyeni dolayısıyla ederi bulunur. Bu kültür şirketinizin her noktasına yansımıştır. Sizin ve çalışanlarınızın gözlerindeki ışıltı, enerji bu hikayeden kaynaklanır ve bir kültür oluşturur.

Makinalarınızın enerjisi çalışanlarınıza, çalışanlarınızın enerjisi makinalarınıza, her ikisi birden satışınıza, tahsilatınıza, karınıza yansır.

Böyle bir kültür oluşturmamışsanız atalet kol gezer. Bir gecede herkes değişse bile şirketinizin koridorlarında o ataletin ruhu dolaşır ve yeni gelenlere de yansır.

Çalışma, büyüme, hedef kültürü oluşturun. Yüksek enerji dolaşsın şirketinizde. Bu enerji şirketinizin değerini mevcut karınızdan daha çok artıracaktır.

## 7- Çalışanlarımız ve İnsan Kaynakları Uygulamalarınız

Çalışanlarımızın kalitesi, eğitimleri, üretkenlikleri şirketin değerini artıran ana unsurlardandır. Sadık çalışanlardan öte güvenilir, çalışkan, zeki ve yaratıcı çalışanlarınız şirketinizin değerini artırır. Yüksek üretkenliği olan makinelerinizi, eğitimsiz, heyecansız, düşük ücrete razı olanlarla çalıştıramazsınız.

İşten ayrılış sayılarını yükselten, kıdemlerin çok kısa olmasına neden olan insan kaynakları uygulamalarınızı terk etmelisiniz. Çalışanları firmaya bağlayan, huzurlu ortam yaratan, paylaşımcı, şirket sahibi gibi hissettiren insan kaynakları departmanınız, insan kaynakları uygulamalarınız yoksa bu durum satın alma tercihlerine ve şirket değerine yansımaktadır.

Bütün bu maddeler içinde belki de en önemlisi bu son maddedir.