

14 Adımda Şirketinizin Değerini Katlayın!

Çoğu şirket sahibi işletmesini satmak istediğinde, beklentilerini karşılayacak bir tutarı yatırımcıdan alacağını tahmin eder. Nede olsa yılları verdikleri işletmeleri çok değerlidir.

Ancak satış zamanı geldiğinde, birçok hissedar işletmelerinin umduğundan daha düşük değerde olduğunu deneyimler.

Ayrıca işletmelerinin satılabilme şansının çok düşük olduğunu öğrenmek kendilerini şaşırır. Bilinmelidir ki;

Satış / ortaklık sürecine giren küçük ve orta ölçekli işletmelerin sadece %15'i başarılı bir sonuç alabilmektedir.

Bu durumda yapılması gereken; hissedarın işletmesini yakın zamanda satmak / ortak almak gibi bir niyeti olmasa dahi her zaman talep görecek ve değeri maksimum noktaya taşınmış işletmeler yaratmak olmalıdır.

Hissedarlar her zaman şirketlerini sonsuza kadar sürecek gibi yönetmeli ama aynı zamanda satışa en hazır halde, değerini maksimize ederek ve yarın

en yüksek teklifi verene satacakmış gibi hazır tutmalı; işletmelerini gerçek anlamda *"ceketini alıp çıkacakmış gibi"* yönetmelidir.

İşletmeler hissedarlar olmadan da aynı performansla faaliyet gösterebildiği durumda **değerli ve satılabilir bir varlık** haline gelir.

İşletme sahipleri için kar etmek, işletmeyi büyütmek öncelikli hedefler gibi görünse de

Şirket değer maksimizasyonu en önemli başarı hedefi olarak belirlenmelidir.

Bu kapsamda 14 adımda Şirket Değerini nasıl katlayacağınızı ve işletmeyi satışa hazırlarken değerini nasıl maksimize edeceğinizi kısa başlıklar altında değerlendirelim.





14 ALTIN KURAL

1) Şirket sahibinden bağımsız işleyen işletme

Patron kendi günlük desteği olmadan işletmesinin büyümesini sağlayacak süreç ve sistemler yaratmalıdır. Ancak bu şekilde "işletme sahibini" değil "işletmesini" isteyen bir yatırımcı bulunabilir. Atılması gereken ilk adım işletme sahibinin gündelik sorumluluklarını devir alacak bir yönetici ataması olacaktır.

2) İstikrarlı Kar

İşletme karının, her yıl reel olarak enflasyon üzerinde artması değerli bir işletme için olmazsa olmazların başında gelir. Bununla birlikte en az mutlak kar tutarı kadar önemli olan konu işletmenin kar marjıdır. Brüt kar marjı ve net kar marjı ayrı ayrı değerlendirilmeli ve sürdürülebilir karlılık için stratejiler geliştirilmelidir.

3) Tekrarlayan Gelir

Şirket satışında işletme değerine en çok etki eden konuların başında tekrar eden satışlar (recurring revenue) gelmektedir.

Tekrar eden gelir, gelecek projeksiyonu oluşturmayı kolaylaştırmakta ve şirket değeri %100'e varan oranlarda yukarı çekmektedir. Örnek vermek gerekirse; abonelik geliri, üyelik geliri, bağlı ürünler (tırnaş bıçağı / jilet ilişkisi) ...vb.

4) Dokümanle Edilmiş Sistemler

İşletmesini satmak isteyen hissedarın görevi, yatırımcıyı kendisi ayrıldıktan sonra dahi işletmenin aynı performans ile devam edeceğine ikna etmektir.

Kişilerden bağımsız yazılı süreçler doğrultusunda işleyen bir işletme şirket değerini ve satılabilirliğini yukarı çekecektir.

5) Kaliteli Yönetim Ekibini Şirkette Tutmak

İşletmenin yeni sahibinin istediği en son durum satıştan sonra kilit çalışanların işletmeden ayrılmasıdır. Kilit çalışan, hissesini satan hissedar haricinde işletmede kritik fonksiyonları üstlenen çalışanlardır.

Nitelikli çalışanlar işe istikrar getirir ve şirket için sürdürülebilir başarı yaratır. Kaliteli yönetim ekibi hissedarlar çıktıktan sonra dahi şirkette çalışmaya devam ederlerse işletmenin satış şansı ve değeri artacaktır. Kilit çalışanlara hisse opsiyonu, satış bonusu ve promosyonlar gibi teşvikler sunarak şirkette kalmaları sağlanmalıdır.

6) Veriler ve Hedeflerle Yönetilen İşletme

Doğru kurgulanan rekabet analizi, finansal raporlama standartları ve anahtar performans göstergeleri (KPI) doğrultusunda yönetim işletmeyi “fit” ve değerli hale getirecek adımlardır.

Her işletme faal olduğu her gün büyük miktarda veri üretmektedir. Büyük veri ve veri madenciliği gibi kavramlar işletme sahibinin korkusu değil en büyük yardımcısı olmalıdır.

7) Finansal Mühendislik

İşletme sahiplerinin en az donanımlı oldukları konulardan biri finansal okuryazarlıktır. Bu fonksiyon sadece muhasebe veya finans departmanına bırakılmamalıdır. Her hissedar tüm finansal tabloları çok iyi analiz edebilmelidir. Bunun sonucunda işletme kaynakları (özkayak-pasif) ve varlıkları (aktif) en yüksek verim alınacak şekilde değerlendirilmelidir.

İşletme fiziki yatırımlara ne kadar bağımlıysa, dünün kurallarına o kadar bağımlı demektir.

Örneğin; Yapılan önemli hatalardan biri gerçek “değerin” sabit kıymetlerden (fabrika, makine, demirbaş, araçlar) elle tutulmayan varlıklara (marka, patent, insan kaynakları, inovasyon, ar-ge, teknoloji) kaydığını görememek olmaktadır.

Geleceğin kurallarını; sabit kıymetlerin minimize olduğu, elle tutulmayan değerlerin işletme değerinin %80'inden fazlasını oluşturduğu şirketler yazmaktadır. İşletme sahipleri şirket bilançosunda bulunan sabit kıymet değerinin toplam aktif büyüklüğün %20'sinin altında kalmasını hedeflemelidir.

8) Büyüme potansiyelinin ve büyüme stratejisinin netleşmesi

Unutulmamalıdır ki yatırımcı işletmenin geçmişine ve bugünkü performansına bakar ama satın aldığı işletmenin geleceğidir.

Somut, iyi planlanmış büyüme stratejisinin işletme değerine ve satılabilirliğine etkisi çok fazladır. İşletme gelecek yıllarda ürün gamını, hedef müşteri kitlesini, faaliyet göstereceği coğrafyayı ve odaklanacağı rekabet avantajını yazılı dokümanla etmelidir. Tüm ekibin anlamasını ve

sahiplenmesini sağlamalıdır.

9) Bağımsızlık Kuramı

İşletme cazibesine en çok etki eden etmenlerin başında bağımsızlık kuramı gelir. İşletmenin tek bir müşteriye veya tek bir kilit çalışana bağımlı olması ileride karşılaşılabilecek risklerini artırmaktadır.

Bağımlılık oranının %15'in altında tutulması hedeflenmelidir.

Cironun %50'sini tek bir müşteriden elde eden, satışların %50'sinin tek bir satış temsilcisinin yaptığı yapı yatırımcı için önemli risk faktörleridir.

Her alanda bağımlılığın azalması yatırım cazibesini artıracaktır.

10) Serbest Nakit Akımının Kalitesi

Kaliteli serbest nakit akışı için; yüksek karlılık, düşük sabit kıymet yatırımı ve iyi yönetilen işletme sermayesi gerekmektedir.

İşletmenin nakit akışı yaratabilme kabiliyeti birçok açıdan net kardan daha önemlidir. İşletme mali yıl sonunda işletme sermayesi ve yatırım sermayesi ihtiyacı karşılandıktan sonra optimum hissedar getirisi üretebilmelidir. Bazı şirketlerde 5 yıl

süresince her yıl %50 ciro artışı olmasına rağmen serbest nakit akımı üretilmediğini gözlenmektedir.

11) Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti

Kilit performans göstergelerinin başında olması gereken iki önemli kıstastır. Yapılan çalışmalarda müşterilerin %68'inin hizmet aldıkları şirketleri çalışanların kayıtsızlığı ve ilgisizliği sebebiyle terk ettiği gözlemlenmektedir. Her mutsuz müşteri, mutlu müşteriye göre 5 kat fazla deneyimini dile getirmektedir.

Çalışan ve müşteri memnuniyeti her yıl düzenli olarak ölçülmeli ve müşteri memnuniyetini artıracak adımlar üst yönetimin önceliği olmalıdır.

12) İşletmenin Büyüklüğü, Faaliyet Süresi ve Büyüme Hızı

Gerek işletmenin ciro büyüklüğü gerekse kaç yıldır faaliyet gösterdiği yatırımcı için önemli kriterlerdir. İşletmenin “ölüm vadisi” olarak adlandırılan ilk 5 yıllık süreci geçmiş olması, her yıl istikrarlı büyümesi ve cirosal büyüklüğü yatırım cazibesini doğrudan etkilemektedir.

Kurumsal yatırımcı için kendi cirosunun %10'undan küçük hedef işletmeler çok stratejik olduğu durumlar hariç cazip yatırım fırsatı sunmaz.

Aynı sektörde faaliyet gösteren ve aynı ürün gamına sahip iki işletmeden birinin 3 Milyon TL ve diğerinin 50 Milyon TL ciroya sahip olmaları durumunda ikinci işletmenin yatırımcı bulma olasılığı daha yüksektir.

Ayrıca dikkate alınmalıdır ki işletmenin bir yıl %100 ve diğer yıl %10 büyümesinden ziyade her yıl istikrarlı %50 büyümesi daha caziptir.

13) Performans Değerlendirme Sistemine Sahip İnsan Kaynakları Yönetimi

En kritik konu; yatırımcı için cazip, sürdürülebilir büyümeyi başaran, rakip ataklardan korunaklı bir işletmeye sahip olmak için işletme sahiplerinin en önemli ödevi; fark yaratan ve odaklı bir stratejiye sahip olmaktır.

İnsan kaynakları yönetimi bir işletmenin en kritik sorumluluğudur. Her işletme bina, makine ekipman satın alabilir ama piyasada asıl farkı yaratacak ve işletmeyi başarıya götürecektir olan işletmenin sahip olduğu insan kaynağıdır.

Çalışan motivasyonunun yüksek tutulması, adil ve performans odaklı yönetim sistemi, inovasyonu körükleyen şirket kültürü,

işletme cazibesini ve değerini yukarı çekmektedir.

14) Sürdürülebilir Farklılık ve Odaklanma

Fark yaratabilmek başarılı işletmelerin üzerine strateji inşa ettikleri genleridir. Söz konusu farklılığın sürdürülebilir olması en az farklılık kadar önemlidir. Gerçek farklılığın ürün özelliklerinden ziyade ürünün etrafına örülen hizmet yumağı ile sağlanacağı unutulmamalıdır.

Hiçbir yatırımcı fiyat rekabeti içerisinde düşük marjlar ile çalışan bir işletme almak istemez.

Farklılığı sahiplenmek ve işletmenin odağı haline getirmek gerekir. Ancak bu şekilde işletme küçük dahi olsa yatırımcı için cazip bir şirket haline gelebilir. Bir konuda “en” olunmalıdır.