

Şirket değerini artırmada inovasyonun rolü

Ülkemizin geleceği açısından büyük önem taşıyan Avrupa Birliği üyeliği çalışmalarımız çok eskilere dayanıyor. 31 Temmuz 1959'de yaptığımız başvuru ile başlayan bu serüven, 14 Nisan 1987'deki tam üyelik başvurusu ile ivme kazandı. Aralık 1999'da Helsinki Zirvesi ile aday ülke konumumuz ilan edildi. Bu tarihten itibaren yapılan çalışmaların sonunda Mart 2001'de müktesebatin üstlenilmesi için ulusal program kabul edildi. Bu uzun sürecin özellikle son evresi ülkemiz için son derece hareketli geçiyor. Küresel ekonomi ile olan bağlarımız arttıkça, pazar yapımız da buna uygun olarak hızla değişiyor.

Tüm birlik üyesi ülkelerin, tam üyeliğe kabul öncesinde yaşadığı kuvvetli sermaye hareketleri, son 3-4 yıldır ülkemizde de ciddi anlamda hissediliyor. Son istatistiklerin gösterdiği üzere, ülkemizde yatırım yapmış ve küresel sermayeyi temsil eden şirket sayısı 14 bin 955'e yükseldi. Bunların 8 bin 203 tanesi AB üyesi ülkelerden geliyor.

Dünyanın önde gelen denetim şirketlerinden Ernst and Young'un 2006 raporuna göre, Türkiye'de 2005'in toplamında 164 birleşme ve satın alma olurken, toplam işlem hacmi 30.4 milyar dolarla rekor seviyeye ulaştı. 2004'te bu rakam, 91 şirket evliliğine karşılık 2.5 milyar dolar seviyesinde kalmıştı. 2006-2007 yıllarında ise 15-20 milyar dolarlık şirket evliliği olması öngörülüyor. Görünen şu ki, dünya genelinde beklenmedik bir durum oluşmadığı ve ekonomik aktivitelerin beklendiği düzeyde devam ettiği durumda, 2007-2015 (tahmini birliğe giriş tarihi) arasında Türkiye ciddi şirket birleşmeleri ve satın almalara sahne olacak.

Şirket değerleri en yüksek noktada

2003'ten itibaren İMKB endeksi yüzde 400'e varan bir artış kaydetti. Buna bağlı olarak şirket değerleri tarihlerinin en yüksek noktasına ulaştı. Bundan sonraki artış, büyük oranda şirketlerin temel göstergelerindeki iyileşmelere bağlı olacak. Temel göstergelerin iyileşmesinden, cironun artması ve paralelinde karlılık oranlarının yükselmesini kast ediyoruz. Bu hedeflerin gerçekleşmesi ise niş alanlara yapılacak yatırımların dışında mevcut operasyonların daha düşük maliyetler ile yürütülmesi ve operasyonel verimliliğin artırılması ile sağlanabilecektir. Yani şirketlerin bugün yaptıkları işleri yarın, daha kısa zamanda, daha az insan gücü ve kaynak kullanımına karşılık daha yüksek üretim miktarı ile yapmaları gerekecek. Düşen karlılıkları telafi etme üzere üretim miktarını daha da artırmak kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkıyor.

Arka arkaya sıraladığımız 'daha' kelimelerinin dünya ticaret literatüründeki karşılığı ise 'inovasyon' olmaya başladı. İnovasyon üzerine söylenebilecek en önemli söz, hiç kimsenin Türk girişimcisinden milyonlarca dolarlık Ar-Ge yatırımları gerektiren buluşlar beklemediği gerçeğidir. İnovasyon son derece alçakgönüllü bir araçtır. Bazen basit bir şirket içi düzenlemenin, şirket hayatına ciddi anlamda bir değişim getirebildiği gibi mali tablolarında da dikkate değer bir iyileşme sağlayabileceği unutulmamalıdır.

Türkiye'de 2005'in toplamında 164 birleşme ve satın alma olurken, toplam işlem hacmi 30.4 milyar dolarla rekor seviyeye ulaştı. 2007-2015 arasında Türkiye ciddi şirket birleşmeleri ve satın almalara sahne olacak. 2003'ten itibaren İMKB endeksi yüzde 400'e varan bir artış kaydetti. Buna bağlı olarak şirket değerleri tarihlerinin en yüksek noktasına ulaştı.

Şirket değeri üzerine bir değerlendirme yaptığımızda, önümüze iki hedef çıkıyor:

1. Tahmin edilebilir ve sürdürülebilir büyüme
2. Büyümeyi destekleyen ve kurumsal sağlığı gösteren karlılık

İş yapış biçimleri değişmek zorunda

Her iki hedefe ulaşmak ve bu durumu korumak için mevcut işleyiş üzerinde iyileştirmeler yapılması gerekiyor. Şirketlerin, özellikle ülkemizdeki aile şirketi yapısındaki kurumların, bu konuda başlama noktası, operasyonel süreçlerinin tamamı ile gözden geçirilmesi olmalıdır. Çünkü iş yapış biçimlerini iyileştirmeyen şirketlerin daha az ile daha fazla üretim arasında boşluk olması veya bir rulmanın kendisinden beklendiği gibi çalışmaması durumunda nasıl makinadan istenen verimi alamıyorsak, iş süreçlerindeki mükemmelliği yakalayamadığımız durumlarda da aynı şekilde aldığımız verim düşüyor. Bu konuda şirketlerin yapması gereken temel yaklaşımlar şöyle:

- Kritik süreçler belirlenmelidir.
- Bu süreçler analiz edilerek, süreç sorumlularını netleştirilmeli, mal ve para hareketlerini kontrol edecek takip mekanizmaları kurulmalı, süreç çıktılarının neler olacağı belirlenmelidir.
- Süreçlerdeki gelişmeye açık noktalar belirlenmeli ve bunlar şirket içinde tartışılarak en kısa zamanda düzeltilmelidir.

Bütün bu çalışmalar, Amerika'nın en büyük şirketlerinden Enron'un batmasından sonra tüm dünyada kabul gören "Sarbanes Oxley Yasası"na uyumlu, kurumsal yönetişim ilkelerine uygun olarak yürütülmelidir. Çünkü artık tüm yatırımcılar, şirketlerin iş süreçlerinin üst yönetim tarafından belirlenmiş kurallar ve politikalara göre yürütülmesini bekliyor. Kontrol mekanizmalarının her kritik aşamada olması, süreçlerin istendiğinde geçmişe dönük olarak detaylı incenebilmesi şirket değerini artırmanın ve yatırımcı çekebilmenin önemli detayları haline geldi.

Şirketlerin bugün yaptıkları işleri yarın, daha kısa zamanda, daha az insan gücü ve kaynak kullanımına karşılık daha yüksek üretim miktarı ile yapmaları gerekecek. Arka arkaya sıraladığımız 'daha' kelimelerinin dünya ticaret literatüründeki karşılığı ise 'inovasyon' olmaya başladı.

Tüm süreçlerin birbiri ile bağlantı içinde olması, bu süreçlerin kullandığı kaynakların da ortak bir sistem içinde yönetimini zorunlu kılıyor. Bugün Türkiye dahil tüm dünya ülkelerinde şirketlerin önemli bir kısmı Kurumsal Kaynak Planlama (ERP - *Enterprise Resource Planning*) adı verilen çözümleri kullanıyor. Ülkemizde kullanım oranı halen düşük olmak ile birlikte bu sayı gün geçtikçe hızlı bir şekilde artıyor.

Süreçlerin otomasyonu ve istendiği şekilde kontrollü yönetimi için ise BPM adı verilen (*Business Process Management*) iş süreçleri çözümleri, şirket yöneticilerinin ihtiyaçlarına uygun olarak geliştirilmiş durumdadır.

Yönettiğimiz ve hatta her aşamasında kontrol ettiğimiz süreçler için yapılması gerekli son bir adım da performansın ölçülmesidir. Performanstan kastımız süreç girdileri ile çıktılar arasındaki farkın bizim hedeflediğimiz değerlere olan yakınlığıdır. Şirketlerin, Kurumsal Performans Yönetimi (CPM - *Corporate Performance Management*) adı verilen gelişmiş çözümler ile kurumsal karnelerini her an izleyebilmeleri mümkündür. Günümüzün zorlu rekabet ortamında kimsenin karar almak için bilanço dönemini beklemek gibi bir lüksü kalmadığı açıktır. Günlük operasyonları anlık olarak izleyebilmek, gerektiğinde anında müdahaleler ile rotayı sürekli hedefte tutabilmek, şirket değerini artıran en önemli unsurlardan biridir.

En değerli iki varlık: Çalışanlar ve müşteriler

Özellikle son 10 yıldır tüm dünyada fark edildiği üzere bir şirketin en değerli varlığı çalışanlarıdır. Her şirket, iş için en doğru insan gücünü bulmak, bu güçten olması gereken verimi almak ve aynı zamanda da bu gücü elinde tutabilmek ile mükelleftir.

Hedef ve buna bağlı performans yönetimi bu konudaki en önemli araçlardır. Benzer şekilde 360° değerlendirme altyapıları şirket içindeki değerlerin tespiti ve bu değerlerin doğru şekilde ödüllendirilmesi açısından son derece önemlidir.

Dünyaca ünlü danışmanlık şirketi Mc Kinsey bir çalışmasında, P&G, Lever gibi hızlı tüketim maddeleri (FMCG) sektöründe faaliyet gösteren firmaların, bunca rekabete rağmen ortalama yüzde 20'ler seviyesinde kar ediyor olmalarını, çalıştırdıkları insan gücünün kalitesine bağladı. Bu sonuç, doğru insanları barındıran ve bunları doğru şekilde yönetebilen şirketlerin, karlılık dolayısı ile şirket değeri anlamında nasıl daha yukarı tırmanabildiklerini gösteriyor.

Şirketlerin ikinci en önemli varlıkları ise müşterileridir. Yeni müşteri kazanmanın giderek daha pahalı olduğu bu pazar koşullarında, mevcut müşteriyi elde tutmak, çapraz satışlar ile cüzdan payını artırmak temel stratejiler haline aldı. Yeni müşteri arayışlarında ise ilgili ilgisiz herkesi hedefleyen yüksek maliyetli kampanyalar yerine, doğrudan hedefe odaklanmış, segmente özel kampanyalar öne çıkıyor. Şirketler özellikle Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM - *Customer Relationship Management*) çözümleri ile kaynak harcamaya değer müşteri ve müşteri adaylarını belirliyor, her türlü pazarlama ve satış gayretlerini bunlara yöneltiyorlar. Bu stratejiler satış maliyetlerinin düşmesi, buna karşılık satış hacminin artması ve müşteri ile birlikteliğin daha uzun yıllara yayılması sonuçlarını yaratıyor. Bu sonuçlar ise tam olarak yatırımcıların şirketlerden beklediği karlı ve sürdürülebilir büyüme garanti altına alan unsurlardır.

21. yüzyıl bilginin egemenliği ile başladı ve bu şekilde de devam edecek. Çağımızın en inovatif (*ve en zengin*) insanı Bill Gates'in belirttiği gibi "**Bilgiyi toplama, yönetme ve kullanma biçiminiz kazanmanızı ya da kaybetmenizi belirleyecek.**"