

## Yönetim Yazıları 18

Mesut KOYUNCU Yönetim Danışmanlık & Vergi Hizmetleri | YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİR

### İlk Yığmakta Yapılan Hata Sefer Sonuna Kadar Devam Eder

Rahmetli İsmet İnönü'nün sözü olarak duyduğum, lakin internette araştırınca Rahmetli Oktay Ekşi'nin bir yazısında modern askeri stratejinin kurucusu olarak bilinen Prusyalı General Carl Van Clausewitz'e ait olduğunu öğrendiğim **“İlk yığmakta yapılan hata, sefer sonuna kadar devam eder.”** sözü A Beautiful Mind filminde hayat hikayesi anlatılan John Forbes Nash'in önderlerinden olduğu **“Oyun Teorisinin”** gerekliliğini açıklayan en iyi cümlelerden birisidir.

**Özellikle kağıt ve ürünlerinde büyük bir yatırım iştahı olduğunu tahmin ediyorum.**

**Kağıt endüstrisinde gerek sektör içinden ve gerekse sektör dışından, gelecek on yılda beklenen tüketimin çok ötesinde yatırım kararları var.**

Acaba bugün alınan yatırım kararları yanlış yığnak yapmanıza neden oluyor mu? Öyleyse birlikte test edelim.

- Bütün dünyada yaşanan tedarik zincirinin bozulması ile oluşan bugün geçerli olan yüksek fiyatlar aynı seviyede kalacak mı? Bugünkü fiyatların birkaç yıl öncesini yansıtmadığı ortada. Yatırım geri dönüşünü hesaplarken hangi fiyat seviyesini kullandık?
- Yatırımda kullanılacak, makine teçhizat, inşaat ve arsa fiyatlarının birkaç yıl öncesine göre çok yüksek olduğunu, bir süre sonra fiyatlar düşecekse, o dönemde yatırım yapacak olanların avantaj yaratabileceğini düşünüyor musunuz?
- Yoğun makine siparişleri nedeniyle termin süreleri uzadı. Bu durum yatırımı devreye alma sürenizi uzatacak. Yatırım geri dönüşünü hesaplarken bu hususu dikkate aldınız mı?
- Gerek yabancı paraların Türk Parası karşısındaki değerleri ve gerekse faiz oranları çok oynak. Bugün finansman temininde veya yatırımın ilerleyen sürelerinde, işletme sermayesi ve/veya ilave yatırımlara ilişkin kredi temininde yaşanabilecek problemleri ve olası maliyet artışlarını hesaba kattınız mı?

- Artan fiyatlar nedeniyle sektör dışı oyuncular da sektöre girmek isteyecekler. Mevcut oyuncuların yeni yatırımları ile yeni oyuncuların yeni yatırımları arz fazlası yaratacak mı? Talebin arzı yakalaması ne kadar sürecek? Dengesizlik nedeniyle (B) planınız hazır mı? O dönem ihracat imkanları için bir öngörünüz var mı?
- Yurt dışında da benzer yatırım kararları var mı? Oralarda oluşacak arz fazlaları Türkiye pazarını etkiler mi? Ucuz kalabilecek ithalat ile ilgili bir (C) planınız var mı?
- Yatırımlar devreye girdiğinde yeteri kadar hammadde temin edilebilecek mi? Arz fazlası nedeniyle satış fiyatları düşerken, aşırı hammadde talebiyle hammadde fiyatları artarsa, karlılığınızın beklenenden az olması halinde yatırımlarınız geri ödenmesi adına, yeni kredi imkanları veya aktif rezerviniz gibi bir (D) planınız var mı?
- Büyük sanayi yatırımlarında fabrikanızı taşıyamazsınız. Süratle verdiğiniz/vereceğiniz yatırım kararında yatırım yeri konusunda kararınız isabetli mi?
- Yatırım süresince ve işletmeye alıfta nitelikli eleman bulabilecek misiniz? Hatta eleman bulabilecek misiniz?
- İlerleyen yıllarda enerji temini, çevre ile ilgili yasalar yatırımınızı etkileyebilir mi? Bu konuda ödevinize çalıştınız mı?
- Sahip olacağınız teknoloji ve işletme büyüklüğü, arzın talepten fazla olacağı, fiyat rekabetinin karlılığı düşüreceği, belki de eksiye dönüştüreceği dönemlerde, rekabet edebilir düzeyde mi?

Türkiye’de Devlet Planlama Teşkilatı gibi bir birim uzunca bir süredir yok. Teşvik sistemimizin ince elenip sık dokunduğunu da düşünmüyorum.

Siz ne dersiniz?

**Ocak 2022/İstanbul**