

İÇİNDEKİLER

Sıra	Tarih	Yayın	Başlık	Sayfa
1	01.02.2018	Capital	REKLAM	2



İKİNCİ



Türkiye’de son 10 yılda çoğunluk hissesi satılarak el değiştiren 1.327 şirket bulunuyor. Söz konusu işlemlerin sadece 625’inin satış bedeli açıklandı. Buna göre Türkiye’de 2007-2016 arasında gerçekleşen ve satış bedeli açıklanan şirket el değiştirmelerinin toplam tutarı 105,7 milyar dolar olarak gerçekleşti. Petkim, Denizbank, Şok Marketleri, Penta Teknoloji ve Doğtaş gibi el değiştiren şirketler ise satıldıktan sonra cirolarında her yıl çift haneli büyümeler yaşadı.

BAHAR



● ÖZLEM AYDIN AYVACI
oaydin@capital.com.tr

G

ittiGidiyor, 2011'de bir eBay şirketi olduktan sonra küresel e-ticaret devinin yarattığı rüzgarı arkasına aldı. Bu süreçte yalnız teknolojik ve idari olarak değil, insan kaynakları yönetiminde de eBay standartları altına girdi. Bu gelişim, GittiGidiyor'un muazzam bir büyüme performansı yakalamasını sağladı. 2012'nin başlangıcından 2016'nın sonuna kadar geçen 5 yıllık sürede GittiGidiyor'un toplam satış hacmi 5,5 kat arttı. Şirketin 2012 yılından itibaren yıllık ortalama büyüme oranı yüzde 42 oldu. Yıllık toplam ziyaret sayısı ve kayıtlı üye sayısı da 2,5'e katlandı. Büyüme teknoloji ağırlıklı olmaktan çıkıp tüm



kategorilere dengeli şekilde dağıldı.

Bu başarının elde edilmesinde kuşkusuz en önemli faktörlerden biri eBay'in şirketi satın alması. Gittigidiyor Genel Müdürü Öget Kantarcı, dünya devi eBay'in kendilerini satın alması avantajının yanı sıra GittiGidiyor'un start up ruhunu hiç kaybetmemesinin de önemine değiniyor ve "Pazara uygun gereksinimleri çok iyi bilen lokal bir ekiple birlikte eBay'in küresel tecrübesini birleştirerek bir sinerji yaratık" diye konuşuyor.

Türkiye'de 2016 sonuna kadar son 10 yılda çoğunluk hissesi satılarak el değiştiren 1.327 şirket bulunuyor. EY yetkilileri, hisse oranı belirtilmeyen işlemlerin bu rakama dahil olmadığını belirtiyor. Söz konusu işlemlerin sadece 625'inin satış bedeli açıklandı. Buna göre Türkiye'de 2007-2016 arasında gerçekleşen ve satış bedeli açıklanan şirket el değiştirmelerinin toplam tutarı 105,7 milyar dolar olarak gerçekleşti. Peki bu el değiştirmelerin ardından satılan şirketler nasıl bir performans gösterdi?

"YATIRIMLARLA BÜYÜTTÜK"

Petkim, 2008'de el değiştirdi. Socar-Turcas-Injas konsorsiyumu 2,04 milyar dolara Petkim hisselerinin yüzde 51'ini aldı. Petkim, bu satışın ardından önemli bir başa-



ZAUR
GAHRAMANOV

rıya imza attı. 2008 cirosu 2,1 milyar TL olan şirket, 2017'nin ilk 9 ayında bu rakamı 5,4 milyar TL'ye taşıdı. Socar Türkiye CEO'su Zaur Gahramanov, 2020'ye kadar Türkiye'ye 19,5 milyar dolar yatırım planladıklarını ve bunun 12,6 milyar dolarını gerçekleştirdiklerini söylüyor.

Gahramanov, "Geri kalan yatırım 2018, 2019 ve kısmen de 2020'de yapılacak" derken Petkim'de başardıklarını şöyle anlatıyor: "Satın aldığımızda şirket zarardaydı. O zamanki ciro 2,1 milyar TL'ydü. 2017 yılının 3'üncü çeyreğinde ise kârımız 1 milyar TL, ciromuz 5,4 milyar TL ve şu anda geçen yılın cirosunu aştık. Yani 2016 ve 2017 Petkim için rekor

yıllar oldu. Ancak bu durum çok çalışmanın sonunda oldu. Sadece iyi piyasa koşullarına bağlanamaz. Yıllar içinde Petkim'i iyileştirmek için 800 milyon TL yatırım yaptık. Yani şirket için ciddi bir sermaye yatırımı programımız var ve bu yatırımı yavaş yavaş 2009-2010-2011 ve 2012'de yaptık. Bu yatırımın faydasını görüyoruz."

DENİZBANK NASIL BAŞARDI?

Bu yıl kuruluşunun 20'nci yılını kutlayan Denizbank, tam 3 kez el değiştirdi. Her seferinde değerini katlayan banka, Türk bankacılık sektöründe başarı hikayesi oldu. Son olarak Rus Sberbank tarafından 2012'de yak-

El değiştirenlerin performansı nasıl?

Şirket/Satılma yılı	El değiştirme yılı	Satışın gerçekleştiği yılın cirosu (TL)	2016 cirosu (TL)	Değişim (%) (Satın alma yılı/2016)	Yıllık ortalama büyüme (%)
1 Tavuk Dünyası	2015	60.000.000	200.000.000	233,3	233,3
2 Gloria Jeans Coffees Türkiye	2013	8.000.000	57.000.000	612,5	92,4
3 Tukaş Gıda*	2014	75.127.974	162.133.568	115,8	46,9
4 Şok Marketleri	2011	1.200.000.000	6.000.000.000	400,0	38,0
5 Acibadem Sigorta**	2012	237.215.506	739.719.962	211,8	32,9
6 Penta Teknoloji	2011	601.472.874	1.877.925.853	212,2	25,6
7 Mavi Giyim	2008	216.313.000	1.307.933.672	504,6	25,2
8 Türk Tuborg	2008	167.699.139	962.729.000	474,1	24,4
9 Denizbank***	2012	44.197.926.000	103.158.827.000	133,4	23,6
10 Acibadem Sağlık Grubu	2011	1.009.476.468	2.500.000.000	147,7	19,9
11 Abank***	2012	8.000.000.000	16.400.000.000	105,0	19,7
12 QNB Finansbank	2015	85.700.000.000	101.500.000.000	18,4	18,4
13 Doğtaş Kelebek	2012	219.000.000	406.000.000	85,4	16,7
14 Günsan Elektrik	2014	76.118.462	100.666.666	32,3	15,0
15 Mutlu Akü	2013	447.548.150	631.311.988	41,1	12,2
16 Petkim	2008	2.100.000.000	4.532.590.622	115,8	10,1
17 Mey İçki	2011	2.321.540.306	3.692.633.340	59,1	9,7
18 İstanbul Deniz Otobüsleri	2011	405.797.771	568.371.954	40,1	7,0
19 SASA Polyester	2015	1.111.408.000	1.182.909.000	6,4	6,4

*Şirkete ait veriler, her 2 yılın Eylül sonu rakamlarıdır. **Ciro sütununda toplam prim üretimi rakamları yer alıyor. ***Ciro sütununda bankaların aktif büyüklük rakamı yer alıyor. Kaynak: TBB

ERSİN SERBES / DOĞTAŞ KELEBEK MOBİLYA CEO'SU

"2022'DE MOBİLYADA LİDER OLACAĞIZ"

HEDEF

2012 yılında gerçekleşen birleşme öncesi Doğtaş'ın 12 aylık net satışları 194 milyon TL'yd. Haziran 2017 sonu Doğtaş Kelebek 6 aylık net satışlar 251 milyon TL gerçekleşirken 2017 sonu ciro hedefi ise 600 milyon TL. Kendimize son 15 yıldır koyduğumuz bir hedef var. Mobilya sektörüne girişimizin 50'nci yılında, yani 2022'de sektör lideri olmak istiyoruz.



YENİ NOKTALAR

2017 içinde Doğtaş'ta 44, Kelebek'te 41, Kelebek Mutlak'ta 7 olmak üzere 92 yeni satış noktası daha açmış olmayı planlıyoruz. Bu yıl yüzde 50 büyüme hedefledik. Şu an yüzde 10 civarında yurtdışı payımız var. 2017'de bu payı yüzde 15'e çıkarmak istiyoruz.



"DEĞİŞİM OLUMLU ETKİLİYOR"

SÜREÇLER

El değiştiren şirketlerin performanslarında içinde buldukları büyüme evresine göre değişiklikler olabiliyor. Son 10 yılda el değiştiren şirketleri incelediğimizde, bu şirketlerin ilk aşamada kurumsal süreçlerin tesis edilmesi ve entegrasyon noktalarında bir takım zorluklar yaşayabildiğini gördük. Ancak bu süreç aşıldıktan sonra yeni pazarlara ulaşım, performans takibi, profesyonel yönetim oluşumu konularında rakiplerine göre avantajlı konuma geçiyorlar.

GELİR YAPISI

Stratejik yatırımcı yabancı olan şirketlerin hem Türkiye'deki pazar payını geliştirme hem yakın veya uzak coğrafyalardaki potansiyel pazarlara erişme ve yatırımlar yapma yönünde aksiyonlar aldığını görüyoruz. Bu tür hamleler, bu şirketlerin gelir yapısını çeşitlendirme ve doğal koruma mekanizmaları oluşturması açısından önemli ve sağlıklı.

laşık 3,9 milyar dolara alınan banka, aktif büyüklüğünde 2016 sonuna kadar yıllık ortalama yüzde 23,6 büyüme oranı elde etti. Bu süreçte Türkiye'nin en büyük 6'ncı özel bankasıyken 5'inciliğe yükseldi. Aynı süreçte 610 olan şube sayısını 694'e taşıdı. Denizbank satın alınmasından oldukça memnun olan Sberbank Başkan Yardımcısı Svetlana Sagaydak, 2016'da Denizbank'ın grubun en kârlı dış varlığı olduğunu açıkladı.

Denizbank Genel Müdürü Hakan Ateş, bu başarıya nasıl ulaştıklarını şöyle anlatıyor: "Kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik, adil olma ve sorumluluk hep inandığım ve yaşam felsefemi de üzerine kurduğum sac ayakları oldu. Genel müdürlük görevim süresince birlikte çalıştığımız üç hissedarımız da bu konuya büyük hassasiyet gösterdi. Böylece bu bakışı süreklilik arz eder hale getirdik."

"YÜKSEK HEDEFLERE YÜRÜYÜRÜZ"

Yıldız Holding, hem yurt içinde hem yurt dışında satın almalarla büyüme stratejisini sürdürüyor. Yıldız Holding'in yurt içinde yaptığı alımlar içinde Penta



Teknoloji ve Şok Marketleri önemli başarı hikayeleri olarak öne çıkıyor.

1990 yılında Penta Bilgisayar adıyla kurulan şirket, bugün Acer, Adobe, IBM, Canon, Dell, Huawei gibi onlarca markanın Türkiye'deki dağıtımını yapıyor.

2010'da Yıldız Holding şirketleri arasına katılan Penta, 2011'de Mersasistem ile birleşerek Penta Teknoloji adını alıp sektörde ikinci konuma geldi. Penta Teknoloji, bu süreçte 2011'de 601,5 milyon TL olan cirosunu 2016 sonunda 1,9 milyar TL'ye taşıdı. Yıllık ortalama yüzde 25,6 büyüyerek önemli bir başarı grafiği sergiledi.

Penta Teknoloji Genel Müdürü Mürsel Özçelik, satıştan sonra zorlukları nasıl aştıklarını şöyle anlatıyor:

"25 yıllık deneyimimize, Yıldız Holding'in sinerjisini de ekleyerek daha yüksek hedeflere yürüyoruz. Verimlilik ve kârlılık yolunda, iş ortaklarımız adına alınması gerekli riskleri almaktan asla çekinmiyoruz."

BEDAŞ'IN BAŞARI YOLCULUĞU

BEDAŞ, 2 Nisan 2004 tarihinde alınan kararla diğer tüm elektrik dağıtım bölgeleri gibi özelleştirme kapsamına alın-



“ALMAK DAHA ZOR”

LEVENT BOSUT / INHERA CAPITAL YÖNETİCİ ORTAĞI

MOTİVASYONUN NEDENİ?

Şirket el değiştirmelerinin önemli bir motivasyonu, şirket sahibine hak ettiği emekliliği kazandırmak, çabalarının maddi karşılığını alması, yarabılan değerini heba olmasının engellenmesidir. Bu işlem, şirket sahiplerinin varisleri üstünden de büyük bir yükü kaldırır.

GİRİŞİMCİLİĞİ ARTIRIYOR

Bir gün şirketini satılma beklentisi girişimciliği artırıyor, motive ediyor. Şirketini büyütüp zahmetli ve zor bir süreç sonucu, bir stratejik veya finansal yatırımcıya satılabilen şirket sahibi büyük bir başarıya imza atıyor. Bununla birlikte şirket satın alınması, yatırımcı açısından daha da zor bir projedir.

BÜYÜK ÇABA

Hedef şirketi doğru fiyatla alabilmek, aldanmamak, üst ve orta yönetimi işlem sonrasında motive edebilmek, projeksiyonları yerine getirebilmek, beklenen taylorların, sinerjilerin gerçekleşmesini sağlamak büyük çaba, hazırlık ve kabiliyet gerektirir.



di. Özelleştirmelerin yıldız şirketi idi.

BEDAŞ'ı 2012'de Cengiz-Kolin-Limak Ortak Girişim Grubu 1,97 milyar dolar bedelle aldı ve BEDAŞ'a yapılan yatırımlar, 210 milyon 350 bin TL'yi buldu. Bugün BEDAŞ, Cengiz ve Kolin gruplarının ortaklığında yönetiliyor. BEDAŞ Genel Müdürü Murat Yiğit, özelleştirme sonrasında yoğun bir yatırım ve değişim çalışması için girildiğini söylüyor. Yiğit, 4 yılda elde edilen başarıyı şöyle anlatıyor:

“BEDAŞ özelleştirme sonrası önemli iyileşmelere imza attı. 2012 yılına göre 2016 sonunda toplam arıza sayısını yaklaşık yüzde 25 düşürdük. Yatırımlara bakıldığında da özelleştirmeden önce yıllık 50-60 milyon TL civarında dolaşan rakamlar, artık 356-360 milyon TL'ere ulaşmış durumda. Baş döndürücü bir hızla büyüyen mega kent İstanbul'un Avrupa Yakası'nda 4,8 milyon aboneye hizmet veriyoruz. 2016 yılında 27 binin üzerinde yeni yapı abonelik başvurusu aldık. Yine sadece 2016 yılında 195 bini aşkın yeni abone, tüketicilerimiz arasına katıldı. Bölgemizdeki elektrik tüketimi 2012'de 23 milyar kWh iken 2016'da yıllık 26 milyar kWh'yi buldu. Bugün Türkiye'nin toplam elektrik tüketiminin yaklaşık yüzde 12-13'ü İstanbul Avrupa Yakası'ndan geliyor.”

“BÜYÜME ŞAMPİYONU OLDUK”

Şok Marketleri, 2011'de Yıldız Holding tarafından 379,4 milyon dolara satın alındı. Marka, alındığında henüz emekleme safhasındaydı. Yaklaşık 1.200 mağaza ve 4 bin 500 çalışanı bulunuyordu. Şirketin 2011 cirosu 1,2 milyar TL'yd. 2013 yılında Diasa ve Onurex'in satın alınması gerçekleşti. 2014 sonuna gelindiğinde Şok'un mağaza sayısı yaklaşık 2 bin 200 oldu. Şok Marketler, 2015 yılından itibaren organik büyümeye başladı.

Şok Marketleri Genel Müdürü Uğur Demirel, bu süreci şöyle anlatıyor: “2015'te 800 mağaza açıldı. 2016'da ise 1.000 yeni mağazayla 4 bin kişiye yeni istihdam sağladık.



MURAT YİĞİT

2016 dönüşüm, değişim yılı oldu. Şok Marketler, aradan geçen 5 yılda hızla büyüdü. Ciromuzu 6 milyar TL'ye taşıdık.”

Demirel, büyümeyi ve gelişmeyi, müşterilerinin beklentilerini karşılama hedefi doğrultusunda gerçekleştirdiklerini ifade ediyor ve “Bir yandan yeni mağazalar açarken diğer yandan mevcut mağazaları yeni konseptte dönüştürerek bu değişimi hızlandırdık” diyor. Şok Marketler, satıldıktan sonraki 5 yıl boyunca yıllık ortalama yüzde 38 büyümeye hızına ulaştı. Demirel, son 2 yıldır ortalama yüzde 30-40 arasında büyüdüklerini söylüyor.

3 ÖNEMLİ PERFORMANS

Gloria Jeans Coffee 2013'te Grup DNC tarafından satın alındı. Şirket el değiştirdikten sonra müthiş bir performans sergiledi ve her yıl ortalama yüzde 92,4 büyütü. Gloria Jeans Coffee Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Dinçerler, 2012'den bugüne 5 yılda 63 yeni mağaza açtıklarını söylüyor.

Günsan Elektrik, el değiştiren başarılı bir diğer şirket. Schneider Electric, 2014 yılında Günsan Elektrik'i satın aldı. Satın almadan sonra yıllık ortalama yüzde 15 büyümeye hızına ulaşan Günsan'ın CFO'su Cemal Tosun, bu süreçte yaşadıklarını şöyle anlatıyor:

“Geçmişten gelen iş yapış şeklimizi geliştirdik. Yeni segmentler piyasaya sürerek, yeni ticaret modelleri geliştirerek şirketin gelişimini hızlandırdık. Hem Türkiye hem ihracat yaptığımız ülkelerde pazar paylarımızı artırdık.”

Tavuk Dünyası, 2015'te Mediterra tarafından alındı. Tavuk Dünyası CEO'su Volkan Mumcu, 2015 sonunda 89 olan şube sayısını 2016 sonunda 106'ya çıkardıklarını ve cirolarını yüzde 51 artırdıklarını söylüyor. Mumcu, “Mediterra Capital'in uluslararası deneyimi ve geniş yerel network'ü ise önümüzdeki dönemde büyümemize hız kazandıracak” diyor. **C**