

Bir Yatırım Hikâyesi

Sanırım 1997 yılıydı. Çopikas'ta çalışıyordum ve şirket olarak finansman sıkıntısı çekiyorduk. Ortaklardan bir bölümü, sermaye arttırmak yerine şirketi satın- sektörden çıkmak istiyordu. 1995 gibi Kav Ambalaj, o yıllara göre astronomik fiyatla (50 milyon USD) Union Camp'e satılmıştı. Bu satışı gerçekleştiren (belki en önemli kişi olan) şirketin genel müdürü Cem Önen'e emekli olur-olmaz Çopikas'ta danışman olarak görev verilmişti.

Ortakların hayali o kadar yüksek fiyatla olmasa bile şirketi satmaktı. Yerli ve yabancı bir dizi alıcı aday gelip-gitti. Bunlardan fiziksel olarak en yakını, komşu şehir Yozgat'ta kurulu Yimpaş idi. Yimpaş, esasen yeni bir fabrika kurmak istiyordu ve buna göre organize olmuştu. Geldiler, gezdiler, danışmanları vasıtasıyla değerlendirme yaptılar. Tam bir anlaşma sağlanacak gibiyken, danışmanları başa baş analizi istedi. "Yığın halinde, az çeşitlilikte üretim yapmıyoruz, kaldı ki sipariş üzerine çalışıyoruz. Başa baş analizi yapsak da doğru fikir vermez" dememe rağmen yönetim kurulunun isteği üzerine bir çalışma yaptım. Rakamları tam hatırlamıyorum ama üç bin iki yüz ton gibi oluklu mukavva ambalaj satışıyla şirket başa başnoktasına ulaşıyordu.

Yimpaş'ın danışmanı bu rakamı çok yüksek buldu ve iletişim koptu. Bence danışman doğru kişi değildi ve yeni makineler alınmasını arzu ediyordu.

Daha sonra Yimpaş, oldukça modern bir fabrika kurdu. O yıllar için süper sayılabilecek oluklu hattı, yalnızca açılış gününde birkaç saat üretim yapabiliyordu. Şirket, yeterince organize olmadığından; o sırada fabrika müdürü olan bir arkadaşımın bilgilerine göre stok levhalar üretti. Bir kısım levha kutu haline de gelmiş olabilir.

Fabrika gerçekten çok az çalışıp-kapandı. Makineleri ikinci elden satıldı. Kaderin bir cilvesi, fabrikayı tasfiye ederlerken; stoklarındaki bobinlerin bir kısmını da Çopikas'a ben satın aldım.

Günümüze gelirsek:

Bu günlerde sektörümüzde, iki yıllık dönemde sekizden fazla yeni oluklu fabrikasının kurulacağı konuşuluyor. Yatırım kararı alanlar, umarım makul-mantıklı planlama ve analizlerle bu kararlarını vermişlerdir. Yukarıdaki hikâyeden hareketle, yeni oluklu yatırımcılarına görüşlerimi paylaşmak isterim:

Yer seçimi:

Çopikas'ın yeri hatalı seçilmişti. Üretilen malın, %80-85'i Bolu, Gebze, Eskişehir, Çerkezköy ve Bursa'ya gönderilirken; fabrika Çorum'daydı. Yimpaş'ın kurulduğu yer ise bir tık daha hatalı ve Çorum'a göre pazara daha uzak sayılırdı. O yıllarda şimdiki gibi geniş yollar, otobanlar yoktu.

Pazar analizi:

Ellerinde bir Pazar analizi veya projeksiyon yoktu. Oluklu mukavva ambalajı, süpermarket gibi olacağını düşünüyorlardı. Grubun süpermarketlerine müşteriler akın ediyordu. Halbuki oluklu mukavvada müşteri size gelmiyor, sizin gidip sizden ambalaj alması için müşteriyi ikna etmeniz gerekiyor.

Danışman seçimi:

Bir sektördeki danışman diğer sektörü bilmediği için işe yaramaz. Yimpaş'ın danışmanı da mutlaka başka sektörlerde çok iyi işler yapmıştı ama oluklu mukavva sektörü için doğru kişi değildi.

Makine seçimi:

Tesise kurulacak makinelerin seçimi, Pazar/müşteri analizine bağlıdır. Satılacak ambalajların cinsleri, özellikleri, müşterinin beklentilerine göre belki de en modern makineler gerekmiyordur. Yeterli analiz yapılmadan makine alımına çıkarsanız, birkaç sene önce açılan fabrikada olduğu gibi; makine satıcıları aynı özellikteki makinelerden size iki-üç tane satarlar. İyi makineler almış olursunuz ama üretebileceğiniz ürün çeşitliliği azdır.

Vizyon:

Yatırımcının vizyonu, oluklu şirketinin hızla para kazanmaya başlamasını sağlamalıdır. Yeni

yatırımcılardan bir kısmı “üreteceğim kahverengi kağıdı satmakta zorlanacağım” diyerek ambalaja girmiş. Kahverengi kağıt, oluklu mukavvaya kıyasla daha ana sektördür. Ana sektördeki başarısızlığı (zira satılmayacağını düşünüyor) yavru sektör düzeltmez. Ayrıca kağıt satılmayacak kadar bollaşmışsa, oluklu mukavva fiyatları iyice dibe vurmuştur.

Yukarıdaki hikâyede ise Yimpaş kendi ürettiği ürünlerin (meşrubat, süt ürünleri vs) ambalajlarını yapmak istiyordu. Esasen bu fabrikaların ambalaj tüketimi çok azdı.

Organizasyon:

Tepe yönetici (GM, CEO) ile satış yöneticisi en önemli üst yöneticilerdir. Bu kişiler vizyona uygun olarak en baştan seçilmelidir.

Şirketin organizasyonun, işleyişinin, stratejilerinin oluşturulması çok zaman alacaktır. Rakipten X'i ayartıp-almakla kısmi başarı sağlanır. Portföyünde A, B, C, gibi müşterileri olan satış müdürünü aldığınızda müşterilerin size gelmesi garanti değildir. Müşteri yeni kurulan bir fabrikaya kolayca meyletmez.

Sonuc:

Pandemi dönemi, kağıt ve ambalaj tüketimini arttırdı. Şimdi dünyada enflasyonun arttığı, insanların harcanabilir gelirlerinin azaldığı yeni bir dönem var. Pandeminin getirdiği şartlar ortadan kalktığına göre kararları bir kez daha gözden geçirmek gerek.