TEKNOLOJİ ŞİRKETİ SATIN ALIRKEN NELERE DİKKAT EDİLMELİ?



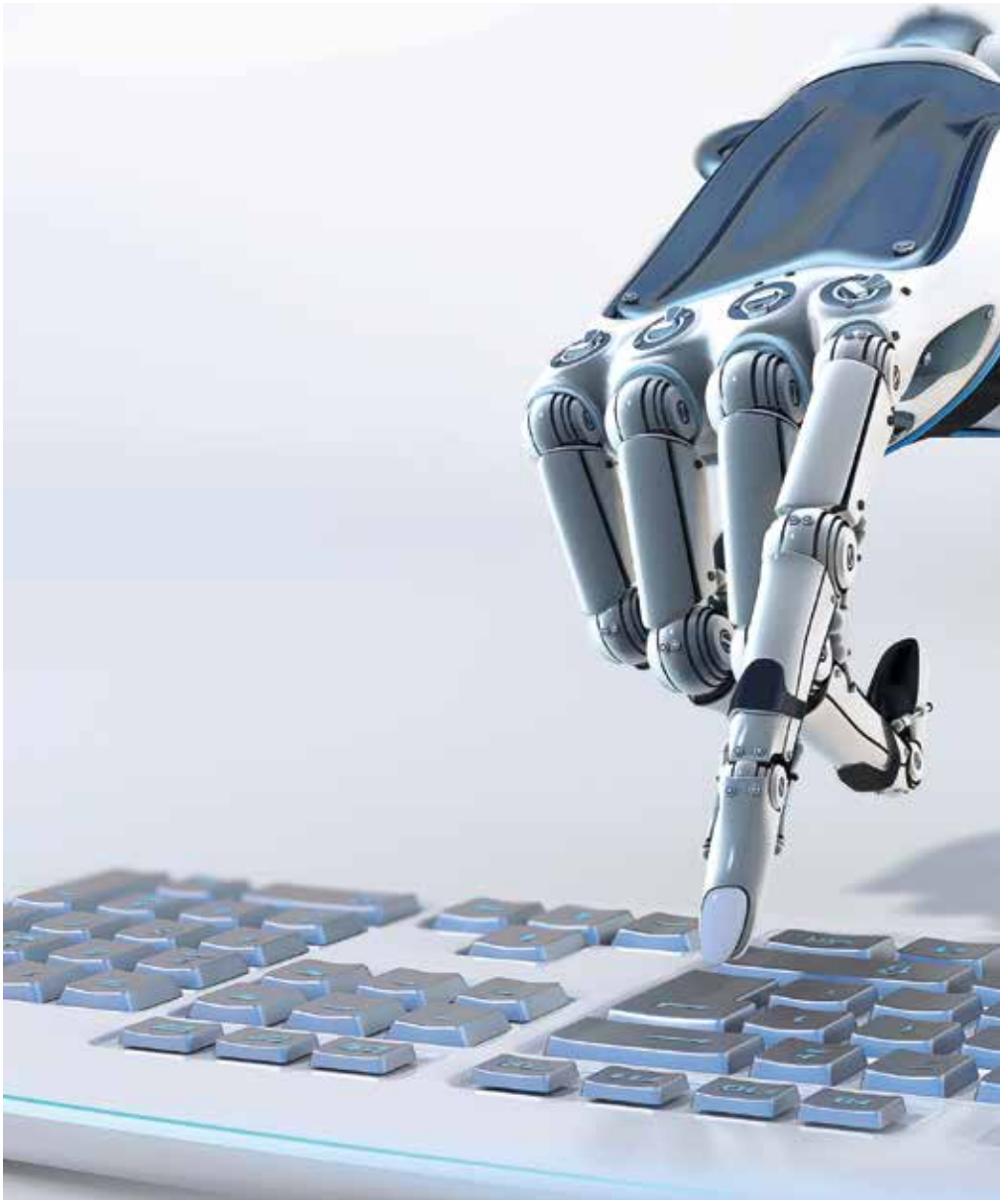
Hazırlayan: **EVRİM KÜÇÜK**

BCG'nin "Global şirket birleşmeleri ve satın almalarının yeni yıldızı: Teknoloji" raporuna göre dünyada teknoloji temelli satın almaların değeri 700 milyar doları aşarak, tüm satın alma hacminin yüzde 30'unu oluşturdu. Teknoloji odaklı şirket alımlarının yaklaşık yüzde 50'si sektörden bağımsız olarak alıcısına değer katıyor.



Fotoğraflar: *Dünya Gazetesi Fotoğraf Arşivi*

Küresel danışmanlık şirketi The Boston Consulting Group (BCG), şirket birleşme ve satın almalarını (M&A) incelediği "Global şirket birleşmeleri ve satın almalarının yeni yıldızı: Teknoloji" isimli raporunu yayınladı. BCG uzun yıllardır düzenli olarak yayınladığı raporda, bu yıl sektörü etkileyen en önemli faktörlerden biri olan teknoloji odaklı şirket birleşmeleri ve satın almaları üzerinde durdu. BCG'nin son 20 yılı kapsayan birleşme ve satın alma işlemini içeren veri tabanı üzerinden yaptığı araştırmaya göre teknoloji odaklı şirket birleşme ve satın alma işlemleri son üç yılda iki katına çıktı.



26 bin birleşme ve satın alma işlemi gerçekleşti

Raporda ortaya konan diğer önemli sonuçlar şu şekilde:

- Geçtiğimiz sene, dünya genelinde 26 bin birleşme ve satın alma işlemi gerçekleşti. Bu seviye bir önceki seneye paralel olmakla birlikte, birleşme ve satın alma işlemlerinin zirve yaptığı 1999 ve 2007 yıllarına da oldukça yaklaştı.
- Senelik işlem hacmi 2.5 trilyon dolar düzeyinde seyrederek, bir önceki yıldaki çizgisini devam ettirdi.
- Hem teknoloji sektöründeki hem de bu sektörün dışındaki alıcıların teknolojik ve dijital yetilerini artırma arayışında olması nedeniyle teknoloji, küresel şirket birleşme ve satın alma faaliyetlerinin en önemli itici güçlerinden biri haline geldi.
- Teknoloji sektörü dışından alıcıların teknoloji odaklı birleşme ve satın almalarının payı 2012'den bu yana her yıl ortalama yüzde 9 arttı ve teknoloji odaklı işlemlerin yaklaşık yüzde 70'ini oluşturur hale geldi.

Global trendler ve gelişmeler

BCG Türkiye Genel Müdürü ve Kıdemli Yönetici Ortağı Burak Tansan, son yıllardaki şirket birleşme ve satın alma işlemlerine yön veren global trendleri ve gelişmeleri şöyle özetliyor:

- Çin'in uluslararası şirket birleşme ve satın alma işlemlerinde artan iştahı: Çin, geçtiğimiz yıl, 200 milyar dolar tutarında birleşme ve satın alma işlemi yaparak, bir önceki senenin hacmini iki katından fazla büyüttü. Gözünü, özellikle Avrupa ve Kuzey Amerika'ya çeviren Çin'in gerçekleştirdiği işlemlerin 3'te 2'si kendi coğrafyası dışında gerçekleşti.
- Özel sermaye şirketlerinin artan yatırımları: Özel sermaye şirketlerinin sahip olduğu fon büyüklüğü, 2012 yılından bu yana her yıl ortalama yüzde 10 büyüyerek, 2016 yılında 535 milyar dolar seviyesine ulaştı. Artan fon büyüklüğüne paralel olarak, yatırımcıların gelir beklentilerinin de artması, özel sermaye şirketlerinin yatırımlarına hız kesmeden devam etmelerine sebep oluyor.
- Birleşme ve satın alma işlemlerinde teknoloji odağının artışı: Dijitalin mevcut iş modellerini dönüştüren etkisi, her sektörde etkisini hızla hissettirmeye başladığında, üst düzey yöneticiler de bu dönüşüme ayak uydurmak için teknolojik birleşme ve satın almaları daha çok gündemlerine almaya başladılar.

Kaynak sıkıntısı yaşanıyor

Global şirket birleşme ve satın alma işlemlerine yön veren gelişmeleri anlatan Burak Tansan, sözlerine şöyle devam etti: "Şirketler, teknoloji alanında ihtiyaç duyduk-



Küresel teknoloji pazarında birleşme ve satın almaları	2016 yılındaki işlem sayısı	2013-201 6 ortalama işlem hacimleri (milyon $)
Mobil teknoloji ve yazılım uygulamaları	246	535
Büyük veri ve analitik çözümler	190	376
Bulut bilişim ve çözümleri	160	375
Fintech	150	96
Akıllı bağlantı ve mobilite	133	376
Veri merkezleri, alt yapı ve güvenlik	125	241
Oyun	30	201
Sağlık bilişimi	12	585

ları yetkinlikleri kendi içlerinde geliştirmeye çoğunlukla vakit veya kaynak bulamıyor. Bulsalar da bu tür girişimler "geleneksel şirket kültürleri içinde boğuluyor ve başarılı olamıyor çünkü birçok şirket bu oluşumları normal bölümler şeklinde yönetmeye çalışıyor. Bu konuda başarılı olan birçok şirket, bu yeni yetkinlikleri kazanmak ve inovasyon açıklarını kapatmak için satın alma stratejilerini uyguluyorlar. Bu raporda bir kez daha gördük ki inovasyon arayışı, birleşme ve satın almaya olan talebi de artırıyor."

İki konuya dikkat edilmesi gerekiyor

Teknoloji odaklı şirket alımlarının yaklaşık yüzde 50'si alıcısının faaliyet gösterdiği sektörden bağımsız olarak alıcısına değer katıyor. Teknoloji odaklı şirket birleşmesi veya satın alması yapmak isteyen firmaların başarılı sonuçlar elde etmeleri için iki konuya dikkat etmeleri gerekiyor:

- Teknoloji odaklı yatırımları ana iş kolları stratejisinin bir parçası olarak görmek: Teknoloji yatırımlarından değer yaratmayı başarabilen şirketler, teknoloji odaklı yatırımları ayrı deneysel projeler olarak konumlamak yerine, mevcut stratejilerinin bir parçası olarak görüyor. Ayrıca bu yatırımları, mevcut yetkinliklerini tamamıyla değiştirmek veya tüm gidişatı değiştirecek sihirli bir araç olarak görmek yerine, yetkinliklerini tamamlamak ve inovasyon süreçlerini hızlandırmak için kullanıyorlar.
- Teknoloji birleşme ve satın almaları için özelleşmiş süreçler: Teknoloji odaklı birleşme ve satın almalarda başarılı sonuçlar için süreçlerde üç konuda yöntem değişikliğine gidilmesi gerekiyor:

1) Hedef şirketlerin bulunması sürecinde, iç kaynakların yanı sıra, teknoloji sektöründe uzmanlaşmış kişiler ile de işbirliği yapılması.
2) Teknoloji şirketlerine olan yoğun talep nedeni ile birleşme ve satın alma süreci öncesinde yer alan aktivitelerin (durum analizi vb.) hızlı yönetilmesi.
3) Birleşme sonrasında ise baştan uca kapsamlı bir entegrasyon süreci takip edip, satın alınan şirketin girişimci yapısını değiştirmek yerine, daha hafif bir entegrasyon sürecinin uygulanması.