

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

Günseli Özen Ocakoğlu

Başarı tesadüf değildir

“İş dünyasının 80 önde gelen ismi
ve onları başarıya ulaştıran sırları”

Günseli Özen Ocakoğlu

Başarı tesadüf değildir

rotat
YAYINLARI

YAYINLARI
rota

Başarı tesadüf değildir

“İş dünyasının 80 önde gelen ismi
ve onları başarıya ulaştıran sırları”

Ülkemizde rol modeller ya öne çıkmıyor ya da yabancı hayranlığımız başarılı liderleri öne çıkarmıyor. Oysaki her birisi başarı hikayesi olabilecek yüzlerce cesur insan, Türkiye ekonomisinin bilinmezleri arasında şirketlerinin başında mücadele ediyor.

Kitapta yazılanları sadece rakiplerin değil tüm yöneticilerin kendi yönetim süreçlerini nirengilemeleri için okuması gerektiğine inanıyorum.

Kitabın, genç insanlara kendi kariyerlerini belirlerken faydalı olması dileğindedim. Biliyorum hepsine ulaşmak olanaklı değil ama kitabın mümkün olduğunca en fazla sayıda gence, esin kaynağı olması en büyük dileğim.

Günseli Özen Ocakoğlu



YAYINLARI
rota

ISBN: 978-605-4015-03-0



Günseli Özen Ocakoğlu

Başarı tesadüf değildir

“İş dünyasının 80 önde gelen ismi
ve onları başarıya ulaştıran sırları”

ZAMAN Ekonominin katkılarıyla...



Ücretsiz PDF Kitap Arsivi - <https://rantey.org>

© 2008, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.

ISBN 978-605-4015-03-0

1. Baskı Ocak 2009
2. Baskı Mart 2009
3. Baskı Nisan 2009
4. Baskı Mayıs 2009
5. Baskı Nisan 2013

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının yazılı izni olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama, erişim sistemi de dahil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

Kapak ve Grafik Tasarım

Murat Helvacı

Fotoğraflar

İsa Şimşek
Kürşat Bayhan
Mustafa Kirazlı
Turgut Engin
Bahar Mandan
Onur Çoban

Yapım

Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
Prof. N. Mazhar Ökten Sok. No.1 Rota Binası 34360 Şişli-İstanbul
Tel: (0 212) 224 01 44 Faks: (0 212) 233 72 43
E-Posta: rota@rotayayin.com.tr.
[http:// www.rotaline.com](http://www.rotaline.com)

Baskı ve Cilt

Tor Ofset San. Tic. Ltd. Şti.
Akçaburgaz Mahallesi 116. Sokak No:2 Esenyurt - İSTANBUL
Tel: (0 212) 886 34 74 (pbx) Faks: (0 212) 886 34 80
E-Posta: tor@torofset.com.tr.

Fark yaratıp ÷lke ekonomisine değer katan liderlere...

Ve elbette hayatıma değer katan Duygu Su'ya...

İÇİNDEKİLER

AHMET NAKKAŞ	420
AHMET PURA	22
AKA GÜNDÜZ ÖZDEMİR	28
ALİ PANDIR	176
ALİ ÜLKER	34
ALİ BİLALOĞLU	372
ALİ SABANCI	134
ALTAN ARAS FAKILI	154
ASLAN SARANGA	194
AYNUR BEKTAŞ	282
AYHAN ASLAN	300
AVNİ ÖZÇELİK	16
AYÇA DİNÇKÖK	40
BÜLENT ÇELEBİ	446
CANER DİKİCİ	208
CAN İKİNCİ	454
CENK CESUR	414
CÜNEYT TÜRKÜTAN	64
ÇAĞLAYAN ARKAN	168
ÇETİN ÇAKMAKÇI	312
ELİF ÇOBAN	460
EKREM AKYİĞİT	512
EMİN HİTAY	148
ERDAL KARAMERCAN	10
ERDEM KOÇAK	328
EROL KIRILMAZ	466
EŞREF HAMAMCIOĞLU	52
HAKAN ATEŞ	494
HAMDİ AKIN	480
HASAN BASRİ GÖKTAN	142
HASAN DOĞAN	318
HASAN VATAN	258
HERMANN BUTZ	358
HÜSEYİN GÜRER	472
HÜSEYİN TULPAR	364
İBRAHİM KAMBUROĞLU	162
İBRAHİM MİRMAHMUTOĞULLARI	500
İBRAHİM ORHON	264
İLKİM SANCAKTAROĞLU	390

İMAM ALTINBAŞ	76
İSMET KOÇAK	408
İZZET KARACA	88
 KURTHAN TARAKÇIOĞLU	 234
 MEHMET BÜYÜKEKŞİ	 226
MEHMET ERBAK	240
MEHMET NALBANTOĞLU	426
MEHMET NANE	352
MERAL EGEMEN	346
MUHARREM YILMAZ	120
MURAT AKDOĞAN	214
MURAT KOLBAŞI	94
MURAT YALÇINTAŞ	438
MUSTAFA BAYRAKTAR	334
MUSTAFA BOYDAK	402
MUSTAFA SANI ŞENER	276
 NAHİT KİLER	 252
NAİM GENÇOĞLU	46
NURTEN ÖZTÜRK	200
 OĞUZ SATICI	 270
ORHAN İDİL	306
ORHAN TURAN	246
ÖNDER ŞAHİN	106
 SADİ FANSA	 112
SEDAT YALINKAYA	128
SELİM ŞİPER	58
SERDAR YANAŞAN	378
SERPİL TİMURAY	340
SERTAÇ ÖZİNAL	294
SÜLEYMAN ORAKÇIOĞLU	432
SÜREYYA CİLİV	182
ŞAHİN TULGA	82
 TAHİR UYSAL	 220
TANER HOROZ	188
TANIL KÜÇÜK	506
TAYFUN BAYAZIT	100
TEMEL KOTİL	288
TUNCER AKGÜN	70
TUNCER HUNCA	488
 ÜMRAN BEBA	 396

Günseli Özen Ocakoğlu, lisansını iletişim, lisans üstü eğitimini ise işletme alanında yaptı. Kendi deyimiyle, 'öğrenmek ve öğrendiklerini paylaşmaktan' her zaman keyif aldı. Kariyerini de bu keyfi üzerinde gerçekleştirdi. 20 yılı aşkın bir süreden beri yayıncılık mesleğinin değişik aşamalarında görev yapan Ocakoğlu, 19 yıldan beri hem kurucu ortağı hem de genel yayın yönetmeliğini yaptığı Rota Yayınları'nda öğrenmeye devam ediyor.

Hacı Şakir markasının tarihçesini yazdığı "Sabunun Hikayesi" ve yönetim kavramlarını hikayeleştirerek yazdığı "Yönetimde Mükemmelliği Arayanlara" adlı iki kitabın da yazarı olan Günseli Özen Ocakoğlu, Duygu Su'nun annesidir.

İLK SÖZLER

Başarı, silahtır!

Geçmiş zaman ordularının önünde at binen, yalın kılıç kuşanan liderleriyle onların kutsalları, at-avrat-silah çok gerilerde kaldı. Şimdilerde değişmeden eskisi gibi süre giden tek şey, liderlerin şirketlerinin önünde herkesten daha çok mücadele ettiği.

Dünün ülkeler fetheden, düşman saflarına doğru at koşturan gözü pek liderlerinin yerini günümüz acımasız pazar savaşlarında hedefe odaklanmış donanımlı liderler aldı. Dünle bugün arasında tek benzerlik her dönemde liderin vazgeçilmezliği ve onların sahip olduğu şövalye ruhu.

Lideri hedefe götüren gerekçeler de liderin beklentileri de her dönem farklı oldu. Hedefler, gidilen yollar, uygulanan stratejiler farklı olsa da ulaşılacak istenen tek şey başarıydı. Çünkü başarı lideri daha güçlü kılan tüm mekanizmaları sorgusuz kullanma hakkı veriyor; karar sürecinde mutlak olmayı sağlıyor ve doğru ellerde dünyanın at-avrat-silah üçlemesinde yer alan en etkin unsurun silahın yerine geçiyordu.

Artık bugünün dünyasında başarı, modern çağın liderleri için silahtır.

Liderler kişilik ve temel yönetim yaklaşımı olarak belli konularda benzerlikler gösterse de kişilik yapıları itibarıyla çok farklılar. Bu fark en çok da sahip oldukları gücü elde ederken geçirdikleri kariyer sürecine bağlı olarak onu kullanma biçimlerinde gözüküyor. Çok bariz bir başka fark da, başarısı herkesçe kabul edilenlerin kendilerini ortaya koyuş biçimlerinin diğerlerinden farklı oluşu.

Günümüz liderinin nihai hedefi, gücü getiren başarıyı elde etmek. Liderlik ise hem hedefe giderken hem de hedefi elde ettikten sonra ortaya konulan karizma. Yönetim kitaplarında yazan ve liderleri yönetim yaklaşımlarına göre tanımlayan pek çok terimin içinin nasıl doldurulduğunu söyleşileri yaparken gördüm.

Yazılarımda objektif olmaya dikkat ettim. Ettim çünkü hem bazılarını önceden tanıyordum hem de yüzlerce kişiyi yöneten güçlü kişiliklerden etkilenmemek olanaksızdı. Objektiflik birinci kuraldı. İkincisi ise konuşmanın rahatlığıyla söylenen

cümleleri orijinalini bozmadan yazı diline geçirmeye gayret ettim. Bu nedenle de her defasında o liderin şapkasını taktım ve kendimi o sektör ya da kurum üzerine düşünmekten alıkoyamadım. Bu da beni düşünsel anlamda çok geliştirdi.

Aklım nasıl gelişmezdi? Söyleşi yaptığım 80 lider toplamda 100 milyar dolarlık bir cirosal büyüklüğü yönetiyordu. Söyleşi öncesinde her birisiyle ilgili araştırma yaptım ve hatta bazılarının yakınlarından ayrıntılı bilgi aldım. Bunu da söyleşiye başlamadan söyledim çünkü aradığım, o güne kadar söylenenden farklı açılımlar yakalamaktı. İş Dünyasına Yön Verenler dizisinin başarılı olmasında bu ön hazırlığın çok faydası oldu. Haklarında bilgili olmam bazılarını tedirgin ettiyse de liderlik makamının o mesafeli duruşunu kırmamda da epey etkin oldu.

İtirif etmeliyimki her ne kadar objektivite de ısrarlı olsam da benim de kişisel olarak değerlendirmelerim oldu. Kişisel yorumlarımı, yayınlanan söyleşilere pek koymasam da kitapta yer vermeye karar verdim. Sanırım bu herkes için biraz da sürpriz olacak.

Sürçü lisan edersem af ola!

Aralık 2008

TEŞEKKÜR ETMELİYİM

“İş Dünyasına Yön Veren” 80 üst düzey yönetici, girişimci, işadamı ve yönetim kurulu üyesiyle söyleşi yaptığım için kendimi çok şanslı hissediyorum. Hissediyorum çünkü söyleşi yaptığım her bir liderden ünlü yönetim okullarında öğretilmeyen pek çok öğretiyi aldım. Hepsi de ders kitaplarında yazmayan türden kişisel deneyimlerle yoğrulmuş bireysel birikimlerdi. Onları en tepeye taşıyan belki de sır niteliğindeki ayrıntıları yine onların söylemleriyle okura aktarma gayretim, dersimi iki kez çalışmama neden oldu.

Çok dinledim, çok öğrendim.

Her birine ayrı ayrı teşekkür etmek istiyorum.

Karizmatik ve etkileyici bunca başarılı yöneticiyle konuşuyor olmak süreç içinde sadece benim değil pek çok okurun da merakı haline geldi. Söyleşilerin yayın gününü beklenir oldu. Bir yazar olarak okurlardan aldığım geri dönüş, bana ‘iyi ki yazıyorum’ dedirtecek kadar doyurucuydu.

Uzun süreli yazılarda zorlaşan ama her hafta heyecanımı yeniden bilememe neden olan okurlarıma teşekkür etmek isterim.

Söyleştiğim çok meşgul insanların uygun zamanlarını, benim uygun zamanlarıma uydurmak Sevgili Şule Laleli’nin neredeyse asli işi oldu. 80 haftalık süreçte beni hiç yalnız bırakmadı, destek verdi. Sevgili Şule’ye ne kadar teşekkür etsem azdır.

Elbette “İş Dünyasına Yön Verenler” projesi bir fikir olarak Zaman Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Sayın Ekrem Dumanlı ve Genel Yayın Yönetmen Yardımcısı Sayın Mehmet Kamış’ın aklına gelmeseydi bugün elinizde tuttuğunuz kitap zaten olmazdı. Kendilerine hem kişisel birikimlerimi artırma hem de 80 başarılı insanı daha yakından tanıma fırsatı verdikleri için teşekkür borçluyum.

Bence söyleşilerin okunmasında en büyük etken söyleneni yansıtan fotoğraf kareleri. Zaman Gazetesi foto muhabirleri profesyonelliklerini kattıkları görsellerle söyleşiye farklı bir boyut getirdiler. Onlara teşekkür etmeliyim. Ayrıca gazetenin Ekonomi Müdürü Sevgili Turhan Bozkurt başta olmak üzere 80 hafta boyunca desteklerini hep hissettiğim ekonomi editörlerine de teşekkür ederim.

Ben de ekip çalışmasına inanlardanım. Biliyorum ki her bir söyleşiyi olanaklı kılmak için şirketlerin Kurumsal İlişkiler Departmanlarıyla, Halkla İlişkiler Ajansları çok gayret gösterdi. Adını burada geçiremediğim daha pek çok insan “İş Dünyasına Yön Verenler” ile buluşmamı sağladı. Hepsine kocaman bir teşekkür borçluyum.

Erdal Karamercan

Eczacıbaşı Topluluğu CEO'su



“Bir başarı öyküsü olduğunu düşündüğüm kariyerinin neredeyse başlarında tanıdım Sayın Erdal Karamercan’ı. O zamanlar da şimdiki gibi sabırlı, düzenli ve güvenilirildi. Hiçbir başarının tesadüf olmadığını göstermesi açısından da iyi bir örnek. Bu nedenle de İş Dünyasına Yön Verenler söyleşilerine ilk kendisiyle başlamak istemiştım. Kırmadı. Uzun, uzun olduğu kadar da keyifli bir söyleşi yaptık. Hayattan, kariyerden, tenisten ve elbette ülkemiz ekonomik sorunlarından söz ettik. Söylemindeki mesajları özellikle kariyerinin başında olan gençler için kaçırmadan vermeye çalıştığım keyifli bir söyleşi çıkarmıştık. Kişisel olarak sohbetinden her zaman keyif aldığım Erdal Karamercan’a ilk söyleşiyi verdiğim için bir kez daha teşekkür etmek isterim.”

Eczacıbaşı'nın zirvesindeyim, CEO'ya Türkçe karşılık arıyorum

‘Özgeçmişim Bülent Eczacıbaşı'nın önünde duruyordu. Üzerine bir şeyler yazmıştı: 7 bin 500 lira maaş. Eşim o dönem 13 bin lira alıyordu. Ben 7 bin 500 liraya Eczacıbaşı'na girdim. Bu o dönem bende hafif bir eziklik oluşturdu. Onun için gençlere diyorum ki, ne olur bir işe girerken aldığınız maaşlara çok az gözüyle bakmayın. Çünkü bu, o kurumda bu pozisyonun karşılığı. Siz ne oldum demeyin ne olacağını bakın. Kariyerinizi ise artık ondan sonra siz belirleyeceksiniz. Benim ortanca kızım ilk işine 1 Haziranda başlıyor. Ücretini söyledi ve düşük değil mi dedi. Kızım dedim az değil. Çünkü öğrenmek için bedava çalışmakta var bu işin içinde. Bir başka şirketin pazarlama bölümünde çalışıyor. Benim yakınlarımdan aileden hiç kimse burada çalışmıyor. Bu konuda büyük hassasiyetlerim var.’

Erdal Karamercan yaklaşık 30 yıl önce bir mühendis olarak başladığı kurumun şimdi en tepesinde. Söleşiyi Kanyon'daki yeni ofisinde yapıyoruz. Toplantı odası ve sonrasında bizi gezdirdiği çalışma odası öylesine sade ki. O üst yönetim odalarında görmeye alıştığımız geleneksel görkem yok. Bu seçim bir anlamda onun kişiliğini de gösteriyor. Tevazu hayatının her yanında ama seçkinci kişiliğini ele veren o kadar çok detay var ki. Yalın, samimi ve tarzı olan bir yönetici Erdal Karamercan. Peki ya kendisi kendini nasıl tanımlıyor?

“Benim annem de, babam da devlet memuruydu. Bu nedenle okul dönemimde genellikle bursla okudum ve ailemin desteğiyle de çok iyi bir eğitim aldım.”

Yaygın inanç şudur ki, ya sizi destekleyen biri olacak ya da ‘kart hamili yakinimdir’ yazan bir kartvizitiniz! Karamercan'ın böyle bir kartviziti var mıydı acaba? Yanıtı kişiliğine uygun kısa ve öz; “Kendi hayat çizgimi, önüme çıkan engellerle boğuşarak kendim çizdim. Arkamda beni destekleyen, iten bir sermaye gücü hiçbir zaman olmadı. Boğaziçi Kimya Mühendisliği mezunuyum. Amerika’da master ve doktoramı yapmışım. Amacım akademik kariyerdi. Ama o ayrı kaldığım dört yıl içinde üniversite oldukça değişmişti. Böylesine bir ortam beni üzdü ve özel sektöre yöneldim.”

Karamercan, yaşam sevincini öğrenmekten ve öğretmekten alanlardan. Bu nedenle hala akademik kariyer yapabileceğine olan inancımı dile getiriyorum. “Belki bir gün” diyor.

Prensiplerle sınırlanmış bir yönetim anlayışı zorlayıcıdır

Ben kesin ve sarsılmaz prensipleri olan pek çok yönetici gördüm. Acaba Karamercan'ın da kesin prensipleri var mıydı?

“Klişelerden kaçınırım, benim prensiplerim vardır lafından da çok ürkerim. O zaman yöneticinin prensipleri bilmezsen, uymazsan işin çok zor. Prensipler ikili ilişkiyi ne kadar daraltıyor, insan ilişkilerini ne kadar zor hale getiriyor değil mi?” Eczacıbaşı'nın CEO'su olmak kolay iş değil acaba işe girerken daha o günden bu konumu hayal etmiş miydi?

“Çok samimi söyleyeyim yoktu. Böyle bir kurumun tepesine çıkmayı hedef alabilecek kadar uzun vadeli bir stratejist değilim. Hep bir adım öteye gitmeyi hedefleyerek çalışırım. Hiçbir zaman çalıştığım işin yeteli olduğunu görmem ve o işin dışında da bir iş yapmayı talep ederim.”

Konu Karamercan'ın yönetim anlayışına geliyor. CEO olmasının olmazsa olmaz gerekleri ve bir sırrı var mıdır merak ediyorum. Karamercan mütevazı bir kişiliğe sahip. Belki de başarılı bir CEO'nun temel özelliklerinden birisi tevazu dur!

“İyi bir CEO'nun nasıl olması gerektiğini sadece kendi doğrularımla söyleyebilirim. Burada bir dolu sıfatı alt alta koymak gerekir mi? İyi bir CEO iyi bir stratejist olmalı, iyi bir CEO adil olmalı, iyi bir CEO insanlarla iyi ilişkileri kurabilmeli, çalışanlarıyla çok iyi anlaşabilmeli. İyi bir CEO empatik olmalı. İyi bir CEO iyi bir lider olmalı gibi kitaplar dolusu tanım yazabiliriz. Ancak bu tanımları ne kadar uygulayabildiğimiz önemli.”

Türkçe tanımlar bulunmalı ve kullanılmalı

Erdal Karamercan işi gereği İngilizceyi günlük konuşması içinde sıklıkla kullanıyor olmalı. Ancak günlük konuşmasında Türkçe kullanımı konusunda çok dikkatli ve eğer Türkçe karşılığı yoksa çok ender İngilizce kullanıyor. Bakın CEO'yu bir unvan olmasına rağmen nasıl Türkçe açısından nasıl irdeliyor: “CEO kelimesi Türkçe bir kelime değil. CEO için bir Türkçe karşılık bulma çabası içindeyim. CEO icra'nın başındaki kişi. Peki icra nedir? Faaliyet anlamına gelir. İş görevlerin paylaşımına geldiğinde CEO'nun görev tanımı değişiyor, CEO genel müdür gibi konumlanıyor. Bu konuda başka kuruluşlarda sıkıntıları olduğunu biliyorum, duyuyorum ama biz böyle bir sıkıntı yaşamadık. Yurt dışında da CEO kavramı özellikle halka açık düzen içinde çok net olarak tanımlanmış. Hisse senetlerinin değer kazanmasından tamamen CEO sorumludur.”

Eral Karamercan kurumdaki CEO pozisyonunu bizzat Bülent Eczacıbaşı'nın

kendisinden devraldı. Dışardan görüldüğü kadarıyla yumuşak bir geçiş yapıldı. Elbette Karamercan'ın kurum içinden geliyor olması bunda etkin oldu. Peki bu uyumu nasıl sağladılar?

“Bunu ben tek başıma başarmadım. Bülent Bey’e de sormak lazım. Bir karar verildi ve bunun sonucunda Bülent Bey, Yönetim Kurulu Başkanlığı unvanı kendisinde kalmak üzere CEO görevini bana devretti. Bu son derece rahat bir geçiş oldu.”

Duygusallık ve duygusal zeka olmazsa olmaz!

Erdal Karamercan Duygusal Zeka'yı (DZ) çok önemsiyor. İnsan kaynağının seçiminde de Entelektüel Zeka'nın yanı sıra DZ'yi de ölçen yeni bir sistemin geliştirilmesine de kurum olarak önderlik ediyor.

Duygusallık, DZ derken bunları geliştiren hobilere de değinmek gerek. Karamercan iyi bir müzik dinleyicisi olmanın ötesinde birçok enstrümanı da çalıyor. Her Türk çocuğu gibi mandolinle başlayıp, gitarla devam etmiş. Şimdilerde ise udu ve cümbüşü de çalıyor.

İstanbul Erkek Lisesi'ndeyken okulun orkestrasında da çalışmış. Milliyet Gazetesi'nin düzenlediği Liselerarası Müzik Yarışması'nda Ankara jürisinin kendi bölgesine sıra dışı puan vermesi nedeniyle hakkettiklerine inandığı birinciliği kap-tırmışlar. Karamercan'ın adalet duygusu o kadar gelişkin, hafızası o kadar güçlü ki, bunca yıl önce uğradığı haksızlığı dile getirmeden edemiyor. Klasikten, Türk Sanat Müziği'ne kadar her türlü müziği dinleyen Erdal Karamercan'ın Türk Pop Müziğine ilişkin kaygıları var.

Karamercan keşkeleri sevmiyor. Ailesi ya müzik ya da okul ayrımına geldiğinde, müzik ile okulun birlikte gidemeyeceğini gördüğünü söylüyor. Okuldan yana karar alan Erdal Karamercan gençlere de bir tavsiyede bulunuyor: “Arabayı kullanırken dikiz aynasına bakarak kullanmayınız önünüze bakınız, çünkü arkadaki olayları değiştirmek mümkün değildir” diyor.

İlaçtan daha çok Vitra ve Artema ile anılıyorlar, neden?

Eczacıbaşı Topluluğu son yıllarda Vitra ve Artema markalarıyla anılmaya başladı. Bu iki markayı dünya markası yapmak için yola çıkan kurum bir strateji değişikliği mi yaptı?

“Dört sene evvel stratejik planlamamızı, topluluğun değerini iki kat artırma üzerine kurguladık. O dönemde bu çok iddialı bir adım olarak görüldü. Hedefi içimizdeki gruplara ve şirketlere paylaştırdık. Değişimin hızına ayak uydurmanın gerekliliği ortadayken, iş adamları olarak bu tempoya ayak uydurmamız ve bu üstümüze ge-

len dalgaları çok iyi takip etmemiz gerekiyordu. Böyle bakınca da Vitra ve Artema'nın bizi iş hedeflerimize götüren markalar olduğunu gözlemledik" diyor.

Eczacıbaşı ülke dışında da üretim yapıyor ve beraberinde müşteri hizmetleri için de çağrı merkezleri kullanıyor, yani rakibin pazarında ev sahibi gibi hareket ediyor. Peki bunca yatırımın sonucu alındı mı?

"Biz ciromuzun yüzde 80'den fazla kısmını esasında yurt dışı gelirlerinden elde ediyoruz. İşimizin hammadde tarafına hakimiz. Teknolojileri çoğunlukla kendimiz geliştiriyoruz ve insan kaynaklarımızın yetkinliklerine güveniyoruz. AR-GE ve yenilikçilik konusunda dünyada en iyilerin içindeyiz diye düşünüyorum. Değer zincirinin en son adımında ise pazarlama var. Türkiye'de tereddütsüz lideriz. Bizim için önemli olan dünya pazarlarında lider olmak.

İlaçta yapmak istediğimiz ise yeni teknolojik çalışmalara daha fazla zaman ayırmak. İlaçta eş değer ilaç işimizi ortaklığa açtık. Eş değer ilaç bizim toplam ilaç işimizin yüzde 60'ıdır. Daha teknolojik alanlarda büyümeyi düşünüyoruz, ki bunlar biyoteknoloji, gen, neuro ve nano teknoloji alanlarıdır. İlaç sektöründe de bir dalgadan başka bir dalgaya geçiş aşamasında olduğumuzu söyleyebilirim."

Türkiye'nin geleceği nasıl görünüyor?

Erdal Karamercan TÜSIAD'da yönetim kurulu üyesi ve aynı zamanda da Sana-yi Tarım ve Hizmetler sektörünü temsil eden komisyonun başkanı. Erdal Karamercan yaptığı işin ötesinde toplumsal duyarlılığı olan bir yönetici. Karşılıklı oturuyor-ken önümüzdeki siyasi gündemi, seçimleri sormadan geçemiyoruz. Diyor ki:

"Kısa dönemli baktığımızda çok kötüye veya çok iyiye gidiyor gibi gözükabiliyor. Ben Türkiye'yi uzun vadeli değerlendiriyorum. Önümüzdeki 10 yılı Türkiye ekonomisinin çok hızlı gelişeceği ve global sahnede yerini alacağı, rakip ülkelerden daha hızlı büyüme potansiyeli ve dinamiği olan bir ülke olarak görüyorum. Siyasi ve sosyal olarak sıkıntılar olacaktır. 'Bernard Shaw'ın bir lafı vardır. Eğer gittiğin yolda güçlükler yoksa o seni bir yere çıkarmaz' der. Türkiye ne kadar çok güçlükle karşılaşsın o kadar da hızlı aşama kaydedecektir.

AB'ye gireriz girmeyiz bunlar ayrı şey. AB şudur; Türkiye'ye bir vizyon veriyor, yol haritası çiziyor. AB vizyonu Türkiye için çok önemli. O yolun sonunda AB'ye üye olunur olunmaz. Bunu tartışmıyorum ve tartışıldığında da kafamı çeviriyorum. Türkiye'nin sıkıntısının kendine vizyon yaratamamak olduğunu düşünüyorum. AB'yi bir vizyon gibi düşünersek çok güzel bir vizyon oluşturuyor diyebiliriz.'

Topluluk olarak bize gelince, Türkiye'nin geleceğine inanıyor ve yatırım yapıyoruz. Bu nedenle önümüzdeki dönem daha da dinamik olacağız."

Soranın ve cevaplayanın son sözü:

Erdal Karamercan'ın hâlâ 'kart hamili yakinimdir' yazan bir kartviziti yok. Ancak uzun yılların ona kazandırdığı iş disiplini, ekip çalışmasına olan inancı ve kabul edilen bir lider olarak temsil ettiği değerler belki de dayatmacı bir karttan çok daha etkili olmuş. Dört yıl önce konulan hedefin gerçekleşiyor olması inanıyorum ki pek çok hamili karttan çok daha etkili olmuştur.

1 Haziran 2007

Avni Çelik

SİNPAŞ Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi



“SİNPAŞ’ın işlerini, yaptığı iletişimi ve varmak istediği yeri okurdum. Ancak Sayın Çelik’i basında görmek olanaklı değildi. Söyleşi yapma isteğimizi kabul ettiğinde de epey heyecanlanmıştık. Dünyada mekan ahirette iman özdeyişinden yola çıkarak, bu beklentim bu kadar büyük ve kapsamlı dünyevi işler yapan birisinin daha dünyevi bir yaklaşımda olmasıydı. Söyleşi boyunca epey şaşırdığımı itiraf etmeliyim. Elbette her büyük işe kalkışan iş adamı gibi daha iyiyi başarma hırsını görebiliyor ama bir o kadar da dingin olduğunu fark edebiliyordum. Sayın Avni Çelik söyleşi yaptığım özgün kişiliklerden birisi olarak aklımda kalacak.”

İnşaat değil, yuva yapıyoruz!

‘Akli başında, saygın bir marangoz yıllar içinde tavır değiştirir. Bakkaldaki tüm içkileri alır, sokaktaki düşmüş kadınları evine kapatır. Evden kırılan şişelerle kavga sesleri eksik olmaz. Mahallelinin sabrı taşmıştır ve çok kızdıkları marangozun cenazesini kaldırmayacakları konusunda söz birliği ederler. Yıllar geçer 4. Murat yine tebdil-i kıyafet gezerken deniz kıyısındaki kayalıkların üstünde bizim marangozun cansız bedenini görür ve kayığına aldırır. Sorar soruşturur, evini bulur. Kapıyı çalar marangozun karısı açar. Karşısında padişahı ve eşinin cansız bedenini görünce, ağmaya başlar ve ‘Merak etme hanım cenazemi halk kaldırmazsa padişah kaldırır demişti. Ne ulu adammış ki, dediği çıktı’ der. Padişah durumu anlamaya çalışır. Kadın başlar anlatmaya; ‘İçenlerin haline üzülsün, içkileri toplar, düşmüş kadınları da günaha girmesinler diye eve kapattırdı. Duyulan sesler içki isteyen ama şişeleri yere çaldığı için içki bulamayan kadınların haykırışıydı. Ahali bunu yanlış yorumladı ve biz bu fena adamın cenazesini kaldırmayız dedi’ demiş.’

Zor konuları açıklarken mesel getirmek kültürümüzde var. Sorulan soruyu doğrudan yanıtlamak istemiyor ve karşınızdakinin kavrayış derinliğine bırakmak istiyorsanız yine aynı yanıt tekniğini kullanıyorsunuz. Sinpaş Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi ve İnşaat Mühendisi Avni Çelik ile daha önce hiç karşılaşmamıştım. Söyleşi yapmak için araştırma yaptığımda da kendisi hakkında kayda değer bir bilgiye ulaşamadım. Bunu söyleşimizin başında dile getirdiğimde bize bu meseli getirdi.

Aile geniş ama hakketmeyen şirkette kalamıyor

Üç kuşaktır tüccar olan bir ailenin inşaat mühendisi olan oğlu olarak iş hayatına başlar Avni Çelik. Aslında okul yıllarında vermiştir kararını; yol, köprü, baraj yapmayacaktır. O, ev inşa edecek, daha doğrusu ‘yuva’ yapacaktır. Bu kararında Türkiye adına duyduğu kaygılar etkin olur. Çelik, bu yaklaşımını 68 kuşağı olmasıyla bağlıyor: “O çalkantılı dönem bize mücadele ruhu kazandırdı. Bu durumdan nasıl çıkılır soruları 68 kuşağına çare arama felsefesini öğretti” diyor.

Sinpaş YK Murahhas Üyesi Çelik’in Ankara’da başlamış iş hayatı, sonra da işin başkenti İstanbul’a gelmiş. Avni Çelik, ekip çalışmasına da, profesyonelliği de yürek-

ten inanıyor ve profesyonelliğe inancını da şöyle dile getiriyor; “Babamın 11 kardeşi ve benim de 61 yeğenim var. Kurumun içinde soyadı Çelik olanlar var ama bunların hepsi profesyonel. Görevi yerine getirmeyen bir Çelik’i bir gün kaldırıp yere koydular. Profesyonellik anlayışımla yakınlarıma para verebilirim ama iş asla” diyor

Mevki, güç ve iktidar geçicidir diyenlerden Avni Çelik. Hayata böyle bakınca da işine de iş yapış biçimine de yansıyor bu düşüncesi ve “Sinpaş’ın başında bir profesyonel olarak duruyorum, patron olarak değil. Sonuçta bir teknisyen olarak çalışıyorum. Bugün bulunduğum konumu bıraksam bırakırım, çünkü gözümü arkada bırakmayan bir kadrom var” diyor.

Her ev alan beni görmek isterse!

Bir dönemler her buzdolabı alanın Vehbi Koç’u görmek istediğini duymuştum. Ev alanlar da Avni Çelik’i görmek istiyorlarmış. Oysaki hizmeti alacakları ve sürekli iletişimde bulunacakları profesyoneller hazır kadro bekliyorlar. Öyle ki üç bin kişinin ‘ev üretmek’ üzere çalıştığı bu organizasyonda hemen her şey kurumsallaşmış.

Avni Çelik, binalarının tasarımlarına ilişkin de yaklaşımlarından söz ediyor; “Bir projeyi kurgularken mimarlarıma, ‘Siz isterseniz buradakileri gırtlak gırtlığa kavga ettirirsiniz. İsterseniz barış içerisinde yaşatırsınız. Bu nedenle de projeyi kurgularken bir senaryo oluşturun. Bu evin içine girip yaşayın. Mutluysanız bunu inşa edin derim.”

Sinpaş’da daha baştan birlikte yaşamının getirdiği zorluklar da öngörülmüş; “Otoparkı zemin katın önüne yerleştirirseniz gece otoparka gelen araçların farı, uyuyan komşuların gözünün içine girerse ne olur? Adam pencereyi açar, sinirlidir, ‘Neden beni rahatsız ettin’ der. Ama adam haklıdır. Arabayı çeken adam da, ‘Burası açık alan’ der, o da haklıdır. İşte mimari kurgunun yaptığını, siz alın değerlendirin.”

Herkes kendi bildiği işi yapmalı!

İşine tüm ayrıntılarıyla bakan Avni Çelik, inşaat sektörüne giren ama işi inşaat olmayanlara da bir mesaj veriyor. “Bence mimarlarda kendi arasında ihtisaslaşmalı. Aynen kulak, burun, boğaz doktorunun ortopedide uzmanlaşamayacağı gibi. Ama maalesef mühendislik ve mimarlık nosyonunu her yere kondurabilirsiniz. Bu çok yanlış bir yaklaşım. Bize bir proje için geliyorlar ve şurada arsamız var, hemen ne yapabilirsiniz diyorlar. Biz bir arsayı aldığımız zaman üstünde uzun bir süre duruyoruz. Rüzgar nasıl esiyor, güneş nerden bakıyor, acaba yolun gürültüsünü alır mıyız bakıyoruz.’

Konuşma Searanit’te gelince Avni Çelik başından beri gösterdiği sükuneti bir yana bırakıyor ve heyecanlanıyor; ‘Seranit performansı, ürünlerinin kalitesiyle sek-

törünün yıldızıdır. Tevazu göstermesem dünyada ilk diyeceğim ama ilk kez camı seramiğe biz aktardık. Fabrika daha ilk baştan çok kapsamlı kuruldu. Açılışına İtalya Ticaret Bakanı geldi ve dedi ki: 'Bu fabrika, sadece Türkiye için değil, dünyada da örnek gösterilecek bir tesis.' Bence ortaya konan bütün bu değerler Sinpaş'ın, Seranit'in değil Türkiye'nin değerleri. Önümüzdeki günlerde halka açılacağız. Halka açılırken, bunları alıp mezara götürmediğimizi göstermek istiyoruz. Bu değerleri ve birikimi bizden sonraki nesillere aktaracağız" diyor.

GYO haline geldiniz. Bu anlamda Türkiye'de yeterince GYO sayısı var mı? Artmalı mı?

"GYO'nun bu ülke için çok değerli bir şey olduğunu bilmek lazım. Neden? Çünkü biz GYO sayesinde çok sayıda konut üreteceğiz. Bu, ülkenin kanayan bir yarası. Bu ortaklıklar önce konut sorununa çözümdür, sonrasında da ciddi bir istihdam yaratır.

İnşaat sektöründe yabancı yatırımı Türkiye'ye getirebilirsek, şimdi saydıklarımın dışında sabit bir yatırımı da Türkiye'ye getirmiş olacağız. Eğer yabancıya konut satabilirsek, bunun taşını, toprağını, alınının terini burada muhafaza ederek yurtdışına satmış olacağız ve bir değeri daha Türkiye'ye getirmiş olacağız."

Avni Çelik, pek çok inşaat firması konuya sıcak bakarken TOKİ'ye karşı verdiği beyanatlarla basında yer almıştı. Peki neden TOKİ'nin varlığına tepki göstermişti? 'Neden karşı çıkıyorsunuz?' dediler. Bu kadar özelleşmenin olduğu bir dönemde, devletin bu kadar yetişmiş iş "gücü, bu kadar firma varken, konut yapımına soyunması doğru değil. Sadece bu noktada söyledim. Bütün yapılanları özel sektör de yapabilir. Haksız bir rekabet oluşturuluyor" diyor.

İnsanlar ve yaşam biçimleri...

Avni Çelik inançlı bir insan. Acaba binalarını tasarlarken inançları ne denli etkin olmuştur. Tersten bakarsak Sinpaş'ın sakinleri daha çok muhafazakar insanlar mıdır?

"Bizim dinimiz hoşgörü dini. Bu hoşgörü içinde Allah'ın tahammül ettiği insana, insan hayli hayli tahammül etmelidir. Nitekim bizim tarihimiz bunun güzel örnekleriyle dolu. Başına gelirsek Allah resulü mescidinde Musevilerin namaz kılmasına izin vermiştir. Kendisi mescit yaptırmıştır. Fatih, İstanbul'u aldığı gün tebliğ etmiştir: Dininiz sizindir. Ayeti kerimde, 'Senin dinin sana benim dinim banadır' der. O yüzden bunun dışındaki değerlendirmelerin hepsini bağnaz buluyorum. Ticaretin içine dinimizi sokmayız. Yapılarımızın hiçbirine dini ya da etnik bir kimliği yüklemeyiz. Herkes inancını evinin kapısını kapatır içinde yaşar" diyor.

Sinpaş hem modern hem de geleneksel mimarının örneklerini taşıyan pek çok projeyi hayata geçirdi. Sinpaş YK Murahhas Azası Avni Çelik yurtdışına sıklıkla çıkıyor ve kültürel mimariyi inceliyor. Taşkent'e yaptığı gezi sonrasındaki izlenimlerini ise şöyle paylaşıyor; "Dünyanın her yerine gidiyorum ve şununla da iftihar ediyorum. Biz Osmanlının mirasçısıyız. Bir imparatorluk kültürü var içimizde. İçimizde Ermeni, Laz, Kürt, Türk, Arap var. Biz tüm etnik ve dini kökenleri bağrımıza basmı-sız. Ama şu anda kamplaşma oluyor ve ben bunu anlamakta güçlük çekiyorum" diyor.

Avni Çelik tarihten esinlenen projeleriniz var dediğimizde; "Tarih çok kıymet-li ve mimarlık için de bir esin kaynağıdır. Mimari kültürümüzden bir takım parça-ları aldığımız doğru. Boshorus projemizde oldukça özel bir yaklaşım sergiledik. Hit-ler'in mimarının oğlu Albert Speer ile çalıştık" diyor.

Batı'nın pek çok yönden kültürümüzü tehdit ettiği tartışılıyor, mimarimiz bundan nasıl etkileniyor. Avni Çelik ülkemizin en büyük inşaat kuruluşlarından bi-rinin başındaki kişi olarak konuyu nasıl değerlendiriliyor?

"Batıdan alacağımız değil vereceğimiz çok şey var çünkü bizim kültürümüz imparatorluk tarafından beslenmiş. Batıdan konutun mimari kültürü adına bir şey aldığımızı söyleyemem ama teknolojisini aldık. Biz başta konut yaparken mutfığa iki tane priz koyardık. Şimdi on üç priz koyuyoruz. Bir yıl kadar önce Haydarpaşa projesiyle ilgilendik ve dünyanın ilk 5 mimarından Michael Greeks ile çalıştık. Gre-eks ülkesine gittiğimde beni evinde ağırladı ve kütüphanesinden bir kitap çıkardı. Kitap Mimar Sinan hakkındaydı. Şimdi insan nasıl Batı kültüründen şunu aldım, bunu aldım der. Bu zenginliğimiz bir kenara bırakamayız."

Avni Çelik'e yabancı sermayenin son dönemdeki akışına ilişkin görüşünü so-ruyorum. 'Bu toprağın insanına iş olanağı sağlayan, bu ülkede üretilen ürünü kulla-nan ve istikrara katkıda bulunan yabancı sermayeye olumlu bakıyorum' diyor.

Cumhurbaşkanlığı seçimi, erken seçim kararı derken iş dünyası bundan nasıl etkilenecek sorumuza sağ duyusuyla yanıt veriyor Avni Çelik ve aynı sağ duyuyu tüm politikacılara da öneriyor;

"Doğrusu işadamları olarak siyaset konuşmayı sevmeyiz. Ama siyaset kuru-mundan beklentilerimiz var. Siyaset işimiz değil ama siyasetin Türk iş ailesine ver-mesi gerekenler var. Bizler de uzlaşın, birleşin deriz. Yoksa mehter marşı gibi bir ile-ri iki geri gideriz. Sonra da bu ülkeyi mahvederiz. Herkesin vatansever bir gömleği olmalı. Kamu görevini üstlendiğini zaman kişisel kaygılarını bırakıp bu ülkeye hiz-met etmeli. Bu necip millet kendisine hizmet edeni bağrına basmıştır. Sayın Başba-

kanımızın da kendisine sunulancumhurbaşkanlığını bir başkasına sunması bana çok erdemli bir davranış olarak geldi. Ne yazık ki, geçmişte iki tane başbakan bu erdemi göstermemişti' diyor.

Son söz

Şimdi gelelim yazımın başında Avni Çelik'in verdiği mesele. Benim keyifle yaptığım bu sohbetin sonunda yaptığım çıkarım; Avni Çelik şimdiye kadar olduğu gibi bundan sonra da kim olduğunu ve neler yaptığını hiçbir zaman açıktan söylemeyecekti, çünkü işini konuşurken tüm konuşmamız boyunca ben yerine sürekli olarak biz demeyi tercih etti. Varsın kendinden söz etmesindi, yaptığı projelerle hepimiz tarafından zaten anılacaktı.

7 Haziran 2007

Ahmet Pura

Colgate Palmolive Yönetim Kurulu Üyesi



“Öyle çok şapkası var ki hangisiyle anlatacağımı bilemedim. Bütün bunların yanı sıra Sayın Ahmet Pura’yı uzun yıllardan beri iş dışı ortamlarda da tanıma fırsatım olmuştu. Tam bir dava adamı, iyi bir ekip elemanı ve durumsal liderlik tanımının içini iyi dolduran bir kişilik. Bütün bunlara rağmen en yakınlarını bile eleştirmekten çekinmeyen Sayın Pura söyleşimizde de her zamanki yaklaşımıyla ciddi bir işi yaparken bile eğlenmeyi bildi. Aklına çok değer verdiğim bir insan olarak uzun yıllardan beri fikir alışverişinde bulunduğum Ahmet Pura’nın birikimlerinden daha da fazla faydalanması gerektiğini düşünüyorum.”

İşi yaparken keyif alın, keyif aldığınız işi yapın!

“Babam devlet memuruydu. Sonradan öğrendim ki en büyük hayali de beni bankacı yapmaktı. Hatta ben bankacı yahut devlet memuru olmam dediğim zaman da hafif kırılmış, ‘Bakalım bu çocuğun başına ne işler gelecek?’ demiş. Benim bugünün ticaretinde yaşanılanlara uygun bir ruhum yok; hem duygusalım hem de ticareti bilmem. Ancak etrafımdakiler diyorlar ki, ‘Bu kadar çok iş nasıl oldu?’ Sanırım kurduğum teşkilatta bir şeyler var. Ayrıca bana, ‘Bu kadar işi nasıl yetiştiriyorsun?’ diyorlar. Yaptığım işten keyif alıyorum ve keyif aldığım her işi de yapıyorum. En baştan beri mükemmel iş arkadaşlarım oldu. Ve iş hayatının dışında da herkesle iyi ilişkilerim var. Kendi başıma bir şey yapma şansına becerisine zaten sahip değilim ama bu beraberliklerin bana sağladığı bir güç var.”

Ahmet Pura geleneksel iş adamı tanımından farklı bir kişiliğe sahip. İnternette araştırdığınızda onun Colgate Palmolive’deki YK üyeliği ile, Tribal, Directcom ve Peppers&Rogers gibi danışmanlık ve hizmet kuruluşları, ile içinde sabun ve kozmetik geçen tüm STK’ların ya başkanlığında ya da yönetim kurullarında yer aldığını görürsünüz. Ahmet Pura nerede yer alıyorsa mutlaka aktif görevde. Hani o çok bildik, ‘adım ne çok yerde çıkarsa o kadar faydalı’ diyen göstermelik iş adamlarından değil.

Onunla söyleşi yapmamızın yukarda saydığım nedenlerin dışında da bana göre pek çok nedeni var. Ancak en önemlisi, küresel şirketlerin Türk yöneticileri YK içine alması pek görülen bir durum değilken bile, Pura’nın bu görevi sürdürüyor olması.

Küresel markalar yerel şirketleri satın alır ama markalarını öldürür!

Halk arasında ‘Anahtarlı Sabun’ olarak bilinen Hacı Şakir sanırım bu ülkede büyüyen en güçlü markalardan birisi. Ahmet Pura’nın yaşamında da çok özel bir yere sahip olan bu marka ile buluşmasını soruyorum: “Okul sonrasında hemen Lebib Yalkın’da çalıştım ardına FMCG de Unilever’de satış yöneticisi adayı olarak işe başladım. Komili’den bir davet aldım. Komili’de bölgeler müdürlüğü ve genel satış müdürlüğü yaptım. Oradan Hacı Şakir’e geçtim. Hacı Şakir pazarlama ve yatırım şirketinin genel müdürlüğünü yaptım. Fakat bir süre sonra dünyaya açılma gereği çok net oluşmuştu. Sadece ihracat yetmiyordu. Bu beraberlikte yabancı sermayenin bil-

gi birikimi de gerekiyordu. Yıl 1988’de Hacı Şakir olarak başladığım şirket 1998’de Colgate Palmolive’de oldu. Bu yeni yapı içinde bir dönem genel satış direktörlüğü ve genel müdürlük yaptım. 1999’un Ekim’inde de tam zamanlı görevimi bırakıp, yarı zamanlı devam ettim. Böyle bakınca da Colgate’dan ayrılmadım” diyor.

Hacı Şakir’in markalaşma öyküsünü anlatan ve ‘Sabunun Hikayesi’ adını verdiğim 190 yıllık tarihçeyi, Ahmet Pura’nın başkanlığını yaptığı bir çalışmada ben kaleme almıştım. Dolayısıyla markaya ilişkin Anadolu’da da geniş bir araştırma yapmıştım. Colgate Palmolive beklenenin dışında bir tavır sergileyerek neden Hacı Şakir markasını öldürmedi sorusunu sormuyorum. Çünkü hem kullanıcısının, hem satıcısının ve hem de üretimdeki her bir çalışanın markaya nasıl bağımlı olduğunu biliyorum. Sanırım Colgate de bunu görmüştü.

Ahmet Pura işe markaya bağlılığını şöyle dile getiriyor; “Ben aynı sektör içinde bir başka şirketle işbirliği yapamam. Niye yapamam benim yanımda iki güçlü marka var, biri Hacı Şakir markası, biri de Colgate Palmolive. Hacı Şakir’in sahip olduğu sıcaklığı Colgate Palmolive koruyor, büyütüyor.”

Pek çok şapka ve bir adam

Ahmet Pura yazımın başında da söylediğim gibi hem sosyal, hem sorumluluk hem de iş alanında yer alabilmesini bilen çok yönlü bir yönetici. Şimdi hangi ülkede hangi danışmanın hangi projeyi yaptığını bilmediği bir dünya adamı olmuş durumda. Çok da eski değil, 1999 yılında değişimi ve pazarlamanın önem kazanacağını öngörüp farklı hizmetler sunan danışmanlık şirketleri kuruyor. Tribal, Direct.com ve Peppers & Rogers şu an kurucusu olup da yönetiminde bulunduğu şirketler. Ahmet Pura bir gün ortaklarına; “Dünya şirketi olmaya hazır mısınız?” diye sorar. “Ağzımdan kaçmış ama umut mesajı gibi oldu. Şu anda ben hangisinin nerede olduğunu ortaklarımın ne yaptığını takip edemiyorum. Şöyle ki Türkiye’de ofisi-miz var, Dubai’de şirketimiz var, Kuveyt’te şirketimiz var, Güney Afrika’da telekomünikasyon projemiz var. Amerika’da yaptığımız projeler var. Yani dünyanın hemen her tarafından hizmet veren şirketler haline geldiler.”

Ahmet Pura’ya ‘at sahibine göre kışner’ anonim halk sözünü hatırlatmak isterim.

Sektörel birikimler paylaşılmalı

“TOBB Türkiye Kozmetik Sanayi Meclisi Başkanlığı geçen 2006’nın Temmuz ayında yasa ile oluşturuldu. 52 sektör meclisinden biri.. Devletle özel sektörün birbirlerini anlayacağı bir platform mantığında kuruldu. Yeni çıkacak yönetmeliklerle yasalar hakkında sektörün bilgisine başvuruluyor. Devlet ve hükümet yetkilileri de

oradan bilgileri istiyorlar, sektörleri temsil eden temsilciler de uygulamalarda ne gibi aksaklıklar olduğunu aktarabiliyor. Köprü görevini bu meclisler yapıyor. Konuştuğumuz zaman doğruları bulmak çok kolay oluyor.

Diğer yandan sektör üreticilerinin oluşturduğu Kozmetik Üreticileri ve Müstahzarları Derneği ile Sabun ve Deterjan Sanayicileri Derneği'nin de başkanlıklarını yapıyorum. Bütün bu sorumlulukları fayda üretmek adına keyifle yerine getiriyorum ama evde hiçbir işe yaramıyorum.'

Sabun, deterjan ve kozmetik sektörleri ondan soruluyor!

Sabun kullanımında neredeyse dünya lideriyiz, deterjanda ortalamanın altında, kozmetikte ise kadınlarımız kullanıma devam ederken erkeklerimiz 'metroseksüel' olarak dayatılan süslenmeye karşı duruyorlar.

Peki Ahmet Pura bu üç sektör için ne düşünüyor; "Türkiye'de deterjan kullanımı 3,5 kilo civarında. Avrupa'da evde oturup iş yapan olmadığı için çamaşırı kirlenen birikmesini beklemeden makineye atıp dışarı çıkıyor. Bu nedenle kullanım miktarı Avrupa'da daha fazla. Herkes çalıştığı için makineyi bağlıyor her şeylerini yıkıyorlar kullanıyorlar. Kozmetik kullanımı konusunda da rakamlar verebilirim. Dünyadaki pazar büyüklüğü 200 milyar dolar. Benim gördüğüm çok net bir şey var. Birileri bunun aksini söyleyebilir ama bendeki rakamlar bunu doğruluyor. 2001 ekonomik olumsuzluğu sonrası bütün ürünlerde tüketim düşüşü varken kozmetik ürünlerde düşüş yoktu. Psikolojik bir gerekçe ile kullanılır hale geldi. Dünya genelinde kozmetik sektörü yüzde 3,5 civarında büyürken erkeklerin kullanım oranı yüzde 16 oranında büyümüş."

Bu rakamlardan sonra kozmetikçileri kutlamak lazım. Erkekleri de kendilerine bakma konusunda ikna ettiler. Erkek kozmetik ürün hattı diye yeni bir kanal oluşturup pazarı büyüttüler. Acaba diyorum, erkeklerin süslenme potansiyeli vardı da kozmetikçiler yeni mi fark etti!

Kozmetik ve deterjanın çevreyi kirletmesi hakkındaki eleştirilere ne diyorsunuz?

"Evet kirlletiyoruz." Peki kirlenmeyi ve kirletenleri nasıl engelleyeceğiz? Ahmet Pura'nın yanıtı hem sektörel bir sorumluluk yaşıyor hem de bireysel;

"Derneğe üye üreticilere bakıldığında zaman hiç birisinin çevreye yönelik kirleten bir tutumu olmadığını görüyoruz. Ancak taklit ve sahte üretimler var. Bu üretimlerde çevreyi kirletme oranı yüzde 100 denilebilecek düzeyde. Diğer taraftan Ambalaj ve Atık Maddelerin Dönüşüm Projesi var. 2005 ocağında yürürlüğe gireceği ilan

edildiği için zaten bir takım üretici firmalar kendilerini hazırlamıştı. İki sene ertele-nince hazırlıklar daha da ilerlemiş oldu. Eğer hazırlanan yasa yürürlüğe girerse açık-ta ürün satılan yerlerin de denetlenmesi söz konusu olacak.”

Sabunun içindeki yağın kaynağı nedir?

Sabunun üretiminde kullanılan yağı merak ediyoruz. Ayrıca gündemimize su-cuk, salam, sosis gibi hayvani besinlerine helal damgasının konulması da girmişti. Peki ya kozmetik içinde kullanılan malzemeler diye baktığımızda neler diyecek Ah-met Pura: “Çok kolay bir soru, 83 senesinden beri dayanıksız tüketim ürünleri sek-töründe çalışıyorum. Üç şirkette hizmet verdim üçünde de sabun vardı. Ben sabun-cuyum, sabun üreticileri kısıtlı sayıdadır. Bilinen markalardır, sabunun ana ham-maddesi don yağıdır. Başka yan katkıları vardır. Bu don yağının üretimiyle birlikte ortaya çıkan bütün ürünler ben Sabun ve Deterjan Sanayicileri Derneği’nin başkanı olarak, çok rahatlıkla söyleyebilirim helaldir.”

Üç şirket ve üç değişik yönetim anlayışı

Ahmet Pura Hacı Şakir için çalışırken üç ayrı yönetim değişti. İlki Sabuncuoğ-lu ailesiydi, ikincisi Maya Grubu diğeri de uluslararası bir dünya şirketi olan Colga-te&Palmolive. Üç ayrı kuruluşun yönetim anlayışı nasıldı ve Ahmet Pura bu deği-şimlerde nasıl bir duruş sergiledi?

“Artık lokal şirketlerin kurumsallaşmaya başladıklarını görmüş olmamın mut-luluğunu yaşıyorum. Geçmişte lokal şirketlerin günlük gelişmelere göre karar ver-mesinin doğru olduğuna inanılırdı. Buna ben de dahilim. Bizim iş yapış biçimimiz-de planlama gerilerdedir. Önemli olan günü en kısa vadede kurtarmaktır. Uluslara-rası şirkette yıllar önemlidir, hedefler önemlidir. Uzun vadeli planlamalar yapmak ve strateji geliştirme konusunda iyi olduğumuzu düşünmüyorum.

Kurumsallaşmayı da bazen makyaj malzemesi gibi kullanılan bir deyim olarak kabul ediyorum. Bir konuşmaya davet edilmişim. Konuşmamın içeriğinde 30 yılda yaşadıklarımız diye krizleri yazmışım. Krizlerin hepsinin gerekçeleri farklı ama hepsin-de allak bullak olmuşuz. Petrolde allak bullak olmuşuz, Rusya krizinde ha keza, Ana-yasa kitapçığında allak bullak olmuşuz. Uluslararası şirketlerin böyle krizleri de yok!”

Ekonomimiz karışacak mı?

“Çok önemli ilk değişim 2003’den sonra 2004’lerde başlıyor. Enflasyon rakam-ları düşerken yabancı paranın değeri de düşüyor, Türk parası değerleniyor. 2007’ye baktığım zaman şöyle diyorum, ‘Bekle gör’ Çünkü akşam televizyon karşısına otur-

duğun zaman ekonomistler, gazeteciler politikacılar, hepsi bu konuyla ilgili bir şey söylüyorlar. Ve hepsinin de birbirinden ayrı ve aykırı fikirleri var. Benim gördüğüm kadarıyla çok büyük bir hasar olmaz. Ufak tefek rüzgârlar mutlaka olacaktır. Ufak tefek rüzgârları yönetmesini bilenler de. Bugün Türkiye'nin çok önemli bir dış borcu var. 180 milyar dolar civarında. Bunun sadece 67 milyar doları kamu borcu. Diğeri finans ve reel sektör borcu. Bu tabi huzursuzluk veren bir rakam. Özellikle yabancı para paritesine yönelik gelişme olursa o borçlar kendiliğinden büyüyeceği için sadece o borçları alanlar değil, borçları iş yapanlarla da ilgili bir sorun oluşturabilir. Bu ekonomi bunların hepsini gördü bunu da atlatacaktır diye düşünüyorum.”

Son söz bir tavsiye

Ahmet Pura'nın iş hayatında çok başarılı bir çizgisi var. Onun bu başarısına bakanlar iş odaklı bir kişilik olduğunu düşünebilir ama o yaşamın güzellikleri görmeyi, kendine verilenlerin kıymetini bilmeyi ve daha önemlisi yaşadığı her günden keyif almayı biliyor. Sadece çalışmak ve para kazanmak için yaşayıp evle iş arasında mekik dokuyanlara onun bu felsefesini sağlık veririm.

14 Haziran 2007

Gündüz Özdemir

Arçelik Genel Müdürü

Yeni görevi: Koç Holding Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı



“Gündüz Özdemir’in en karakteristik özelliği nedir diye sorarlarsa, hafızasının inanılmaz derecede kuvvetli olduğu ve buna bağlı olarak da takipçiliği diyebilirim. Bu biraz da inatçılık anlamına gelebilir. Sayın Özdemir sonuçların insanı. Sonuca giden yol değişse de yolun sonunda mutlak başarı istiyor. Ekip çalışmasına inanıyor; birlikte çalıştığı insanlara güveniyor, ekibini de kolluyor, gözetiyor. Onu en çok rahatsız eden şeyin riya olduğunu yıllar içinde gördüğüm pek çok olayda hissettim. Gündüz Özdemir’i en çok güvendiği insanların bu güveni sarsmaları yaralıyor, üzüyor. Duygularını dışa yansıtmayan farklı bir kişiliğe sahip. Bu nedenle de pek çokları onun ne zaman, neye, niçin kızdığını bilemeyebiliyorlar. Oysaki Sayın Özdemir’e ulaşmak için dürüst ve net olmak yeterli.”

Teknoloji marketlerine ürün vermeyeceğiz!

“Matematik en sevdiğim dersti. Lisedeki matematik öğretmenlerim derste asistanlık yaptırırldı. Bu benim de hoşuma giderdi. Matematikteki başarımdan ötürü mühendis olmayı çok istiyordum ve eğer mühendis olamazsam dünya yıkılır sanırdım. Sınavlarda ODTÜ Mimarlık ve Mühendislik Fakültesi’ni ilk girişte kazandım. Ancak babam öğretmendi ve olanakları da kısıtlıydı. Kendisi kayıt olayım diye o zamanın parasıyla 500 lira verdi bana. Kayıt ücreti ise 450 liraydı. ODTÜ’nün bahçesinde kayıt masasının önünde en son kayıt saati bitene kadar bekledim. Kayıt sorumlusu bayan bana bakıyor ben ona bakıyorum ama bir yandan da şunu düşünüyorum; ‘Bu para benim hakkım mı? Ailem bu kadar sıkıntı içindeyken, benim bu parayı okula vermem doğru olur mu?’ Ve işte hayatımın en ciddi kararını orada verdim ve o gün ODTÜ’ye kayıt yaptırmadım.”

Koç Topluluğunun amiral gemisi Arçelik’in Genel Müdürü ve Koç Topluluğu Dayanıklı Tüketim Grup Başkanı Aka Gündüz Özdemir ile söyleşeceğiz. Konuşmamızın başında kendisini anlatmasını istiyorum Özdemir’den. Bugünden geçmişe tersten bir kronoloji ile ilginç bir anlatım çıkıyor ortaya; “Her insanda olduğu gibi ben de idealleri olan biriyim. Ancak hiçbir zaman Arçelik’in genel müdürü olacağım diye düşünmemiştim. Aslında ben satıcı olacağım diye de hiç düşünmedim. Bir me-mur çocuğu olarak o zamanki ortama göre en büyük hayalim mühendis olmaktı. Ben bu hayallerin peşinde koşarken, Beko Ticaret’te işe başladım. Annem hastaydı ve evi geçindirmek durumundaydım. Bu nedenle kısa yoldan sonuç almalıydım.

O yıllardan başlayarak şu anda geldiğim yere ve geçen zamana bakıyorum. Düşündüklerimin başlangıçtan bugüne farkını düşünüyorum. Bu açıdan baktığımda da şunu söyleyebilirim ki, kişilik olarak hiç değişmedim. Bir ara kendi kendime, Sen Türkiye’nin büyük şirketlerinden birisinin genel müdürüsün. Peki acaba neler değişti? diye sordum. Sonra karar verdim ki değişen bir şey olmamış, ben yine eski benim.”

Gündüz Özdemir değişmemiştir ama etrafındakilerden biri ona, “Bu Arçelik’in genel müdürlük koltuğuna oturan herkes bir tuhaf oluyor” der. Özdemir o gün de bu görüşe katılmaz bugün de, çünkü değişmediğini hisseder. Değişen Özdemir’in aldığı sorumluluğun derecesidir. 18 bin çalışanın ve 4 bin 500 bayinin sorumluluğunu her an hisseder.

Ya olduğun gibi görün, ya görüldüğün gibi ol

“İş yaparken beynimi o işin içine sokmazsam, üretken olamam. Böyle olduğum için her meseleyi anlamaya çalışıyorum. Sonuç odaklı biriyim. İş uzatmadan pratik çözümler bularak bitirmeyi severim. Üniversite yıllarımdan bir hocam, size verilen hiçbir işi asla küçümsemeyin derdi. Bunun anlamını merak ederdim. Sonra iş hayatına girince baktım ki durum gerçekten farklı. İş dünyasında sadece işini iyi yapanlar yükselir. Koç Topluluğu’nda farklı ve etkin yönleriniz iş yaparken öne çıkmaya başlar. Bir yönetici verdiği sorumluluğun iyi kullanıldığını görürse, o kişiyi destekler. İşin mantığı da budur. Ben verilen işi en iyi şekilde yapmak için gayret sarf edenlerdenim. İş hayatım boyunca da hiçbir zaman gereğini yapmadan bir üst mevkiye çıkmadım” diyen Gündüz Özdemir bir anlamda işi yaparken yararını gördüğü inatçı kişiliğini de ortaya koyuyor.

Gündüz Özdemir’in çok net bir hayat felsefesi var, “Ya olduğun gibi görün, ya görüldüğün gibi ol.” Bu felsefe onu her ortamda güvenli kılıyor. Görünüş itibariyle biraz mesafeli olduğunu söylüyor Özdemir ve “İnsanlara karşı mesafe koymasını beceririm. Ölçerim, tartarım ve ona göre kendime bir mesafe belirlerim” diyor.

Yöneticinin vizyonu geniş, hafızası güçlü olmalı

Gündüz Özdemir’in çalışanları tanımladığı iki kategorisi var: “Birincisi sizi yormaz ve dört dörtlük bir iş çıkarır. Kimisi de vardır ki, ‘Ben yapsam daha iyi olurdu’ dedirtir size. Kendiniz yapsanız, daha makbule geçecektir. İşte böyle bir durumda o insanı kafanızda bir yere koyar ve ilk fırsatta da onunla ilgili aldığınız kararı, yanlış düzeltirsiniz. Kinci değilimdir ama unutmamaya çalışırım. Hafıza eğer unutursa kötü niyetli insanlar bundan yararlanır” diyor.

Mühendis olacakken Beko Ticaret’te satış kadrosunda işe başlayan Özdemir’in o ilk günlere ilişkin unutamadığı anıları var. Yöneticisinin, Özdemir askere giderken geri dönmeyi düşünüyorsa kısa dönem askerliği boyunca çeyrek maaş ödeme teklifi ve döndükten sonra da Cengiz Solakoğlu’nun, “Kulübe hoş geldin. Sen artık yöneticisin, yerine adam yetiştirmedikçe de bu konumun genel müdürsün” demesini unutmuyor. Bu günkü birikimiyle de Solakoğlu’nun söylediklerini ise şöyle yorumluyor, ‘İnsana yatırımın ne kadar önemli olduğunu bana anlatan bir cümle olduğunu gördüm. Hayatım boyunca çok iyi eğitim almış kişilerle çalıştım. Benden daha zayıf birini yanımda çalıştırmayı hiç düşünmedim. Hep daha akıllılarla ve iyi eğitim almışlarla çalışmayı tercih ettim. Çünkü her biri bana çok şey kattı. Ben verdim ama almasını da bildim. Bu şekilde kendimi iyi eğittiğimi düşünüyorum’ diyor.

Efsanevi BEKO markası nasıl doğdu?

Beko yıllarca Arçelik markası ile aynı şirketin ürünleri olmasına rağmen gerçek bir rakip gibi mücadele etti. Bunun doğru bir strateji olduğuna o günde inanıyordu Gündüz Özdemir bugün de. Markanın gelişimini ve geleceğe ilişkin görüşlerini de kısaca şöyle anlatıyor; “Beko 1970’li yıllardan beri vardı. Teknoloji imajı ve ‘Bir Dünya Markası’ sloganı ile hem yurt içinde hem de yurt dışında farklı tüketici gruplarının ihtiyaçlarına cevap vermesi sağlandı. Beyaz eşyadan elektroniğe çeşitlenen ürün yelpazesiyle Beko markası İngiltere, Fransa ve Almanya gibi gelişmiş ve büyük pazarlarda olduğu kadar, Kongo, Fildişi Sahili gibi küçük pazarlarda da satılıyor.

1998’de Beko Ticaret Gündüz Özdemir liderliğinde EFQM ve Kalder Ulusal Kalite ödüllerinin sahibi oldu. Özdemir, “1991 yılında Beko Ticaret’in genel müdürü oldum. Markanın bugün geldiği yer itibarıyla gurur duyuyorum. Beko’nun dünyanın ilk on büyük markası içinde yer almasını hedefledim. Marka, 2004 yılında dünya sıralamasında 17. sıradaydı. Şu anda dünya sıralamasında 12. sıraya geldi. Aslında benim ilk ona girme hayalim 2010 yılı olarak şekillenmişti, tahmin ediyorum ki 2008 yılında bu hedefimize varacağız.”

Peki Arçelik ile ilgili neler var gelecekte?

“Arçelik Türkiye’nin en değerli markası ve bu böyle de kalacak” diyor Özdemir, “Aynı sektörde başka markalar olsa bile Arçelik her zaman öndedir. Beko’nun varlığı Arçelik’i pazarda daha rahat kılmıştır. Beko’da bulunduğum sürelerde ne Arçelik markası değerinden kaybetti ne de pazar payından. Bu bir stratejiydi ve tuttu” diye devam ediyor.

Gündüz Özdemir iki markayı, etkin marka yönetimi ve tutarlı stratejiler paralelinde başarılı bir şekilde yönettiklerini ifade ediyor. Bunu nasıl başarıyorsunuz diye sorunca; “Bu bir yöneticilik sırrı olarak bende kalsın” diyor. İki yıl sonra Özdemir emekli olacak. Peki o zaman neler olacak? Kurum ve ekip de bu yazılı olmayan öğretiyi öğrenmiş midir acaba? ‘Tabii ki kurum biliyor, ekibim de biliyor” diyor.

Gündemimizde markaların geleceği vardı ama Gündüz Özdemir satış kanallarının geleceğine ilişkin görüşünü de yeri gelmişken dillendirdi. Görünen o ki, gelecek teknoloji marketlerle bayilerin arasında geçeceği öngörülen pazar mücadelelerine gebe. Arçelik Genel Müdürü Özdemir’in bu zorlu sürece ilişkin görüşü şöyle, “Bayiler ne olacak diye soruyorlar. Hiçbir şey olmayacak çünkü biz hiçbir markamızı yani Beko ve Arçelik’i bu teknoloji marketlere sokmayacağız. Sonuna kadar da bayilerin yanındayız. Beyaz eşya işi kahverengi işten farklıdır. Elektronik marketlerin beyaz eşya ihtiyacı var ama biz vermeyeceğiz. Türkiye’de bu böyle devam edip gider

mi bilmiyorum. Ben bu savaşta elektronik marketlerin büyük bir kısmının yenik düşeceğini düşünüyorum. Yurtdışından büyük perakendeciler buraya yatırım yapmaya geliyorlar. Çoğu da hesapsız kitapsız geliyor. Belki 30 sene sonrasını düşünerek geliyorlar. Ama benim iyi bildiğim bir şey varsa o da hiç kimse zarar ettiği faaliyeti sürdürmeyecektir.”

Arçelik markasının hem satış sonrası hizmette hem de Ar-Ge yatırımlarıyla yenilikçilikte önde olduğunu söyleyen Özdemir’in yabancı marka düşkünlüğüne ilişkin net bir görüşü de var; “Gelir seviyesi yüksek olan bir grup insan gidip Doğu-bank’tan ürün alıyor. Aldıkları ürünler bozuluyor. Bu sefer tamir için ödenen rakam neredeyse ürünün gerçek fiyatına denk geliyor. Ayrıca bazı müteahhitler var. İnşaatlarında yabancı marka ürünleri kullanıyorlar. Amaç belli, farkı çok bilmeyenlere pahalı ürün satmak. Ben yerli malı kullanılmasından yanayım. Garip bir milletiz. Sabahtan akşama kadar borç, ticari açık konuşuyoruz ama iş önümüzdeki problemi halletmeye gelince bir şey yok. İnsanlar ürünlere yakından baksa yabancının yerliden farkı olmadığını görecekler” diyor.

Gündüz Özdemir’e göre pazarda rekabet şekilleniyor. Rusya ve Romanya’ya üretim yaptıklarını söyleyen Özdemir, Türk markalarının dünya pazarlarındaki şansını sorduğumda “Yerli üreticiler, bizim kadar yurtdışında markaya yatırım yapmaktadırlar. Daha çok OEM çalışmaktadırlar. Bizim üretimimiz içinde stratejimiz gereği OEM yüzde yüzde 20’lere kadar geri çekildi ve giderek azalmaktadır” diyor.

Arçelik, beyaz eşya sektörü ve ülkemizde neler olacak?

Gündüz Özdemir’in bu üç konudaki yanıtları sırasıyla şöyle; “Sanayici yatırım yapmazsa rahat etmez, yeni yatırımları da her zaman vardır. İşin gereği neyse hem yurtiçinde hem yurt dışında yatırım yapmaya devam edeceğiz. Dünyanın bütün sektörleri gibi beyaz eşya da Çin’de var. Ama beyaz eşya sektörü demonte bir sektör değil. Bu özelliğinden dolayı da lojistik çok önemli. Böyle bakıldığı zaman Çin’in Avrupa’da başarılı olma ihtimali çok zor. Batı Avrupa ile iş yapanlar ya Çin’e ya da Doğu Avrupa’ya kaçıyorlar. Burada Türkiye’nin coğrafi konumu çok önemli. Türkiye rekabetçi stratejilere sahip. Bu yüzden şansı çok fazla.

Ülkemize gelince; birbirimizle uğraşıyor, geçinemiyoruz. Oysaki dünyanın hiçbir yerinde bu kadar müteşebbis bir ruh yok. Ben yıllardır ülkemizde sanayi politikası uygulandığına da inanmayanlardanım. Özellikle New York’ta ve Londra’da yabancı yatırımcılarla konuşuyoruz. Düzgün siyaset ve işbirliği yapamadığımıza değinmiyorlar. Meselâ hâlâ etnik ayrımcılık yapılıyor. Artık her şey değişti. İnsanlar bunun oyununa gelmemeli. Kavga ederek kalkınamayız” diyor.

Son söz: İnsanın  z , kariyerini belirler!

Mühendis olacakken satıcı, satıcıyken yıllar içinde genel müdür olmuŗ Gündüz  zdemir. Kariyerinde sorumluluk duygusu etkin rol oynamıŗ. Bugün kendi sektörünün lideri Arçelik şirketinin baŗındayken de, yine aynı duygunun etkisini hissediyor. Sorumluluk duygusu yönetimine şekil veriyor. Sanırım özündeki sorumluluk duygusu kariyerini baŗlangı ta farklı yöne çekse de bugün geldiği konum itibariyle Gündüz  zdemir'i genel müdür ve grup baŗkanı unvanlarıyla  d llandiriyor.

21 Haziran 2007

Ali Ülker

Ülker Şirketler Topluluğu Ülker Grubu Başkanı



“Ya doğuştan sahipsinizdir tevazua ya da yıllar sizi eğitir. Sanırım Ali Ülker tevazu kültürü içinde yetiştirilmiş özgün bir kişilik. Açıkçası kendisiyle söyleşi yaparken bu kadar keyif alacağımı da düşünmemiştim. Önce merkez binalarının kafeteryasında konuşmaya çalışıyoruz, olmuyor. Odalardan birine çıkıyoruz. Eğer kendi odasıysa çok sade, değilse neden bir odası yok diye geçiriyorum içimden. Yer değiştirmek ne onun ne de benim konuşma hararetini azaltıyor. Öyle geniş bir perspektifte konuşuyoruz ki hiç itirazım yok ama hayatımın en uzun söyleşisini yapıyorum. Bittiğinde, “Başka sorunuz yok mu?” diyor. Sayın Ülker’i her zaman, kendini saklamadan dürüstçe verdiği samimi yanıtlarıyla hatırlayacağım.”

Ülker'e çok cazip bir teklif gelmişti, satsaydık başka ne iş yapabilirdik ki?

"1990' lı yılların başıydı. Yurtdışındaki bir şirketten çok cazip bir teklif aldık. Sabri Ülker aileyi toplayıp, hepimize görüşlerimizi sordu. Soru çok basitti. O gün için oldukça yüklü bir meblağla önce şirketin çoğunluk hisselerine sahip olmaktan sonra da tamamını satın almaktan bahsediliyordu. Yanıtımız ne olmalıydı? Bu soru karşısında iki konuda hassasiyet gösterdiğimizi hatırlıyorum. Birincisi bu meblağ fabrikalara veya binalara değil Ülker ismine ödenen bir meblağdı, yani ismimizi başka bir şirket kullanacaktı. Acaba buna hazır mıydık? İkinci hassasiyet ise bu kadar parayı aldıktan sonra biz ne iş yapacaktık? Birinci konuda zaten oldukça net bir tavır koyduk. Türk toplumuna mal olmuş bir ismi biz yabancılara devredemeyiz diye düşündük. İkincisi de başka ne iş yapabilirdik ki! Ülker Grubu bugün; 7.5 milyar dolar ciro, 100'ün üzerinde aktif şirket, bin 500 çeşit ürün, 23 bin 500 çalışan, 400 distribütör, 200 bin satış noktası ve 62 yıllık deneyime sahip Türkiye'nin en büyük kuruluşlarından biri. Uzun yıllar boyunca sessizliklerini muhafaza etmiş, basına kapalı kalmışlardı. Şimdilerde yine kendilerinden değil de sadece kurumsallaşma sürecinde olan işlerini, markalarını ve pazardaki duruşlarını konuşuyor, kendilerinden söz eden bir söyleşi yapmıyorlardı. Ülker Şirketler Topluluğu Ülker Grubu Başkanı Ali Ülker ile söyleşiye başlamadan bunun nedenini soruyorum; 'Sabri Ülker yaklaşık on yıl kadar önce sorumluluklarını Murat Ülker'e devrettiğinde, yeni bir vizyonla işimizi yapmaya başladık. Bu değişim, Murat Bey'in yönetim anlayışıdır' diyor.

Ülker ismini taşıyor olmak nasıl bir duygu?

'Ülker ismini taşımak elbette belli bir sorumluluk getiriyor. Sabri Ülker'in oluşturmuş olduğu 62 yıla varan bir gelenek var ailenin içerisinde. Yetiştirilme tarzımızdan da kaynaklanan nedenlerle tevazu ve nezaketi hiçbir zaman elden bırakmamaya gayret ettik. Tartışılmaz bir dürüstlük ilkesi her zaman geçerli oldu. Müşterimize ve tüketicimize yakın olmak durumunda hissettik kendimizi. Büyük maddi hırsları olan bir şirket de olmadık. Gelişmeler hep tabi süreci içinde oldu. Halkın gösterdiği teveccüh sayesinde Ülker belli noktalara geldi' diyen Ali Ülker planlı hareket etmek ge-

rektiğini, toplumun nabzının iyi tutuyor olmasının önemine de vurgu yapıyor.

Ülker'in kurumsal değerlerini, iş yapış biçimini belirleyen Sabri Ülker hâlâ işe geliyor mu? Hayır gelmiyormuş. Yıllar önce "Sabri Ülker işe gelmezse ne olur?" sorusunun sorulduğunu söyleyen Ali Ülker bu sorunun yanıtını da şöyle veriyor; 'Sabri Bey işleri Murat Bey'e devretti. Herkesin de gördüğü gibi Sabri Bey'i aratmayacak şekilde grubun performansı devam etmekte' diyor.

Ülker, sadece Sabri Bey'in vizyonuyla kurulmuş bir şirket, yani önceki kuşaklardan devralınmış değil. İş bir süre sonra öyle bir büyür ki, aile Ülker olarak anılmaya başlar ve soyadını da mahkeme kararıyla değiştirir.

Sabri Ülker sıfır sermayeyle başladığı işinde oldukça tedbirlidir. İçinde bulunduğu ekonomik şartlar Sabri Bey'in öz sermayeyi iş içinde tutmasına ve sürekli yatırım yapmasına neden olmuştur. Bu nedenle grubun büyümesi yavaş ama sağlam finansal modeller üzerinde gerçekleşir. Murat Ülker ikinci kuşaktır ve yönetimi devralmasıyla grup çok büyük bir açılım içine girer.

Murat Ülker'li dönem başlıyor

Ali Ülker'den Murat Bey'in vizyonunun Sabri Bey'inkinden farklı olduğunu öğreniyoruz. Bu farkın Ülker'in kurumsallaşmasıyla ilgili olduğunu öğreniyoruz; 'Vizyon, kişilerin olmaktan çıkıp kurumların vizyonu haline gelmeli. Bizde her grubun ayrı bir stratejisi var. Temel işimiz olan gıdanın haricindeki işlerimizi birer portföy şirketi olarak görüyoruz. Bunları farklı şekillerde değerlendirebiliriz. Eğer bizim için uzun vadede kârlı değillerse, belli bir süre içinde belli bir hedefe ulaşmıyorsa bu şirketleri elden çıkarma durumumuz olabilir. Yeni alanlara girebilir, çıkabiliriz. Ama temel işimiz Ülker markalı ürünlerden vazgeçmiyoruz. Yatırım yapmaya devam edeceğiz' diyor.

Ülker neredeyse her hafta yeni bir ürün çıkarıyor. Bu kadar çok ürün lezzeti için nasıl bir yol izliyorlar merak edilen konulardan birisi olduğunu biliyor ve soruyorum. Şöyle yanıt veriyor; 'Değişen koşulları, trendleri, piyasaya verilen yeni ürünleri takip ediyoruz. Ürünlerin işlendiği teknolojileri takip ediyoruz. Hem ürün hem de teknoloji Ar-Ge si yapıyoruz. Tek başına ürün Ar-Ge'si yeterli değil. Ürün geliştirdiğimiz kadar da yurtdışı trendleri takip edip, Türk tüketicine uygun olanları seçip piyasaya veriyoruz. Dünyada ne yazık ki bizim sektörümüzde ürünler birbirine yakın lezzette ve kullanılan teknoloji de hemen hemen aynı. Bunu şuna benzetebiliriz; Tekstil sektöründe de değişen trendler var ama 'etek' deyince aynı algı oluşuyor. Etek sonuçta etek ama farklı kesimleri var. Oysaki bizim ürünlerimizde aynı teknolojik kalıplarına göre dizayn ediliyor. Bu nedenle yeni fikirler Ülker'de çok teş-

vik edilir. Meselâ geçen sene bu tarz fikirlerini sunan veya ortaya koyan arkadaşlar içeride takdimame ve maddi ödöl kazandılar. Bunlar Karamelli Dido ve Biskrem'in fikirleriydi.'

Ülkerde piyasaya sunmadan önce bir ürünün onay alması epey uzun bir süreç gerektiriyorsa da nihai kararı Murat Ülker veriyor.

Toz içeceklerle pazara girdik, kola'da birinci olduk!

Cola Turka dünya devlerine karşı iç pazarda pay almayı başarmış bir Türk markası. Markanın aldığı bu yolu nasıl değerlendiriyorsunuz?

"Coca Cola ve Pepsi Cola Türk şirketleri değil. Çokuluslu Amerikan şirketleri. Dolayısıyla Cola Turka Türkiye'nin birinci kola markasıdır. Bu sektördeki rekabetin yoğunluğu ve rakiplerin konuya hassasiyeti dolayısıyla da Cola Turka'nın çıkışı belli bir noktada kaldı. Ama Türkiye'de büyük bir tüketici sayısı Cola Turka'yı seviyor. Bunun haricinde de tat ve lezzet olarak özellikle bunlar kör test olduğu için de diğer kola markalarından herhangi bir eksikliği veya geri kalmışlığı söz konusu değil, oldukça başarılı bir ürün. Cola Turka rakipleri arasından çıkışını yapacak."

Ali Ülker, Pepsi Cola veya Coca Cola içiyor mu acaba merak ediyorum. Evet içermiş. Nasıl buluyor peki?

"Enterasandır, Pepsi ve Coca Cola ile Cola Turka'yı mukayese ettiğimiz zaman başlangıçtaki hedefe uygun gittiğini görüyoruz. Daha farklı bir çizgisi ve tadı var. İkisini ayrı bir bardağa koyduğunuz zaman da sanki ortaya Cola Turka çıkıyor gibi geliyor. İkisi arasında bir lezzet gibi" diyor.

Sporda hırs iyidir ama iş hayatında dikkatli olmalı

Ülker'in Türk sporuna, özellikle basketbola verdiği destek gerçekten çok özel. Ali Ülker de basketbol oynamışlardan ve hâlâ maçlara gidiyor. Konu spor olduğunda Ali Ülker'in o sakin görünüşünün gerisindeki iddiayı görüyorum ve soruyorum. Yanıtı şöyle, "Sporda hırs olmazsa olmaz. Bu bir motivasyondur. Ancak iş hayatında hırs bazen yanlış kararlara gitmek anlamına gelir" diyor. Farklı markalarını farklı spor dallarında sponsor olarak gördüğümüz Ülker'in bir diğer amacı da kendi açtığı bu yoldan başka markaların da yürümesini sağlamak.

Ülker'in hem halka açılmalar hem de yatırımlar konusunda bilgi verir misiniz?

"Ülker gıda alanında güçlü bir pozisyona oturmuş durumda. Özellikle ana ko-

numuz olan bisküvi ve çikolata konusunda yüzde 50 pazar payına sahibiz ve bunları da başarılı bir şekilde idare ettiğimizi düşünüyoruz. Bu pozisyonu devam ettireceğiz. Diğer alanlarda da hızla pazar payı almaktayız. Temel gıdada ve hazır yemekte çalışmalarımız var. Gelişen genç bir nüfusumuz var. Tüketicinin yeni fikirleri benimseyeceğini düşünüyoruz. Ayrıca finans ve ambalaj grubunda yer alıyoruz. Yurtdışı ortaklıklar yapabiliriz. Bu bizi müşteri portföyümüzü geliştirmek açısından daha değerli kılabilir. Bunun ötesinde de farklı bilgi transferi gerçekleştirebilir. Daha güçlü ortaklıklarla Türkiye pazarına sunduğumuz ürünlerle performansı artırabileceğimizi düşünüyoruz. Karsız olan kategorilerde ve şirketlerden uzaklaşıp daha farklı alanlara yönelebiliriz. Türkiye’de inşaat sektörü değil ama yeni yaşam alanları alışveriş merkezleri konusunda da değişik projelerimiz olabilir.’

Yatırıma dönmeden kaçan sermayeyi Türkiye’ye çağırıyoruz

Ali Ülker ülke olarak büyük bir yol kat ettiğimizi düşünüyor. Şirketlerin çok daha akılcı hareket etmeye başladığını söylüyor. Türkiye ekonomisi ve geleceğine ilişkin görüşleri ise şöyle; ‘Türkiye’de yerli sermaye erozyona uğramakta. Türk ekonomisi de dışa bağımlı olmaya başladı. TBMM Cumhurbaşkanı seçemedi. Bu büyük bir krizi tetikleyebilirdi. Ancak gördük ki bu süreç oldukça makul geçti ve rahat atlattık. Dışardan gelen sermayenin sadece spekülasyon amaçlı sermaye olmadığı reel sermaye olduğu bir kez daha görüldü. Seçim sürecinde hemen kaçmadı. Bence bu pozitif bir gelişme ve yerli sermayenin de gelişmeye ihtiyacı var. Bu bizi de mutlu eder. Elbette yurtdışına yatırım yapmak da bir zaruret. Dünyada ekonomik bloklar var bunların içine yerleşmezseniz sadece ihracatla dünya ekonomisinde söz sahibi olmak zor. Diğer yandan yatırıma dönüşmeyen ve dışarıya kaçan Türk sermayesini de ülkeye yatırıma çağırıyoruz” diyor.

Kurumları kişilerden bağımsız geleceğe taşımak

Ali Ülker kendi deyimiyle sade bir hayatı seviyor ve ailesiyle geçirdiği vakitten keyif alıyor. Henüz 12 yaşındayken dedesi Sabri Bey’in elini tutarak geldiği Ülker fabrikasında bugün üst yönetimde görev yapıyor. Sürekli okuyan ve öğrenmesini seven birisi olduğunu söyleyen Ali Ülker sonuç odaklı bir yönetim anlayışına sahip. Etik kurallar içinde bir iş yapmanın tek bir yolu olduğuna inanıyor. Bir şeyi empoze etmeyi de sevmiyor. Denenmemişi denemeyi seviyor ve bir fikrin sağlam argümanlarla desteklendiğini görürse desteklemekten de kaçınmıyor. Kendisini 2.5’uncu jenerasyon olarak tanımlayan Ali Ülker, dayısı Murat Ülker ile yaş farkı 10, onun en büyük oğlu ile yaş farkının 24 olduğunu ve bu nedenle kendine buçuklu bir je-

nerasyon tanımını seçtiğini söylüyor. 2.5'cu jenerasyondan bir geçiş dönemi yaşanacağı söyleyen Ali Ülker, “Şirketleri günlük kaygılarla idare etmek doğru değil. Gelecekteki kaygıları da taşımak ve tedbirleri de almak zorundasınız. Bir kurumu kişilerden bağımsız devam ettirebilmek gerekir. Bunun en başta metodu da halka açılmaktır” diyor.

Eğer Ülker olmasaydı!

Ali Ülker ile yaptığım söyleşide sadece onun portresini değil, kurucu Sabri Ülker'in değerlerinden başlayarak Murat Ülker'in vizyonuna kadar 62 yıllık bir Ülker kurum portresi konuşmuşuz. Bir düşünün eğer Türk ekonomisi içinde Ülker olmasaydı ne olurdu? Sadece rakamsal büyüklüğü değil, yarattığı rekabet ortamı ve küresel rakiplerine kafa tutan tavrı ile Türk ekonomisine rakamsal değerinin dışında enerji ve hız da kattığını düşünmeyen var mı?

28 Haziran 2007

Ayça Dinçkök

Dinçkök Şirketler Grubu İcra Kurulu Üyesi



“ st yönetimde kadınların sayısı çok az. Bu nedenle Ayça Dinçkök ile söyleşi yapma f rsat  doğduğunda hem çok seviniyorum hem de ünlü bir ailenin kurallar n  kendi koyan  zg r kızıyla tanışmak istiyorum. Sayın Dinçkök sıra d Ői bir kişilik. Ayakları üstünde durma yaşına geldiğinde de kendi tarz n  ortaya koymuş. Söyleşimiz esnasında eğer çocukları arıyorsa akan sular duruyor. Tüm mesele çocuklarının arkadaşlarıyla birlikte güvenli bir program yapıyor olması. Ancak i i rahat ettiğinde söyleşiye yoğunlaşıyor. Evet, iş kad n  ama önce anne!”

Demokrasimiz çok sığ kalmış, derinleşmesi lazım

“ Annem ve babam ayrılmışlardı. Babamla sadece hafta sonları görüşebiliyordum.

Ancak babam hafta sonları da çalışırdı ve birlikte fabrikaya giderdik. O odasına kapanırdı ben de bütün bir cumartesiye sekreterin yanında oturarak geçirirdim. O zaman inanmıştım ki, büyüyünce ben de sekreter olacaktım. Hatta sekreter Oya Hanım’a, ‘Ne olur bari bu sefer telefonu ben açayım’ derdim. En azından ‘Alo! Buyurun burası Ömer Dinçkök’ün ofisi’ diyerek bir işe yaradığımı hissederdim. Çocukluğumdan beri iyi bir sekreter olma hayalim hep vardı. Daha sonra 12-13 yaşlarımda şoför olmaya karar vermiştim. Babam da bu hayallerime karşı durmaz, ‘tamam’ derdi. O zaman ‘hayır benimle çalışacaksın’ deseydi, mimar ya da sanatçı olma hayalleri kurmaz, bugünler için işimle ilgili daha çok kendime yatırım yapardım.’

Akkök Grubu, 1.3 milyar dolar değer yaratan 19 şirketiyle limandan tekstile, kimyasal üretimden alışveriş merkezine kadar çok geniş bir yelpazede Türkiye ekonomisi için ürün ve hizmet sunuyor. Akkök Grubu’nun kurucusu Raif Dinçkök, ardından oğulları Ömer ve Ali Dinçkök geliyor. Şimdilerde ise işin icraatında kuzenleriyle birlikte Ayça Dinçkök de var.

Ayça Dinçkök kendini ve duygularını sorgulayan, iyi eğitilmiş modern bir iş kadını. Boston Üniversitesi’nde İşletme okuyan Dinçkök, Akkök Sanayi Yatırım ve Geliştirme A.Ş.’nin Yönetim Kurulu Üyesi ve 2003 yılı itibariyle grubun belli şirketlerden sorumlu İcra Kurulu Üyeliği görevini de yürütüyor. Ayça Dinçkök, Akkök Grup içinde Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerinde de bulunuyor: Aksu İplik Dokuma ve Boya Apre Fabrikaları T.A.Ş., Akenerji Elektrik Enerjisi İthalat İhracat ve Toptan Ticaret A.Ş., Aken BV ve Akal Tekstil Sanayi A.Ş.

Babası Ömer Dinçkök zorlamasaymış belki şimdilerde başarılı bir mimar olarak kariyerini sürdürüyor olacaktı. Babasıyla Boston’dan dönen Dinçkök’ün bu kararında aile içindeki sorumlulukları ağır basmış.

Ne istemediğimi biliyorum

Tek çocuk olması, daha o iki yaşındayken anne ve babasının ayrılması onun tek başına ayakta durmasına neden olmuş. Ayça Dinçkök, o alışlagelmiş bölünmüş aile sendromu yaşayan çocuklardan olmamış. Dedesi Muhittin Gençaslan basmakalıp de-

ğil de “Ayça’ya göre biçilmiş” çözümleri onun için üretmiş. Anneanne ve dedesinin evinde yaşadığı yıllarda her zaman müzik ve dans olmuş. Ayça Dinçkök, çocukluk yıllarında kendine sakladığı pek çok şey yaşamışsa da o yılları mutlulukla hatırlıyor.

Olanakları olan bir ailenin ikinci kuşak çocuğu bile olsanız, o olanakları değerlendirecek iyi bir akıla sahip değilseniz başarılı olamazsınız. Ayça Dinçkök başarılı bir iş kadını. Acaba olanaklar içinde büyümüş olmayı nasıl sindirmiş ve kendisiyle nasıl barışık kalabilmiş merak ediyorum.

“Fark ettim ki, her istediğimi yapamayacağım. Ama diğer yandan çok istediğim ve tutkuyla bağlı olduğum şeyleri de yapmalıyım. Küçük şeylerden vazgeçebilirim ama beni besleyen şeylerden vazgeçmemeliyim. Çünkü vazgeçtiğim zaman fark etmeden içimin küflendiğini, kuruduğunu fark ediyorum. Hangi görevi verirsiniz yaparım yaklaşımına sahip olmak acaba yapmak istediklerim bunlar mı sorgusunu başlatıyor. Kendimi dinliyor ve duyuyorum. Ne hissettiğimi soruyorum. Her şeye evet demek de bir seçenek ama, bunları yapmayı ister miyim, istemez miyim sorusu aklıma takılıyor. İnsan yaşadıkça kendi arşivini oluşturuyor ve daha seçici oluyor. Çok şeyi istiyor insan ancak çok şeyin de sınırı yok. Sanırım en önemlisi ne istediğini değil de ne istemediğini bilmek!”

Ayça Dinçkök’ün biri kız Mercan, diğeri erkek Kaplan isimli iki çocuğu var. Onların geleceğine ilişkin bir planı olup olmadığını, ‘Hayat onların. Ben sadece bu hayatın paketini hazırlıyorum’ diyor.

Raif Dinçkök’ün torunu, Ömer Dinçkök’ün kızı olmak nasıl bir duygu?

“Babam disiplinli, çalışkan ve otoriter birisi” diyor Ayça Dinçkök, ama asıl özgür ruhunu annesinden aldığını ifade ediyor. Büyükbabası Raif Dinçkök de onun kişiliğini etkileyenlerden. “Benim büyükbabamla herkesten farklı bir ilişkim vardı. Sigara içmeye başladığımda da annemden sonra ona söyledim. Büyükbabam, insanlarla arasına her zaman bir mesafe koyar ve başkalarını kendisine pek yaklaştırmazdı. Ancak bana karşı farklıydı. Çok güvenirdi” diyor.

Akkök Şirketler Grubu İcra Kurulu Üyesi Ayça Dinçkök her anını planlayarak yaşıyor. Dikkatli ve ayrıntıları da gözden kaçırmıyor. Sonuç odaklı yani sürecin tamamlandığından emin olmak istiyor. Onun için önemli olan başka değerler de var.

“Ben tek başıma büyüdüm ve sorunumu tek başıma çözdüm. Onun için sorunlarımın cevaplarına hep birlikte karar almaya alışık değilim. Özel hayatımı kendi kararlarım çerçevesinde yaşar ve duvarlarımı örerim ama iş hayatı başka bir şey. İstedikimi yapmak konusunda bir çizgi var. Profesyoneller aile fertlerinden daha fazla

ve iyi çalışıyor olabilir ama aileden olmak sizi işe daha çok bağlar. Bazen sabaha karşı dörtte bile iş arkadaşlarımı şaşırtan e-mesajlar atıyorum” diyor.

19 şirket özgün bir modelle yönetiliyor

Akkök Grubu kurumsallaşma süreci içinde bir icra kurulu oluşturmuş. Mehmet Ali Dinçkök İcra Kurulu Başkanı, üyeler arasında Ayça ve Raif Dinçkök var. Şirketler iş süreçlerinin takip açısından paylaşılmış. Kimya ve tekstil tüm icra kurulunun sorumluluk alanındayken, enerji ve gayrimenkul Raif Dinçkök’ün liman işletmeleriyle bilgi işlem şirketleri de Ayça Dinçkök’ün yönetiminde. 13 yıldan bu yana Grup içinde görev yapan Ayça Dinçkök, “Keşke tecrübe açısından önce bir başka şirkette çalışsaydım” diyor.

Peki iki kuzen arasında iş sonuçlarına yönelik bir rekabet var mı sorusu aklıma geliyor ve soruyorum; “Yok, çünkü herkes kendi sorumluluğunu biliyor. Birbirimizi tamamlayıcı çalışıyoruz. Aynı şirketlere bakıyor olsaydık mutlaka zorluk olacaktı. Herkes kendi sorumlu olduğu şirketin sorumluluğunu alıyor ve ilerliyor: Birbirimize çok sağlıklı bir şekilde katkımız oluyor. Bunun çok iyi bir çalışma yöntemi olduğunu düşünüyorum. Kuzenim Raif Dinçkök’le yaşca birbirimize yakınız ve kardeş gibi büyüdük. Bunun da bir şans olduğunu düşünüyorum” diye yanıtlıyor.

Akkök Grubu’nun hedefi nedir?

Akkök Grubu başarılı projelerin yatırımcısı. Yeni yatırımları var mı, hangi alanlara yatırım yapıyorlar merak ediyorum. Akmerkez, grubun sahip olduğu projelerden biri olduğu için bir başka Akmerkez projesini hayata geçirebilirler mi? Yanıtlamışım yeni yatırımlar var ama bu yatırımlar sadece alışveriş merkezine değil.

“Önümüzdeki dönemlerde yeni gayrimenkul yatırımlarımız var. Akmerkez standartlarının üstüne bir yer bulamadığımız için böyle durağan bir dönem geçirdik. Diğer yandan Aksa büyüyor. Aksu’da yeni ve önemli bir ürüne giriyor. Karbon elyaf üretimi yapıyoruz. Türkiye’de böyle bir ürün yok, dünyada sayılı üreticilerdeniz. Enerji şirketimizde maliyetleri düşürücü çabalarımız var. Ak Enerji barajlara yatırım yapıyor. Limanda da yatırımlarımız devam ediyor” diye gideriyor merakımı.

Ülkenin geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Ayça Dinçkök’ün ülke geleceğine ilişkin görüşlerini soruyorum. Yanıtlıyor, “Üretim maliyeti ciddi anlamda yükseliyor. Üretim maliyetimiz yükselirken çok daha ucuz üretebilen Hindistan gibi ülkeler var. Biz daha hammaddeyi yaparken on-

lar üretiyor, buraya getirip üçte biri ya da dörtte biri fiyata satıyorlar. Kaliteyi de git-tikçe artıracak ve gelecekler. Türkiye'nin kendi içinde büyürken maliyetleri artır-mamaya özen göstermesi, vergilerini azaltması gerek. KDV düşüyor ama çözüm sağ-lanmıyor. Buradaki çözüm nedir? Popülist olmadan kalıcı çözümler üretmek gerek. Bence en büyük risk burada. Çünkü sanayici kaçır. O zaman da işsizlik huzursuz-luk baş gösterir. Ondan sonra da ekmeğini kazanamayan toplumda ne demokrasi olur ne de huzur bulunur.

Demokrasimize gelince, çok sığ kalmış. Demokrasinin de aynı borsa gibi derin-leşmesi lazım. Fikrinin, kullanılış şeklinin içimize sinmesi lazım. Onun için Türki-ye'nin geleceğinde oturmuş bir demokrasi anlayışı, özgürlükler ve üretim modelinin hakim olması gerekiyor.

Yurtdışından gelen yabancı sermaye rakamına endeksleniriz. Ama Türk yatı-rımcının önü zaten açılmadıysa, dış yatırımcı nasıl gelebilir ki! Meselâ yabancı ser-mayeyi getirmek için bir takım avantajlar çıkarılıyor ama hayata geçirilmiyor. Şirket-ler için Özel Endüstri Bölgesi konusuna gelince. Bu da uygulamaya kondu ama bir tane bile Özel Endüstri Bölgesi olan şirket yok. Kaç tane başvuru var? Biz de başvur-duğumuz için söylüyorum sonuç almak oldukça zor oluyor” diyor.

Topluma borcumuz var!

TÜSIAD'da Bilgi Toplumu ve Yeni Teknolojiler Başkanı olan Ayça Dinçkök, görev almasının nedenlerini şöyle açıklıyor; “Yapılması gerekenler için yol açmak ge-rek. Ardından o konuda pek çok girişim olacaktır. Örneğin TÜSIAD-Kalder birlik-teliği” diyor. Girişimcilik Kongresi ise ikinci örneği. İlkini TÜSIAD yapmıştı ama şimdi pek çok üniversite ve kuruluş girişimciliğe ön ayak olmaya çalışıyor.

Önümüzde bir seçim var. Sonuçlardan ne çıkarsa ekonomi için iyi olur diyo-rum. “Biz çok taze bir toplumuz ve pek çok partimiz var. Oysaki sandığa gittiğimiz-de normalde partiler fikren birbirlerinden ayrılmalı ve biz o fikre oy vermeliyiz. Ama biz onun yerine adaylara veriyoruz. Şimdi bu bir kere doğru değil. Zaten doğru ol-saydı iki, üç parti olurdu ve birini seçerdik. O partide başkan değişse bile strateji de-vam ederdi. Ayrıca başkanlar da kolay kolay değişmiyor.

Bu da partilerde sistemin iyi oturmadığını gösteriyor. Sistem otursa içerden bir sürü insan yetişir. Ben de çocukluğumdan beri aynı adamları görmekten sıkıldım. Çocuklarım da görsün istemiyorum. Çünkü ne kadar partilerin bakış açısı değişiyor, düşünceler yenileniyor deseler de inanmam. Ayrıca bir işi bu kadar sürekli yapanla-rın da değişebileceklerine inanmıyorum. Ben, her sefer başka bir partiye oy verdim”

diyen Ayça Dinçkök AKP iktidarı için ise şöyle düşünüyor; “Çok uzun yıllar sonra AKP iktidara geldiğinde sorunlar çok çabuk çözüldü. Ben kendim bunu şahsen tecrübe ettim. Gidip anlattığımda problemlerimize hemen çözümler bulundu. Demek ki aklın yolu bir ve bunu sürekli kılmak lazım” diyor.

Ancak bağımsızlarla birlikte İstanbul’un oy pusulasının uzunluğu 88 cm. Bunu duyan Dinçkök, “88 santimetrelilik oy pusulası koalisyonla götürür. Koalisyon Türkiye’de hiçbir zaman verimli çalışmadı” diyor. Ayrıca YTL’nin değerlendirilmesi için Türkiye’de yapılan ihalelerin YTL üzerinden yapılması gerektiğini, PETKİM ihalesinin neden dolardan yapıldığını anlayamadığını söylüyor.

Amerika Başkanı dünya barışından sorumlu ama!

Ayça Dinçkök toplumsal kaygıları olan geniş bir vizyona sahip. Dünya ve Türkiye için kaygı duyuyor. Amerika’nın lider olduğu bir dünyada bu ülkenin başkanının barışı sağlamak gibi bir sorumluluğu var diyen Dinçkök, “Dünyaya mal olmuş bir başkan sadece Amerikan ekonomisini düşünerek hareket etmemeli” diyor. İkinci mesajı ise kendisi gibi kadın girişimcilerin devlet kademelerindekilerce koşulsuz kabulü. “İnançlarımız hepimizin içinde ve dışarıya hayatı etkileyecek şekilde yansıtmamalıyız. İş konuştuğum kişiye uzattığım el, pek çok kez havada kaldı. Ben bir iş kadını olarak elimi bir devlet memuruna uzattığımda havada kalsın istemem” diyor.

5 Temmuz 2007

Naim Gençoğlu

Jival Yönetim Kurulu Başkanı



“Dört ortak olarak işe başlamışlardı. Dördünün de deneyimleri Üniversite-i şahane’den yani Kapalıçarşı’dan. Yüz yıllık deneyimin toplandığı bir havuz Jival. Belki altını gramla satıyor olmaktan belki de bunca yıllık deneyimden olsa gerek Naim Gençoğlu işinde de sözlerinde de dirhemle konuşuyor. Bir markanın doğuşuna şahitlik ettiğimi düşündüren çok akıllı adımlar atıyor. Sayın Gençoğlu dünyanın değiştiğini gören, gördüğü bu değişimi yakalamak için sürekli okuyan bir işadami. Oysaki pek çokları çoktan eğitim eleğini duvara asmışken onun öğrenme isteği herkese örnek olmalı diye düşünüyorum.”

Türkiye’de marka olmadan yurtdışında başarı hayal

“Kapalı Çarşı kökenliyim. Amiyane tabirle “Kapalı Çarşı, insanı ya çok uyanık yapar ya da çok aptal. İkisinin arası yoktur! İnanılmaz bir medresedir. Büyük bir okuldur. Bu sadece benim için geçerli değil. Biz dört ortak, sıfırdan başladık ve bu okulda okuduk. Jival hepimizin ortak hayaliydi. En önemli hedefimiz 2010’da sektör lideri olmak. Bunun da markalaşmaktan geçtiğine inanıyor ve çalışıyoruz.’

Yıllık 400 ton altın, 300 ton gümüş işleme kapasitesine sahip, yaklaşık 500 bin kişinin çalıştığı kuyumculuk sektöründe her yıl ortalama 200 ton mücevher üretimi yapılmakta. Külçe altın ithalatında Türkiye ilk beşte yer alıyor. Külçe altın ithalatı 2005 yılında 269 ton iken 2006 yılında ise 192 tona gerilemiş.

Mücevher ihracatına gelince, 2006 yılında 45 ton olarak gerçekleşmiş. Bavul ticareti ve turistlere satışlarla 2006 yılı toplam ihracat rakamı 111 tona ulaşırken, yurtiçi satışlar bir önceki yıla oranla yüzde 26 oranında azalarak 102 ton olarak gerçekleşmiş. 2006 yılında altından mamul mücevher ve kuyumcu eşyası ihracatının parasal değeri 980.8 milyon dolar olurken, 2007 yılı Ocak - Mart döneminde sektör ihracatı geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 30.7 lik bir artışla 338.2 milyon dolara ulaşmış. Bu artış 2007 yılının tamamına yansıdığına matematik bir hesapla işlemin iyi gittiğini söylemek olanaklı.

Birbirlerini 25 yıldan bu yana tanıyan dört altın takı üreticisi arkadaş geçtiğimiz yıl Kuyumculuk Fuarı’nda sohbet ederlerken çok önemli bir durumu fark ederler. Marka olmadan var olmak artık olanaklı değildir. Aslında bu, her birinin aklından uzun bir süreden beri geçmektedir. Sahip oldukları deneyimleri, iş yapabilme yeteneklerini birleştirip her birinin sahip olduğu toptan markaların dışında bir perakende markası yaratacaklardır. Elbette her birisi kendi başına bu yola çıkabilir ama birliktelikten doğan sinerji, hedefe en kısa sürede doğrusal gidecektir. İlk fikrin ortaya atılmasından sekiz ay sonra hayallerinin gerçeğe dönüştüğünü görmeye başlarlar ve Jival bir marka olarak ortaya çıkar. İlk hareket yavaş da olsa, iş süreçleri yoluna girdikçe hızları artar. Sektörde firmaların 15 yıl içerisinde kat ettikleri mesafeyi Jival ortaklığı üç yıl içinde almayı hedefler.

Naim Gençoğlu, Jival Yönetim Kurulu Başkanı olarak sorumluluk üstlenir. Gençoğlu’na bu iddialı hedefin nasıl doğduğunu soruyorum: “Türkiye’nin dört bir

yanında faaliyet gösteren kuyumcuların mağazalarında bulundurmak istedikleri tüm ürün çeşitlerini bizden temin etmelerini sağlayabilmek. Vitrinlerdeki ürün çeşitliliğini düşündüğünüzde bu hedefin herhangi bir firma için çok kolay olmadığı ortada. Ancak Jival olarak biz, ortaklarımızın farklı konulardaki üretim yeteneklerini, Türk kuyumculuk sektöründe faaliyet gösteren başarılı üreticilerin diğer ürün çeşitleriyle de destekleyerek bu zor hedefe de ulaşabileceğimize inanıyoruz” diyor.

Jival yöneticileri Türkiye’yi önce üç bölgeye ayırmışlar. 60 personeli 14 satış ekibi halinde Türkiye nüfusunun yaklaşık yüzde 65’inin yaşadığı bir alana ulaşacak şekilde organize etmişler. Dört ortak sahaya inmiş ve tüm bu bölgeleri ziyaret etmişler. Hedef olarak da 2007 yılı sonunda ülkenin yüzde 85’ine ürün vermeyi koymuşlar.

Yola, Türkiye çapında bir dağıtım ağı oluşturmak ve markalaşmak amacıyla çıkan Jival en kısa sürede yurtdışına açılmayı da hedeflemiş. Ancak iyi biliyorlar ki, Türkiye’de marka olmadan yurtdışında başarı beklemek bir hayalden öte değildir.

Çantacılar, müşteri danışmanı oldular

Naim Gençoğlu, insan kaynağına yapılan yatırımın önemine inananlardan. Aslında sektörün yükünü çeken satışıların ‘çantacı’ olarak tanımlamasından da pek hoşlanmaz. İşin ağırlıklı olarak insan kalitesine bağlı olduğu kuyum sektöründe hedeflerden birisi de kaliteli hizmeti kuyumcunun ayağına kadar götürecek bir sistem oluşturmaktır. Gençoğlu, ‘Bu konuda oldukça iddialı olduğumuzu söyleyebiliriz. Biliyorsunuz, kuyumculuk sektörü oldukça tutucu bir sektör olarak bilinir. Biz de buna inanırdık ancak yaptığımız saha çalışmaları aslında esnafımızın yeniliklere açık olduğunu ve kabullenmeye ne kadar hazır olduklarını bize gösterdi. Bu durum İstanbul’da da Anadolu’da da aynı. Biz de bu durumdan cesaret alarak, bugün birçok uluslararası firmanın dahi çekindiği bir işe soyunduk ve kurumsal kaynak planlama yazılımları arasında lider olarak tanımlayabileceğimiz Alman SAP firması ile işbirliğine gittik” diyor.

Jival Yönetim Kurulu Başkanı Naim Gençoğlu, SAP uygulamasının bir başlangıç olduğunu da söylüyor. Jival olarak hızlı tüketim maddeleri satış ve dağıtımında yaygın olarak kullanılan ancak kuyumculuk sektöründe hiç kullanılmamış el terminaleriyle satış sistemini devreye sokarlar. GPRS üzerinden haberleşme ve barkod okuyucu gibi teknolojiler barındıran bu el terminaleriyle barkodlanmış ürünler en seri şekilde mağazalara servis edilir.

Neden bu kadar çok yeniliği yapıyorlar diye merak ediyorum. Altın dediğiniz zaten satılmaz mı, bayanlar ona bayılmaz mı? “Sektörde öncü ve yenilikçi olmayı ilk günden hedefledik,” diyor Gençoğlu, yaptıkları yenilikleri anlatırken ve sonuçlarda

kritik başarı faktörü olan satış ekibine neden yatırım yaptıklarını açıklıyor: “Sektörümüzde ‘çantacı’ olarak bilinen mesai arkadaşlarımızın iş tanımlarını yeniden düzenledik ve kendilerinden yapmalarını beklediğimiz işi tam olarak yansıtan ‘Müşteri Danışmanı’ unvanını verdik” diyor.

Müşteri danışmanlarını ise “Kuyumculuk sektöründe bu arkadaşlarımız ürünü kuyumcu esnafının ayağına kadar götürerek servis yapan ve tahsilatını gerçekleştiren kişiler olarak görülürken, bizler kendilerini perakende esnafıyla bizim aramızda köprü olarak tanımlıyoruz” diyor.

Kuyumculuk sektörünün bir diğer özelliği dışa çok kapalı olması. Genelde müşteri danışmanları düzeyi için yakın çevre kaynak olarak kullanılırken, Jival ekibi hem deneyimli hem de üniversite mezunu ancak deneyimsiz genç insanları işe alır. Almasına alır ama onların eğitimlerini de ihmal etmezler. Sabancı Üniversitesi’nde bir hafta yatılı sertifika eğitiminden geçen Müşteri Danışmanları eğitim sonrasında sahaya çıkarlar. Bu yaklaşım ilk olduğu gibi özgündür de. Herkesin kullandığı “Çalışan Odaklılık ve Eğitim Odaklılık” yaklaşımlarını söylemekle kalmaz, Jival Gelişim Akademisi’ni de kurarlar.

Gençoğlu teknolojiyle desteklenmiş iş modellerine ilişkin görüşünü şöyle dile getiriyor: “Ürünümüzü ve hizmetimizi ulaştığı en son noktaya kadar takip edebilme lüksümüz varsa, o zaman bu ürüne o noktaya kadar sahip çıkma imkanımız da var demektir. Bilgi teknolojileri bize bu imkanı sağlıyor. Keza tam tersi yönde bilgi akışı ile biz bölgesel talep dengelerini canlı olarak izleme imkanına sahip olduğumuzda, stok yönetiminden personel giderlerine ve mevsimsel talep dalgalanmalarına kadar birçok faktörü zamanında değerlendirme ve tehditleri fırsatlara çevirme imkanına sahip olacağız.

Fiyatla rekabet ettiğiniz sürece, kârların sıfır noktasına kadar ineceğini ve şirketlerin kapanma düzeyine geleceğini hepimiz biliyoruz. Bizim sektörümüzde ciddi anlamda 1997-1998 yılından sonra başladı, yani markalaşma süreci bizim sektörümüzde yaklaşık olarak on yıldır süregidiyor. Biz dört üretici firma da markalaşmanın gerekliliğini ayrı ayrı düşünüyorduk. Hepimiz bu kapasiteye de sahibiz. Bir sohbet anında sektörel bilgilerimizi paylaşıırken, gördük ki herkes bu fikirde. O zaman, ‘Bunu neden beraber yapmayalım?’ dedik. Beraber olmanın getireceği faydaların ve zararların neler olduğunu konuştuk. Ve bunun ilk temelini yani 2006 yılının Mart ayında Kuyumculuk Fuarında attık.

Jival, hiçbir markanın arka bahçesi olmayacak!

Jival ortaklarının sektörde uzun yıllara dayanan ciddi deneyimleri var. Asıl so-

ru, bu deneyimin işe nasıl yansıtılacağıydı? Dört kurumun farklı iş yapış biçimleri varken nasıl bir ortak anlayış oluşturulacaktı?

“Eskiden ‘büyük balık, küçük balık’ derlerdi, şimdi ‘hızlı balık, yavaş balık’ denmeye başlandı, yani biz çok hızlı olmalıyız. Jival hiçbir zaman bizim firmalarımızın arka bahçesi olmayacak. Bizim firmalarımız da Jival’in arka bahçesi olmayacak. Jival tamamen farklı bir kuruluş. Masaya Jival için oturduğumuzda kendi firmalarımızın şapkasını çıkarıp, Jival’in şapkasını takacağız” diyen Naim Gençoğlu kişisel egolarını nasıl devre dışı bıraktıklarının yanıtını da veriyor.

Dört ortağın aldığı kararlardan ilki, Jival’e özel tasarımların yapılması olmuş. Bunca markalı altın arasında fark edilmeyi sağlayacak en önemli unsurun, tasarımda farklılaşmak olduğuna karar verilir. Bu arada pazarda yüzde 75 oranında markasız altın satmaktadır. Jival ortaklığı fırsatı görmüştür. Satış hacminin büyüklüğü önemsenir ve Sosyo Ekonomik Sınıf ayrımında en geniş dilimi oluşturan orta sınıf tüketiciye hitap edecek bir iş modeli benimsenir. Jival için özel bir pazar araştırması yapılır ve görülür ki tüketici eğer doğru yaklaşım modelleri bulunabilirse, fırsatlar Jival’i beklemektedir.

Markalaşmak için profesyonel destek almak şart

Jival’in kurulması sonrasında tanıtım ve algıda markayı konumlandırmak için hem bir reklam ajansı ile hem de bir halkla ilişkiler ajansı ile çalışmaya başlıyor. Kendi şirketlerinde sürekli bir pazarlama iletişimi yapmasalar da Jival’de bunu gerek şart olarak görüyorlar.

Sponsorluk altın markalarının vazgeçilmezleri arasında. Jival de, Acı Hayat dizisi ile Serap Ezgü’nün programlarına sponsorluk yapıyor.

Naim Gençoğluna fiyat politikalarını soruyorum çünkü markalı bir ürün olduğunuzda fiyatı yukarıya çekebiliyorsunuz. Gençoğlu’nun yanıtı ise şöyle: “Bizim fiyat politikamız mevcut fiyat standartlarının ne üstünde ne de altında. Sektörün, piyasanın kabul edebileceği fiyat aralığında.”

Aklıma her yerden aynı fiyatta benzer ürünler alınabileceği geliyor. Neden Jival tercih edilsin ki! Jival Yönetim Kurulu Başkanı Gençoğlu, ‘İnsan kaynağımıza verdiğimiz değer, kuyumcularla kurduğumuz ikili iletişim, hizmet ve tasarım kalitesinden ötürü’ diyor.

Naim Gençoğlu’na göre altın düğün, dernekten ötürü yazın daha çok satılıyor. En çok satılan bölgeler ise İç Anadolu ve Güney Doğu Anadolu Bölgeleri.

Altın perakendesinde yaklaşık 30 bin perakendeci ekmegini kazanıyor. Bu olduk-

ça büyük bir insan kaynağı demek. Eskiden babadan oğula esnafılık, vitrincilik tabir edilen biçimiyle geçen iş, bugün dünya markalarının da Türkiye'ye gelmesiyle farklı bir insan kaynağı profiline kavuştu.

Başarılı bir iş ortaklığı için ipuçları

Türkiye'de ortaklıklar pek uzun soluklu değil, ancak Jival'de durum farklı. Daha işin başından ortaklığın temelleri sağlam atılmış. İşte Gençoğlu'nun söyleşinden çıkardığım iki başarı ip ucu: Güvendiklerinle ortaklık edecek, hiçbir soru işareti bırakmayacaksın. İddialı hedeflerin olacak, çok çalışacaksın ama tevazuunu da elden bırakmayacaksın.

Jival'in dört ortağının Kapalı Çarşı mektebinden alınmış neredeyse 100 yıla yakın toplam deneyimi var. Gençoğlu ile söyleşim bana 'At binenin kılıç kuşananın' anonim sözünü hatırlıyor. Bu, Jival, sektördeki boşluğu görmüş ve yola çıkmış demek. Bakalım sektörün büyükleri bu çok akıllıca tasarlanmış iş modelini nasıl değerlendirecekler?

12 Temmuz 2007

Eşref Hamamcioğlu

Sodexho Türkiye Genel Müdürü



“Hiç kimse gülerken fotoğrafımı çekemedi” cümlesi bizi tahrik etmişti. Kürşat’la gizli bir anlaşma yaptık. O teknoloji harikası fotoğraf makinesiyle pusuya yattı ben de Sayın Hamamcioğlu’nu keyiflendirecek sorular sordum. Şimdi elimizde Eşref Hamamcioğlu’nun gülmeyen fotoğrafı yok! Kabına sığamayan, sürekli farklı olanı arayan yöneticilerden biri olarak, pek de şans vermediğimiz bir sektörde hepimizin kabullendiği bir işi başardı. Mücadeleci olduğunu Galatasaray yönetimine talip olduğunda da görmüştüm. Gördüğüm bir başka şey daha Sayın Hamamcioğlu’nun doğruları söyleme konusundaki hassasiyeti. Kanı sarı-kırmızı akarken kaç kişi Galatasaray camiasını eleştirecek kadar cesur olabilir ki!”

Sermayemiz Fransız, insan kaynağımız Türk

Mavi Okyanus ünlenmiş bir kitap değil ama beni çok etkilemişti. Kitapta şöyle yazıyordu; ‘Okyanus kırmızı mıdır? Hayır değildir! Ancak iş dünyasının okyanusu kırmızıdır. Çünkü orada öyle çok köpek balığı vardır ki, hepsi bir diğerini ısırır ve kanatır. Köpek balıkları okyanusu kan gölüne çevirmiştir. Oysaki başarılı olmak isteyenlerin okyanusu kırmızı değil, mavidir.’ Ben de kirli rekabetin olmadığı, mavi bir okyanus arıyorum. Sodexho Türkiye Genel Müdürü Eşref Hamamcıoğlu ile söyleşi yapmadan önce hakkında araştırma yapmışım. Karşıma önce Sodexho Genel Müdürü unvanıyla sonra Galatasaray Spor Kulübü’ndeki çalışmaları ve nihayet TÜ-SIAD, DEİK, Yabancı Sermaye Derneği gibi kuruluşlarda aktif bir üye ve Türk Fransız Ticaret Odası’nın Yönetim Kurulu Üyesi olarak çıkıyor.

Sodexho’nun 82 ayrı ülkede yerleşik ofislerinde 337 bin kişi çalışıyor. Toplam ciroları 12 milyar euro’ya yakın. Sodexho, çölde şantiye hizmetinden Kuzey Deniz’de petrol platformunda hizmet alana, Paris Eiffel Kulesi’ni ziyaret edenlerden turistik gemilerde her türlü servisi alana kadar çok geniş bir yelpazede entegre hizmet veriyor. Oysaki biz Sodexho’yu öğlen yemeklerinde kullanılan kuponların üstündeki marka sanırdık. Öğreniyoruz ki bu kupanlar Sodexho’nun toplam cirosu içinde sadece yüzde ikiye denk gelirmiş. Türkiye’deki hizmet paketinin içinde temizlik, güvenlik, catering, bina yönetimi, teknik bakım, peysaj düzenleme, bahçe bakımı ve housekeeping işleri de dahilmiş.

1966 yılında Marsilya Limanı’ndan gemilere kumanya hizmeti vererek işe başlayan Sodexho, bu alandaki çalışmalarına şimdilerde Türkiye’de de veriyor. Eşref Hamamcıoğlu Sodexho’nun girişimcilik öyküsünü anlatıyor: “Uzun yıllar Fransa’da yiyecek-içecek ağırlıklı çalıştıktan sonra Avrupa’daki petrol krizi nedeniyle yurt dışına açılmışlar. Yapılan iş endüstriyel ya da katma değeri çok yüksek olan bir iş değil ama cirosu çok büyük ve büyük istihdam kaynağı sağlıyor” diyen Hamamcıoğlu, işlerinin tamamıyla insanlara dayalı olmasından dolayı da zor bir iş olduğunu söylüyor.

Herkesin yaptığını yapmamak

Eşref Hamamcıoğlu işini özgün bir yaklaşımla yapmayı sevenlerden. Yemek

yapmanın, servis vermenin neresine özgün yaklaşabilirsiniz diye düşünebilirsiniz. Servisteki hizmet kalitesi herkes tarafından yakalanabilir ama pazarı yatay anlamında genişletmek özgün bir bakış açısı gerektirir. Hamacıoğlu bir geleneği değiştirerek, asker karavanasının Sodexho tarafından hazırlanabileceğini düşünmüş. Bıkıp usanmadan da bu düşüncesini önce dile ardından da hayata geçirmiş. Ancak bir süre sonra rakipler fiyatları düşürerek bu hizmeti verebileceklerini söyleyince Hamamcıoğlu bu alandan çekilmiş. Hem de ardında ciddi bir yeni iş alanı oluşturarak. Şimdilerde ise cezaevlerindeki yemek hizmetinin Sodexho tarafından verilebileceğini düşünüyor.

Eşref Hamamcıoğlu kendi deyimiyle 'salla başı al maaşı' kategorisinden bir yönetici değil. Onun yönetim anlayışı epeyce farklı; 'Bence kurumsallaşmak gerekli ama kurumlar liderlerinin kişiliğini de yansıtmalı. Uluslararası düzeyde değerlendirdiğimizde de benim gibi yöneticilerin sadece kuralları uygulayan bir konumunda olmamaları gerekir. Özellikle risk alabilen, ekibine sermayedarına güven veren yöneticilere gerek var, yani girişimci-yönetici modeli seçilmeli. Meselâ, bizim sektörümüz en amiyane tabiriyle adı 'tabldotçuluk' ise, Gebze-Organize Sanayi bölgesinde pek çok fabrika var. Oralara yemek verelim demenin benim için fazla bir heyecanı yok. Her zaman yenilikçi düşünmek gerekiyor.

Şimdilerde gemilere hizmet verme işine de örnek olsun diye girdik. Şimdi bir sürü gemici bizi arıyor. Bu alandaki bütün işleri bizim yapmamız gibi bir durum elbette söz konusu değil. Yabancı sermayeli bir şirket olarak Türkiye'ye geldiğimizde dediler ki pastadan çok büyük dilim alacaklar. Bizim derdimiz pastadan büyük dilim almak değil. Önce pastayı bir yapaalım, büyütelim sonra içinden büyük dilim alırsak da alalım. Bizim anlayışımızda, sürekli pasta yapmak ve pazarı büyütme var. Girişimcilik tarafıma gelince, Sodexho'nun da bunda çok büyük katkısı ve stratejisi var' diyor.

Türk insanı başarıyor

Sodexho finansal sermaye olarak yüzde yüz Fransız ama insan kaynağı yüzde yüz Türk. Bunun nedeni de yine Eşref Hamamcıoğlu. Fransa'ya Türk insan kaynağıyla çalışmak istediğini bildirir. Sodexho'da bu bir ilk'tir. Talebi kabul görür. Bu sonuç ekibinin ve kendisinin gurur duyduğu konulardan biri olur.

Türkiye Sodexho iş sonuçlarıyla rüştünü ispat eder. Türk insanına sağlanan bu olanak aslında ülke kalkınmasına fayda sağlar. Çünkü Türk çalışanda ısrarlı davranmak 3 bin 700 çalışana istihdam olanağı sağlar.

Hamamcıoğlu'na göre Sodexho, uluslararası bir şirket olarak ülkemizdeki sektörel standartları da etkilemiş, "Tedarikçi standartlarını oluşturduk. İnsanlar Sodexho tarzı firmalarla çalışırken neleri yapması gerektiğini biliyorlar. Hatırlarım. Mig-

ros'u aramıştık bizden teminat mektubu istenmişti. 'Sizi tanınmıyoruz' demişlerdi. Ama şimdilerde Migros, sadece bizim işlerimizi yöneten bir departman kurdu. Pınar Grubu da öyle. Bir diğer katkımız ise Sodexho'nun dünyada faaliyette bulunduğu ülkelerin ekonomik ve sosyal yaşantısına katkı sağlaması. Türkiye'deki ciro sal büyüklüğümüz 90 milyon YTL. Bu beni çok heyecanlandırıyor" diyor.

Genel Müdür Hamamcıoğlu Türkiye Sodexho için; "Dinamik bir şirketiz. Türkiye'deki riskli olabilecek segmentlerden kaçarak büyümeye çalışıyoruz. Pazarlama stratejimizi ince eleyip, sık dokuyoruz. Piyasa araştırmaları yaptıran bir şirketiz. Türkiye seçim sürecini aştıktan sonra piyasanın rahatlayacağını düşünüyoruz. Hadiseye yabancı sermaye şapkasını giyerek bakacak olursak, Türkiye'de ekonomik olarak daha çok fırsat görüyoruz. Ancak Türkiye'de yabancı sermayeyi tedirgin eden, politik olaylara göre değişen bir ekonomimizin olması" diyor.

Merak ediyor ve soruyorum, 'Türkiye'ye, Türklüğe özgü yeme-içme profili var mıdır?

"Yaptığımız her şey Türkiye'ye özel. Ancak Fransızları şaşırtan bir yönümüz vardı ki o da tavuktan tatlı yapan tek millet oluşumuz. Tavuk göğsü onları bile şaşırtıyor. Bir diğer ilginç konu ise Türklerin ekmek tüketimi. Şantiyelerde, işçiler bir öğünde 2.5 tam ekmek yiyorlar. Bu bir rekor. Hatta bir gün bana bu konuda işçi kardeşlerimizden biri, 'Abi ne olur ekmekleri dilimlemeyin, bize fırından çıktığı gibi verin' dedi. Bunun tek nedeni yemek tepsisine alınan üç-dört dilim ekmeğin onları doyurmayı ve dilimleri alırken sıralar oluşturarak zaman kaybına neden olması. Dünyada hiçbir ülkede işveren yemek ücreti ödenmezken, bizde öğle yemeklerini karşılıyor. Bu nedenle de öğle yemeklerinde en alasını isteyen çalışanlar sürekli talep geliştiriyorlar' diyor.

Fransa ile ilişkilerimiz bozulunca Sodexho ne yapıyor?

"Siyasete bağlı olarak gelişen bir durumla sıkıntılı anlar yaşanabiliyor. Oysaki Fransız şirketleri Türkiye'de insan kaynağına iş olanağı sağlıyor ve değer yaratıyor. Bu nedenle hem Fransız hem de Türk hükümetlerinin siyasi platformda bir şeyler yapması gerektiğini düşündüğümü söylüyorum. Eşref Hamamcıoğlu söylediklerime katılıyor ve 'A firması ne kadar Türk ise ben de o kadar Türk'üm. Milliyetçilik, vatanseverlik tek bir kişinin ya da kurumun elinde değil. Bize laf söyleyenlerin çoğunun vergi borcu vardır. Eğer milliyetçilik buysa ben milliyetçi değilim' diyor. Ülke ekonomisine sadece eleman istihdamı değil de malzeme tedariki yaparak da katkıda bulunduğunu söyleyen Hamamcıoğlu, "Ben Iskenderun'da hizmet verdiğimde do-

matesi oradan alıyorum ve insan kaynağını da oradan temin ediyorum. Dolayısıyla bu anlamda hiçbir endişem yok. İkinci olarak da ben iki şapkası olan biriyim. Fransa ile Türkiye arasındaki ilişkinin daha da iyiye gitmesi için çalışanlardanım.

Fransız bir firma olarak bu ülkenin ekonomik hayatına katkıda bulunuyoruz. A veya B şirketi beni boykot etse ne olacak? 3 bin 700 aileden bahsediyoruz. Tedarikçilerim var. 5 bin aile bu olaydan sebepleniyor. Şikayet etmek sadece bu kadar insanın işsiz kalmasına neden olur.

Ama sessiz de kalmamak lazım. Peki ne yapmalıyız? Benim şöyle bir teorim var. Önce politikacılar kendi işlerini yapacaklar. Her iki ülkeden de bahsediyorum. Bunlar kendi işlerini iyi yapamadıkları için kalkıp iş adamlarına başvuruyorlar ve 'hadi bakalım Türkiye'nin çıkarları hadi bakalım Fransa'nın çıkarları' diyorlar. Yani şimdi koca Türkiye'yi, koca Fransa'yı Sodexho'nun ya da Danone'nin genel müdürü mü ikna edecek? Yıllarca olmamış bir şeyi iki günde bu kişiler mi başaracak? Yine de tepki vermek gerekiyorsa bu Danone yoğurdu yemeyerek olmaz. Burada komik duruma düşüyoruz. Kurumsal tepki vermemiz lazım. Siyasi bir tepki vermek lazım. En büyük hatamız kendi kendimize alınmamız, küsmemiz. Avrupa Birliği bizi sevmiyor diyoruz. Sevmiyorsa sevdirmeye çalışalım. Tepkilerimizi hükümet ve devlet düzeyinde verelim" diyor.

En zor soru her zaman kendimiziz!

"Gerçekten zor bir soru. Orta halli bir aile tarafından iyi yetiştirilmiş, hayatı mücadeleyle geçmiş ve hâlâ mücadele eden bir insanım. İşin özeti bu. Mücadeleci olmamdaki en büyük neden küçük yaşlardan beri yatılı okumuş olmamdandır. O yaşlarda bir şey hissetmiyorsunuz tabi. Galatasaray'ın yatakhaneşinden daldım içeri. En önemli yarışınız orada başlıyor. Galatasaray iyidir, hoştur ama bin kişi yatılısınız ve ayakta kalmak zorundasınız' diyor Hamamcioğlu. Galatasaraylılık üzerine sorular soruyorum. Önce okul olan tabi ki, "Annem ve babamın benim için aldıkları bu karardan dolayı çok şanslıyım. Galatasaray çok ciddi bir camia. Bir kere batıya açılan pencere. Türkiye'de aydınlığın ölçüsüdür. Galatasaray diplomasıdır. Son dönemde dış ilişkilerde hep Galatasaraylılar olmuştur. Tabii ki Türkiye'deki toplumsal erozyona bağlı olarak da Galatasaray da biraz erozyona uğradı. Okuluyla, kulübüyle, taraftarıyla... Sosyolojik patlama Galatasaray'a da yansıdı. Ancak işe alımlarda iki başvuru varsa, ben eşitler arasından her zaman Galatasaray'lıyı tercih ederim" diyor.

"Ben ekiple çalışmayı severim ve ekiple çalışmaya yatkın olanlarla çalışırım" diyen Eşref Hamamcioğlu yönetim felsefesi için, 'despot değil, otoriterim' tanımlamasını yapıyor. 'Aralarındaki fark nedir?' diyorum. "Despotlukta nereden bakarsanız

bakın biraz fiziki unsurlar öne çıkar. Otoriterlik ise biraz duruşunuzla, bilginizle, insanlarla kurduğunuz diyalogla alakalıdır. Sorumluluk verip, hesap sormakla alakalıdır. Bu da zaten otoriterinizi ortaya çıkarır. O zaman insanlar sorulacağını anladıkları için ve şeffaf ve adaletli olduğunuz için size karşı saygı duyacaklardır. Bilgisizliğinizi ancak despotlukla kapatabilirsiniz” diyor.

“En çok neye sinirlenirsiniz?” diye soruyorum “Yalan söylenmesine dayanamam” diye yanıtlıyor.

Talebi hiç bitmeyecek bir hizmeti sunuyor Sodexho. Bu nedenle de işini iyi yaptığı sürece tüketici sıkıntısı da çekmeyecektir. Türkiye’nin geleceğine 80 ülkede konuşlanmış çokuluslu bir şirketin tepedeki Türk yöneticisi olarak nasıl baktığını sorduğumda, umutlu yanıt veriyor, “Ülkemizin daha iyiye doğru gideceğinden hiç endişem yok. Genç bir nüfus var. Bu alanın iyi değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum” diyor.

19 Temmuz 2007

Selim Şiper

İpragaz Genel Müdürü



“Alman okullarından eğitim almış bir yöneticiyle konuşuyorsanız bu ekolün gereklerini iyi bilmiş olmanız gerekiyor. Sayın Şiper Türkçeyi Alman aksanıyla konuşuyor. Vurgulu, keskin ve yüksek sesle. Bu ne demek? Düşündüğünü düşündüğü gibi söyleyebilmek demek! Aslında LPG sektörü pek de tanıdığım bir alan değilken, İpragaz’dan ayrılırken ülkemizin enerji sorunu, doğalgaz yatırımdaki yanlışlıklar ve pazardaki harekete ilişkin pek çok konuda hiçbir yerde okuyamayacağım bilgilerle donatılmış olarak ayrıldım. İpragaz’ın pazardaki rekabette mücadeleci yaklaşımının Selim Siper’den kaynaklandığını söylersem abartmış olmam.”

Kaç hanenin aşını pişiriyoruz, tüpçülük şerefli bir meslektir

“Bizim şirketteki en önemli kişi evlerin mutfaklarına kadar giren tüpçülerdir. Yaptığım iş, darasıyla birlikte ağırlığı 20 kg olan bir tüpü, apartmanın beşinci katındaki mutfığa takmaktır. Hiç abartmayalım. Bunun adı da ‘tüpçülük’tür. Fevkalade şerefli bir meslektir. İyi yapıldığı takdirde de insanların olmazsa olmaz bir ihtiyacını gideren muhteşem bir destek ve hizmet sektörüdür. Ben Türkiye’deki bilmem kaç hanenin aşını pişiriyorum. Bundan daha büyük sorumluluk olabilir mi? Bir düşünün, Türkiye’de hane sahiplerinin yakınları dışında profesyonel bir amaçla, evin içine kadar girebilen bir tek kişi vardır, o da tüpçüdür. Bu şerefli bir meslek değildir de nedir?” diyor İpragaz Genel Müdürü Selim Şiper.

Türkiye, Avrupa’nın İtalya’dan sonra 2. büyük LPG pazarı ve 57 lisanslı dağıtım şirketi bu pazarda iş yapıyor. 15 bin tüpgaz bayi, 30 bin tali bayi olmak üzere toplamda 45 bin nokta ve 6 bin otogaz istasyonunda LPG ürünleri satılmakta. Sektörün toplam 450 bin kişiye istihdam yarattığı biliniyor. Toplam LPG pazarı yaklaşık 6 milyar dolar. Bu kadar büyük olmasına rağmen 2001’den bu yana pazar ciro kaybediyor. Bu sektörde işler tersine gidiyor; her sektörde büyümeden söz ederken LPG pazarında küçülme hızından söz ediliyor. Dünyanın en büyük 16. LPG markası olan İpragaz LPG pazarının lider grubu Hollandalı SHB’ye bağlı. Türkiye’de LPG lisansı alan ilk firma unvanına da sahip olan İpragaz yüzde 18’lik büyüklüğüyle Aygaz’dan sonra sektöründe ikinci. İpragaz önceleri KIT, ardından yabancılarla ortaklık eden KIT ve ardından da özelleştirmeler sonrası tamamen yabancı sermayeye dönüşmüş bir şirket.

Selim Şiper Alman ekolünden geliyor. Alman ekolünden gelenler disiplinleriyle ünlüdürler. Söyleşiye gitmeden önce bu ünlü disiplinin Şiper tarafından işe ne kadar yansındığını merak ediyorum. Şiper kendini yüksek sesle rahat ifade eden profesyonellerden. Bu nedenle de kendisi, sektörü, ülke ve gelecekle ilgili sorduğum sorulara cesurca yaklaşımlarda bulunuyor.

Dünyada yarın yok, her an bugünden bahsediyoruz

İlk soru söyleşinin nasıl gideceğini belirler. Bu nedenle hem karşılıklı kilitleri

açmalı hem de soru sorulana alıp bir yerlere götürmeli. Selim Şiper'e, 50 yaşının arifesinde 'kim' olduğunu soruyorum. Yanıtıyor: "Bugünü yaşayan bir insan olmayı arzu ederim. Tabii ki bu geçmişi unutmak ve gelecekle ilgili düşünmek unsurlarını ortadan kaldıran bir şey değil. İnsanın var oluşunun tek amacı mutlu olmaktır. Mutluluk ise kişiden kişiye değişen bir kavram. Ben kimi zaman 'Allaha şükür' kimi zaman da 'maalesef' diyeceğim bir özelliğe sahibim. Bu da etrafımdakiler mutlu olmadıkça mutlu olabilen bir insan olamamam" diyor. Yönetme biçimini 'hizmetkâr lider' modeliyle açıklayan Şiper, "Ben iflah olmaz bir iyimserim, çünkü pozitif şeyler ümit ediyorum" diyerek hayat felsefesini aktarıyor.

İpragaz Genel Müdürü Şiper mücadelecı bir kişiliğe sahip. İlk işi vardiya mühendisliği. Unilever'de işe başlayıp, görece çok kısa sürede yönetim kurulu üyeliğine kadar yükselmiş. Peki bunu nasıl başarmış?

"Kısa zamanda belirli noktalara geldim ama inanın bana bunun yarısı şanstı" diyor. Peki insanlar şanslarını kendileri yaratmaz mı? 'Yarısı şanstı ama diğer yarısı, liyakat işi. Ben her zaman durumdan vazife çıkartmış biriyim, yani benim bir takım şeylerin sorumluluğunu almam için bana illa bir şeyin tevdi edilmesi gerekmiyor. Bir de bunun üstüne doğru yerde, doğru zamanda bulunmayı yani şans ko-yarsanız, şükürler olsun ki yolum hep açık oldu" diyor.

Müşteri tüpün mutfağına ulaştığı süreye bakar

Selim Şiper kimya mühendisliği okumuştur. Gıda prosesleri, gıda kimyası, beslenme gibi esasen tam olarak kimya mühendisliğinin çerçevesinde bulunmayan kendisinin yarattığı bir kariyer belirler kendisine. Şöyle bir düşünür ve çalışılabilecek şirketler içinde kendi eğitimine en uygun olanının Unilever olduğunu görür. Hedef atışı yapar başvurur ve Unilever'e kabul edilir. Unilever, Şiper'e akademik ağırlıklı bir mühendis olmaktan çok bir iş insanı olmayı öğretir. Pazarlama departmanında ve satışta çalışır. Kurumun en başına geçer ve genel müdür olur. Şiper, ömür boyu öğrenmeye inanır ve her zaman iyi bir öğrenci olur. Şimdilerde de öğrenmeye devam ediyor ve Türk insanının 40 yaşında eleğini duvara asma merakını hiç anlamadığını söylüyor. Çünkü ona göre insanın 90 yaşında bile bir gün başına öyle bir iş gelir ki, 90 yıl birinci gün bambaşka bir insan olası gerekebilir.

"Unilever'de kendinizi geliştirebilme imkânı verilir", diyen Şiper kurumun uluslararası yönetiminde değişiklikler olduğunda bir karar verir. Üç yılda dört kez kendi deyimiyle 'patronu' değişince aynı şeyleri defalarca anlatmaktan sıkılır ve Unilever'den ayrılır.

İpragaz dünyanın en büyük LPG grubunun Türkiye ayağı olmasına rağmen pazarlama sürçlerinde bu büyüklükten hiç söz edilmiyor, niçin?

“Yaptığınız saptama doğrudur” diyor Selim Şiper ve iyi bildikleri bir işi yaptıklarını bundan da övünç payı çıkartmamak gerektiğini söylüyor. Ardına da ekliyor, “Bu marka dünya deviymiş, gidip o markadan alayım dendiğini de hiç duymadım. Tüketici rakamlarla değil, tüpü zamanında aldığı anda sizi kanıksıyor ve büyük şirket” diyor.

Selim Şiper acaba nasıl bir yöneticidir? Onunla çalışmak zor mudur diye düşünüyorum. Yanıtı çelişkili. “Kolay olduğunu zannetmiyorum. Etrafımdakiler mutluyorsa mutlu olabilirim demiştim. Ben de mükemmeliyetçiyim. Bu bazen birilerini bezdirebilir. O nedenle benimle bu anlamda çalışmak zor olabilir” diyor.

LPG sektörü karamsarlara göre baş aşağı gidiyor

“Sektörümüz doğalgazın haksız rekabetiyle karşı karşıya. Öncelikle saptamayı yapalım; Türkiye yıllardan beri, tüketebileceğinden çok daha fazla doğalgaz miktarlarına imza atmış bir ülke. Dolayısıyla satın almasa da bedelini ödüyor. Ülkemizde doğalgaz şeffaf bir konu değil. Belli bir küçük grubun dışında, Türkiye bu anlaşmaları hangi fiyat formülleriyle yapmıştır, bunun parçaları nelerdir çok net ve açık bir bilgi yok. Türkiye doğalgazı kaçta alıyor bu da bilinmiyor. Rivayetler ise muhtelif. Varsayılan bu işin bize artı 1.5-2 milyar dolar faturası olduğudur. Deniliyor ki Avrupa’daki en pahalı doğalgazı alıyoruz. Sayın Bakan açıklama yaptı ve ‘Hayır biz Avrupa’nın en ucuz doğalgazını kullanıyoruz’ dedi. Yani, bir en pahalısıyla en ucuzu arasında şeffaf olmayan bir durum var. Buradan şu saptamayı yapabiliriz: Türkiye Avrupa ülkeleri çerçevesinde ve de dünyanın Türkiye benzeri ekonomiler içinde doğalgazı tüketicilerine en ucuza satan ve en düşük tüketim vergisini uygulayan ülkelerden de birisi.

KDV harici ÖTV gibi vergiler de doğal gazda çok düşük. Öte yandan aynı Türkiye, dünyada LPG’den en fazla ÖTV’yi alan ülke. Burada iki yerden haksız rekabete uğruyor LPG ürünü. Bugün ithal ettiğiniz doğalgazın sadece yüzde 55-60’ını sadece elektrik üretmekte kullanıyoruz. Bu elektrik üretimi sizin elinizde bulunan alternatif elektrik üretimlerine göre daha pahalı ve gerektiğinden fazla ürettiğinizde depolanamayan bir enerji biçimi. Hidroelektrik kapasitesinin yüzde 30’unu kullanıyoruz, yani doğalgaza elektrik üretiminde tüketmek için kurduktan sonra bedava ürettiğiniz hidroelektriğin ancak ve ancak üçte birini tüketiyorsunuz. Kapasitenin üçte ikisi atıl duruyor. Atatürk Barajı bugün Türkiye’nin yaptığı en büyük yatırımdır. Orada beş tane elektrik tesisi vardır. Ya ikisi çalışır ya da biri. Diğer yandan herkes LPG bir petrol türevidir zannediyor. O geçmişte kaldı. LPG petrol türevi değil

artık. LPG'nin sadece ve sadece dünya üstünde sadece 30-40'ı petrol hammaddelelerinden elde ediliyor. Geri kalan yüzde 60-70'i doğalgazdan. Biz doğalgaz kaynağı açısından şanslı değiliz. Aslında tüketici doğalgazmış, elektrikmiş bunların derdinde değildir. Onun derdi ısıtmak, pişirmek, ateş yakmak. Bu ateşi de ha LPG ile ha odunla ha kömürle yapmış fark etmez. Önemli olan kaçta satın aldığı? Peki elde edilen enerji biriminin başına maliyeti nedir? Bu açıdan baktığınızda biz İstanbul ve Ankara'da yaşayanlar, belirli bir enerjiyi elde etmek için doğalgaz kullandığınızda varsayınız ki 1 lira özel tüketim vergisi ödüyor. Aynı işi LPG ile yapmak durumunda olan başka bir vatandaşımız, ki büyük bir ihtimalle bizden daha düşük gelirli bir yerde yaşıyor ve daha fazla vergi ödemek durumunda Türkiye'nin kişi başı gelir dağılımında en düşük durumda olan şehir Muş'u örneğini verirse, o vatandaş aynı LPG miktarı için 28 YTL ödüyor. Bugün ÖTV'yi kaldırırsanız tüpün fiyatı yaklaşık olarak üçte bir oranında ucuzluyor, çünkü sizin bugün ödediğiniz 36 Lira'nın 15 YTL'si vergi, 5 YTL'si KDV'ye, 10 YTL'si de ÖTV. Dünyanın hiçbir ülkesinde LPG'de böyle bir vergi yok. Sektör bu tür bir haksız rekabetle karşı karşıya."

Görünen o ki yaptığı anlaşmalardan ötürü devlet politikaları doğal olarak doğalgazı destekliyor. Şiper sorunu ortaya koyarken çözümünü de veriyor; "LPG'deki ÖTV indirmesinler ama aynı oranı doğalgaza da getirilsin" diyor. Geçen yıla göre yüzde 84 küçülmüş bir pazarda iş yapmaya çalışan İpragaz ve onun Genel Müdürü Selim Şiper LPG tüketiminin bitmeyeceğine ilişkin bir örnek de veriyor: "Tüpü alır istediğiniz yere gidersiniz. Ağrı Dağı'na bile çıkarsınız. Ama Ağrı Dağı'na doğalgaz borusu gitmez. Benim ürünümde başka mobil bir enerji biçimi yok" diyor.

Kırılma noktasına geliyor muyuz?

"Türkiye olarak bizim çok iyi bir pazarlama analizine ihtiyacımız var. Biz hâlâ daha kişisel çıkar kavgalarından kurtulamadık. Oysaki öyle çok özelliğimiz var ki, gereğini yapmıyoruz. Ülke olarak değerlerimizin farkında olamıyoruz. Ne kaçırdığımızın farkında mıyız? Okyanusu geçiyor ama küçük ayrıntılarda boğuluyoruz. Eğitim sistemini suçluyoruz. Madem bu kadar önemsiyorsunuz neden 15 gün kapanıp da çözümü bulmuyorsunuz. Devlet şirket gibi yönetilmeli. Yönetilmenin büyüklükle alakası yok. Bu kafa işidir, gönül işidir" diyor

Selim Şiper gelecek açısından çok ümitli: "Kimyada 'kristalizasyon' denilen bir proses vardır. Bir şey birbiriyle kaynatırsınız belirli şartlar bir araya geldiğinde 'kristalleşme' başlar. Bazen de bu proses bütün şartlar bir araya gelse de bir türlü başlamaz. Ta ki siz içine bir molekülük kristal atana kadar. Benim ümidim işte burada yatıyor: Öyle insanlar olacak ki iki, üç beş o kavanoza girecek ve çok değişik bir yak-

laşımınla kristalizasyonu başlatacaklar. Her dönemde böyle insanlar olmuştur. Türkiye şanslı bir ülkedir. En kötü zamanlarda bu kötü durumu atlattığı için ya insanlar çıkmıştır ya durumlar meydana gelmiştir. Ekonomik krizlerde kayıt dışı ekonomi sayesinde biz bu krizi atlattık diyenler bile oldu, yani biz kötü sonuçlardan iyi sonuçlar çıkarabilen güce sahip insanlarız. O yüzden eninde sonunda olması gereken iyilikler olacak” diyor.

26 Temmuz 2007

Cüneyt Türktan

Avea Genel Müdürü



“Sayın Türktan’ın konumu bana hep ilginç gelmiştir. En büyük rakibinin kurucusu olmak sanırım ilginç bir durum. Nasıl bir duygu hali yaşıyordur merak ediyorum. GSM pazarının şimdilik en küçüğü olan Avea’nın başında olmak, ötekileri yakalamak için daha agresif davranmayı gerekli kılıyor. Peki Cüneyt Türktan’ın kişiliği bu agresyona uygun mudur? Söyleşimizde, “iyi sayılırdım ama dört dörtlük bir öğrenci de değildim” demişti. Buradan yola çıkarsak doğru bir yere varmayacağımız kesin. Şimdilerde söylemlerine bakıyorum da öğrencilik yıllarında razı olduğu ortalamanın çok üstünde hedefleri ve buna bağlı olarak da keskin söylemleri var. Sayın Türktan sakın bir kişiliğe sahip. Bu özelliğinin zorlu rekabet kuarllarının hüküm sürdüğü GSM sektöründe çok işe yarayacağını düşünüyorum.”

Çok çalışıyoruz çünkü henüz ikinciyiz

“Hayatım boyunca kendime düstur edindiğim şeyler oldu. Bunlardan biri de Vehbi Koç’un hayatıyla ilgili okuduğum kitaptan etkilendiğim birkaç ilkedir. Koç kitabında diyor ki; yönetici ortalıkta görünmez, işiyle görünür. Bu bence de çok doğru bir ilke. İkinci söylediği şey ki bu daha çok ekonomik yapılanma ve büyümeyle ilgilidir. Bayilik örgütü meselesi. Kendisi bu konuya çok önem verilmesi gerektiğini düşünen birisiydi. Ben de bayilik yapılanmasının iş hayatında çok önemli olduğunu düşünüyorum.”

Türkiye 1994 yılında Turkcell ve Telsim ile başladığı mobil yolculuğa 2001 yılında Avea’nın da girmesiyle üç mobil ve bir sabit olmak üzere dört operatörle devam ediyor. Dünya mobil pazarının önümüzdeki dört yıl içinde 880 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilirken, Türkiye mobil pazarının aynı süre içinde 10 milyar dolar olacağı öngörülüyor. Pazara en son giren ancak seçtiği pazarlama stratejisi gereği en agresif yaklaşımı benimseyen Avea, Telekom’da öncü olma söylemiyle dikkat çekiyor. Bugün Avea’nın başında Türkiye’nin ilk GSM operatörü Turkcell’in yaklaşık sekiz yıl genel müdürlüğünü yapan Cüneyt Türkten var.

Türkten bankacı bir babanın oğlu bu nedenle de öğrenimi boyunca sık sık yer değiştirmişler. İlköğretimini Ankara, İstanbul arasında sürdürmüş. Kadıköy Moda’lı olmak onun için önemli. ODTÜ Mühendislik Fakültesini kazanmış ancak yatay geçişle lisansüstü eğitimini de yaptığı Boğaziçi Üniversitesi’ne okula devam etmiş.

“İyi sayılırdım ama dört dörtlük bir öğrenci değildim. Okul içi sosyal faaliyetlere katılırdım ama not ortalamasını da tuttururdum” diyen Cüneyt Türkten bana göre işini yaparken okuldaki söyleminden farklı bir kimlikte. Türkten, GSM sektöründe oldukça iddialı.

Vehbi Koç, Babam ve diğer başarılı yöneticiler...

Okul bitince henüz yeni evli Türkten çifti Amerika’ya gider. 1985 yılına kadar da New York’ta yaşarlar. Dönüşte bankalar ve yabancı şirketler için 1988’e kadar danışmanlık yapar. Bu onun için Türkiye piyasasını tanıma fırsattır. 1988’de Inter Bank’a geçer ve bankanın Kurumsal Finansman ve Yatırım sürecini geliştirir. Olayla-

ra her zaman farklı bakmasını gerektiğini bildiğinden tipik bir bankacı olmaz. Özelleştirme İdaresi'nde edindiği deneyim onun halka arzlardaki başarısını sağlar. Pepsi Cola'da işin pazarlama ve satış tarafını görür. O güne kadar edindiği finans deneyiminin üstüne pazarlamayı da edinir. 1994'te Turkcell'e davet edilir. Pek çok kişi bunun doğru seçim olmadığını düşünse de Türktan kararını verir ve Turkcell'e geçer.

İş dünyasındaki başarılı insanların yönetim biçimlerini izlemeyi, haklarında yazılanları okumayı hiç ihmal etmez. Vehbi Koç'un hayatından ve söylemlerinden etkilenirken, başarılı bir bürokrat olan babasını da daha çocukluğundan beri izlemekten de geri durmaz. New York'ta çalıştığı yıllarda zamanı yönetmeyi ve hızlı çalışmayı öğrenir. Bu deneyim Cüneyt Türktan'ın tüm iş hayatındaki iş yapış biçimini etkiler. Avea'daki çalışmalarında da özellikle müşteriye zaman konusunda hızlı şekilde dönüş yapmak konusuna önem verir.

Türktan, Riyad merkezli Saudi Oger Grubu'nun Romanya operasyonunda üç yıl çalışır. Oger, Türk Telekom'un hisselerini alınca Türkiye'ye döner ve Aycell ile Aria'nın birleşiminden oluşan A ve A'da, yani Avea'nın başına geçer.

Sektörde kullanıcı rakamları çelişiyor, neden?

"Sektördeki penetrasyon şu anda yüzde 75'lerde. Elbette bu yüzde yüz de olacak ama yüzde yüz deyince bugün 70-75 milyon kişinin mobil telefon kullanıyor olması akla gelmemeli. Bazı kullanıcılarda üç ya da dört telefon kartı var. Bugün baktığımız zaman 60 milyon üstü abone var. Gerçek olarak baktığımızda bugün 45 milyon insanın tahminimce iki-üç kartı var. O yüzden de penetrasyon çok yüksek çıkıyor. Önümüzdeki üç sene içinde 15 milyon abone olabilecek kullanıcı var" diyen Cüneyt Türktan, hem çelişkili rakamların nedenini hem de mobil kullanıcı sayısının artacağına olan inancını dile getiriyor.

Avea, Türk Telekom ile birlikte aynı grupta yer alan Oger Telecom ve İş Bankası birlikteliğinin içinde yer alıyor. GSM operatörü olarak en son pazara girdiklerinden hem pazarlama stratejilerinde hem de teknolojik yatırımlarında baskın bir strateji izliyorlar. Cüneyt Türktan'ı basında genellikle Avea'nın teknolojik yatırımlarını açıklarken izliyoruz. Bu yaklaşım bulunduğu grubun yaklaşımı mıdır yoksa bu Türktan'ın karakterinden mi kaynaklanıyor?

"Pazara giren üçüncü operatörseniz tabi ki farklı bir durum yaratmak zorundasınız. 1994 yılında Turkcell ve Telsim piyasaya girmiş, Avea ise tam on sene sonra sektöre girmiş. 2006'da Avea'nın bütün baz istasyonları yeniledi. Ben her zaman teknoloji konusundaki üstünlüğümüzü ortaya koymak gerektiğini düşünürüm. Müşte-

riyi de memnun etmek gerekiyor. Biz çok çalışıyoruz çünkü ikinciyiz. Ama eğer üçüncü, dördüncüyseniz daha da çalışmak gerekiyor” diyen Türktan Avea’nın konumlanacağı yer hakkında da ipucu vermiş oluyor.

Tekdüze bir hayattan hoşlanmayan Avea Genel Müdürü Cüneyt Türktan, işini yaparken de tekdüzelikten de hoşlanmıyor. Ülke dışında da uzun yıllar çalıştığından koşullara uyum sağlamakta hiç sorunu olmadığını dile getiriyor. Kendisini işleri toparlama misyonu olan kişi olarak tanımlayan Türktan’a, ülkeye dışarıdan bakınca nasıl görünüyor diye soruyorum?

“Bu benim çelişki yaşadığım bir konudur. Romanya benim dönemimde bir geçiş yaşıyordu. O geçiş döneminde bile oradan gördüğüm ilk şey, Türkiye’nin dünyadan kopuyor olmasıydı. Bizde yüzde 50 verimsizlik yaşanmakta. Planlanmayan ve beklenmeyen işlerle uğraşma oranımız çok yüksek. Romanya’da ben bütün dünyayla entegreydim. Bütün konferanslara gidebiliyordum. Şimdi bunu önceden planlamam olanaklı değil. Bizde planlamadan ‘hemen yapalım’ ın maliyeti çok daha fazla. Aslında ‘hemen yapalım’ yerine ‘Beş gün sonra yapsak daha verimli’ olacak ilkesini benimsemeliyiz.” diyor.

Avea’da işler zor olacak kehaneti tuttu mu?

Avea’da işler 2005 yılında çok zor olacak denmişti. Ancak 2005 ve 2006 hedeflerini tutturdıklarını, 2007 için de tutturalacaklarını söylüyor. Bunda planlamanın çok büyük etkisi olduğuna inandığını söyleyen Avea Genel Müdürü, “Benimle çalışmak o kadar kolay değildir. Belirli şeylerin zamanında yapılmasını isterim” diyerek hedef odaklı bir yönetim anlayışı olduğunu ifade ediyor.

Mobil artık sadece bir telefon değil ve pek çok alanda etkin bir biçimde kullanılmaya başlandı. Değişim öyle hızlı ki, GSM operatörlerini neler bekliyor daha doğrusu tam tersi onlar bizi nereye taşıyacaklar?

“Mobil sesle başladı SMS’le devam ediyor. Fakat şimdi hayatımız da hızlandı. Hızlı olmayan internet bağlantısından sıkılıyoruz. Eğer bağlantınız hızlıysa ofisinizde oturmaya gerek de kalmıyor. Biz de hız ihtiyacını görüyor ve yeni yatırımımızla Türkiye’nin her yerine yeni alt yapı sistemleri kuruyoruz. Bu bana göre geleceğin kullanımında sesin yanında datanın da kullanımını getirecektir. Bu da mobil hizmetlerden alınacak payı büyütecek. Hizmetinize hızı da ekleyebildiğinizde tercih edilirsiniz. Diğer yandan katma değerli servislerinizin de geliştirilmesi gerekiyor. Örneğin, bankacılık işlemlerinin elektronik imzayla cep telefonuna yapılması bu kategoriden bir üründür. Görüntüye gelince, insanlar evlerindeki televizyonlarını büyü-

türken telefonundan ne kadar film seyredebilir ki sorusunu soruyorum. Bu bir tartışma konusu ama film kısa metrajlı olabilir veya bir golün tekrarı seyredilmek istenebilir.

Şimdi dünyada 3G mobil servisler konuşulmakta. Bu aslında hızlı data kullanımı ve görüntülü telefon kullanımı demek, yani hızlı internet erişimiyle bankacılık ve finansal işlemlerinizi kolaylıkla yapıyor olmanız anlamına geliyor. Bu, sizi, bankaya gidiyor olmaktan, devlet dairesinde bekliyor olmaktan kurtaracak, zaman kazandıracak' diyor.

Bütün bunlar tüm GSM operatörleri için sunulabilir hizmetler ise kullanıcılar neden Avea'yı seçsinler diye düşünüyor ve soruyorum. "Bu önemli bir soru tabi. Seçtirmek için alt yapınızın kaliteli olması gerekiyor. Avea olarak altyapı yatırımlarımız çok önemsiyoruz. Müşterinin bize, bizim müşteriye kolaylıkla ulaşabiliyor olmamız, problemini çözüyor olmamız gerek. Ayrıca bayi örgütü ile çağrı merkezinin ve müşteri hizmetlerinin birbirini tamamlayan fonksiyonlarının olması gerekiyor. Bütün bunların dengeli olması gerekiyor. Eğer bunu başarırsanız müşteri eninde sonunda sizi seçer. Kaliteli ve ucuz konuşturmak da seçim kriterlerinden biri" diye yanıtlıyor.

GSM sektöründe rekabet daha da kızışacak gibi gözüküyor. Peki seçim sonrası GSM pazarında neler bekleniyor?

"Demokratik bir seçim geçirdik. Seçimden sonra herkes hayatına devam etti. Eylül 2007'de 3G'nin lisans hakları verilecek. Seçim öncesinde de, 'Aman kriz olur yatırım yapmayalım' gibi anlayışımız yoktu. Türkiye dışarıda her alanda ileriye gidecek ve yatırım fırsatı yaratacak bir ülke olarak görülüyor. Sektör olarak da şunu söyleyebilirim, Ulaştırma Bakanlığı benim gördüğüm en çalışkan kurum. Sektöre katkısı olan bir bünye kurdu. Bizim ortağımızın devlet olmasından dolayı söylemiyorum ama bakanlık, bilişim teknolojisine çok önem verdi. Ancak 3. jenerasyona mal ve hizmet satacak üçüncü partilerin araştırma geliştirme laboratuvarları kurması gerekiyor" diyen Türktan yeni teknolojilerin yeni iş alanları yaratacağına dikkat çekiyor.

GSM operatörlerini gelecekte bekleyen konulara ilişkin ise: Serbest rekabetin gelebilmesi için 'ara bağlantı tarifelerinin düşürülmesi gerektiğine inandığını, çünkü sayısal anlamda abonesi az operatörün bu süreçte zarara ettiğini söylüyor. Bu arada Avea'nın abonesinin diğerlerine göre az olmasının ve Avea abonelerinin ağırlıklı olarak yurtdışı görüşmeler yapmasının kendilerini zorladığını da sözlerine ekleyen Türktan, AB kriterlerinin de bu nu öngördüğünü ifade ediyor.

Numara taşınabilirliğinin önemli bir konu olduğunu düşünen Avea Genel Müdürü, kullanıcının kendi isteği ile avantajlı bulduğu GSM operatörüne geçmesinin

gerektiğine inandığını ifade ediyor.

“Üçüncü jenerasyon’un daha ülkemizde uygulamaya geçmeden dışarıda dördüncü. Jenerasyonunun çalışmalarına başlandı. Ayrıca IP geniş tabanlı alt yapıların kurulması meselesi de var. Çalışmalar sürdürülüyor. Diğer şebekelerle birlikte iyi bir koordinasyon yürütüyoruz. Ne kadar rakip olsak da bir araya gelip konuşabiliyoruz. Sektörün güzelliği de burada. Hepimizin amacı daha da iyi hizmeti götürebilmek. Meselâ Avea bu sektöre rekabet getirmiştir. Vodafone da rekabet getirdi. Bunlar müşteriye yarıyor. Kalitesiz rekabet yapma durumu yok elbette” diyen Cüneyt Türkten, seviyeli rekabetin gereğine de inanıyor.

Rekabette Avea’ya avantaj kazandıracak unsurlardan birisi acaba Türk Telekom ile kardeş şirket olması olabilir mi? Soru zor ve çetrefilli ama Avea’nın Genel Müdürü yanıtlıyor, “Şimdi serbest rekabet içinde bu avantajımızı kullanma çalışmalarımız var. En önemli nokta, fiks mobil dönüşüm denilen konu. Türk Telekom’la birlikte çalışıyoruz. Kişilerin artık tek bir numarası olacak. Evinde sabit olan telefonla dışarıda mobil konuşabilecek. Burada rekabet çerçevesinde kurallar oluşacak. Türk Telekom’un altında mobil bir operatör var ama diğerlerinin de eşit şartlarda olması gerekiyor. Şimdilerde diğer GSM operatörleri de sabit telefon yatırımları yapıyor. Yani önümüzdeki üç seneye baktığımızda serbest rekabet içinde onlar da benzer hizmetleri sunabilecekler diyorum”

Cüneyt Türkan ile yaptığım söyleşide en çok tekrarlanan iki kelime, zaman ve hız. Ben de zamanı doğru kullanıp söyleşiyi hızla tamamlıyorum ve son soru olarak Avea’nın geleceğinde neler olacak diye soruyorum.

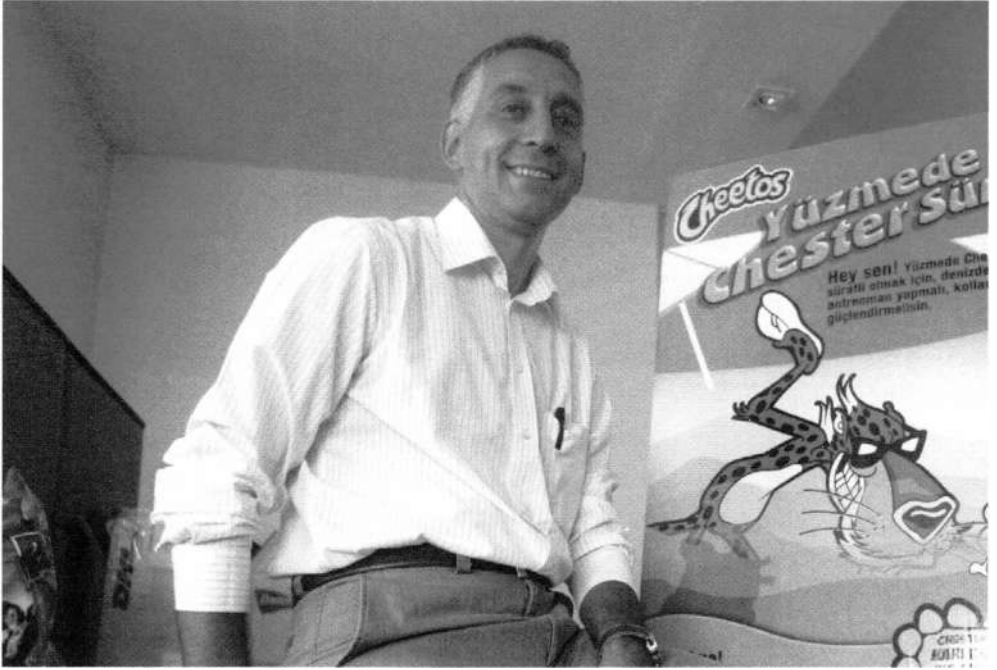
“Geliştirdiklerimizi ve servislerimizi dikkate aldığımızda niye birinci olmayalım. Amacımız adım adım ilerleyerek büyümek” diyor. Avea’nın en yetkili ağzından en iddialı cümle konuşmanın sonunda geliyor. Ilgilenenlere duyurulur!

2 Ağustos 2007

Tuncer Akgün

Frito Lay Türkiye Genel Müdürü

Yeni Görevi: Frito Lay Ürdün İçecek Operasyonu Genel Müdürü



“Sanırım ki sabır ve sebat Tuncer Akgün’ün karakterinin en temel özellikleri. Üretim mühendisi olarak başladığı kuruluşun şu anda uluslararası operasyonunda iş başında. Tuncer Akgün’ü farklı kılan yanı hobisi müzik. Piyanoyu iyi, yeni başladığı ve sabırla öğrenmeyi sürdürdüğü klarneti ise severek çalıyor. Sabır, ortak özelliğimiz olduğundan belki de kendisiyle konuşurken sanki çok eski bir dostumla sohbet ediyormuşum duygusuna kapıldım.”

Cips'te ilk beş marka bizim, sırada kuruyemiş var

“İnsanlar aldıkları kaloriye göre şişmanlarlar. ‘Kötü besin’ diye bir şey yok ‘kötü beslenme’ var. Sürekli olarak aynı şeyi çokça yerseniz sizi iyi bir yere götürmez. Beslenme düzeninizin içinde fonksiyonel olduğu gibi mutluluk verici şeyler de olmalı. Yüzde 80 fonksiyonel, yüzde 20’de keyfe yönelik beslenirseniz bir sorun olmaz. Ürünlerimizin kişi başına tüketim gramı 750 gr. Bunu 365 güne bölerseniz kişi başına 2 gram düşer. Bu da taş çatlasa 10 kalori’dir. Beslenme ve aktivitenin belli bir denge içinde yapılması gerek. Bu denge sağlanırsa sağlık açısından bir sorun çıkmaz.”

1986 yılında bir Türk firması olarak kurulan Uzay Gıda, 1988 ve 1993’ de hisselerinin tamamını PepsiCo’ya sattı ve hemen bunun ardından da Frito Lay Türkiye kuruldu. Dünya tuzlu çerez pazarında lider olan Frito Lay, 120 ülke pazarında yılda 2.5 milyon ton tuzlu çerez satışı gerçekleştiriyor. Frito Lay Türkiye İzmit ve Tarsus fabrikalarında, İstanbul’daki genel merkezinde ve tüm Türkiye’yi kapsayan dağıtım ağına 2 binin üzerinde çalışanı ile 165 bin satış noktasında hizmet vermektedir. Frito Lay Türkiye, 4 segment üzerinden üretim gerçekleştirmekte. Patates cipsi, mısır cipsi, mısır irmiği ile yapılan mısır çerezi ve pelet. Kurumun pazarda halen satışı süren 20’yi aşkın farklı ürün çeşidi bulunuyor. Satışların yüzde 38’ini patates cipsi (Lay’s, Ruffles), yüzde 34’ünü mısır cipsi (Doritos, A La Turca) ve yüzde 27’sini mısır çerezi ürünü olan Cheetos yapıyor. Frito Lay, Türkiye’de hem küresel hem de yerel markalarıyla yer alıyor.

Kökleri Anadolu’da vizyonu dünyada olan yönetici

Frito Lay Türkiye Genel Müdür Tuncer Akgün İstanbul Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünden mezun. 1992’de Frito Lay’de üretim şefi olarak işe başlar. Sırasıyla üretim müdürü, lojistik müdürü, planlama müdürü, fabrika müdürü, operasyon direktörü (Fabrika ve Tedarik Zinciri), satış ve yeni iş geliştirme direktörü olarak çeşitli kademelerde görev yapan Tuncer Akgün, Ocak 2006’dan beri Frito Lay’in Genel Müdürü olarak görevde. Akgün’ün mesleki kariyerine bu kadar ayrıntıyla yer vermemin bir sebebi var. Aynı kurum içinde 15 yıl farklı departmanlarda görev alan Frito Lay genel müdürünün üst yönetim için nasıl hazırlandığına

dikkat çekmek. Elbette bu süreçte Tuncer Akgün'ün öğrenme isteğini ve sabrını da göz ardı etmemek gerek. Akgün'ün vazgeçemediği tenis ve basketbol ile uzun yıllardan bu yana çaldığı piyanosu onun iş dışı uğraşları. Son yaş gününde annesi ve kardeşi tarafından bir klarnet hediye edilince, hayatına bir de nefesli enstrüman girmiş.

Akgün'ün babaannesi babasının güreş tutmak yerine piyanoyu tuşlamasına karar verdiğinde, aslında Akgün ailesinin hem yaşam biçimi hem de vizyonu tamamıyla değişmiş. Üç erkek kardeşin en büyüğü olan Tuncer Akgün, büyük kardeş olmanın insanın karakterini şekillendirdiğine ve sorumluluklar yüklediğine inanıyor.

Akgün'ün kariyer öyküsüne baktığımda mücadeleci ve sabırlı olduğunu görüyorum. Kariyer basamaklarına bakım şefi olarak başlayıp, mühendis olarak devam etmiş ve kurumun en tepesine kadar gelmiş. “Mücadeleci olmayan insana rastladınız mı bilmiyorum. Üst mevkilere mücadele edilerek geliniyor. Başka türlü pek mümkün görünmüyor. Bir de şunu söyleyebilirim ki zor zamanlarda daha iyi performans gösteriyorum. Zor şeylerle uğraşmak istemezsiniz ama performansınız bir kat daha yükselir. Bu da mücadeleciliği getiriyor. Aynı zamanda insanı geliştiriyor” diyor. Mücadele deyince ekliyor, “Frito Lay öncesinde bir de gemicilik maceram var. Güney Afrika'ya kadar gittim” diyor. İlginç bir deneyim olmalı diyorum. Mücadeleyi öğrenmek için bu kadar zor bir deneyime gereksinim var mıydı acaba? ‘Denizcilik sektöründe çalışmak nasıl bir şey denemek istedim. Çok da iyi para veriyorlardı. Güney Afrika'ya kadar uzanan yolculuğum, iki buçuk ay sürdü. Makine dairesinde çalıştım. Geminin içi aslında bir fabrika gibidir. 125 metre uzunluğunda ve sadece motoru üç katlı bir apartman boyundadır. Gemiciliğin bana göre bir iş olmadığını anlamam uzun sürmedi. İnsan makine dairesindeyken şunu hissediyor. Birçok insanın hayatı sizin elinizde. Fırtınanın ortasında kaldığınızda makine bozulursa hep beraber ölme ihtimaliniz çok yüksek. Makine dairesinde baş sorumlu olarak sadece siz varsınız. Yanlış bir şey yaparsanız sonuçları hiç de iyi olmayabilir. Bu da insana ciddi bir sorumluluk katıyor” diyor.

Mücadeleci bir kimlik için bir geminin makine dairesinde uzun bir süre geçirmek tamam ama sorumluluğu almak, öğrenmek için böyle bir şeye gereksinim var mı?

“Bence vardı, çünkü iş dünyasında hiçbir şey yapmamışsınız. Aile sorumluluğu almakla, yaşama ilişkin bir risk almak çok farklı” diyor.

Genel Müdür Akgün hayattaki en önemli çıkış noktasının işten keyif almak olduğunu ve kariyerine başlarken bazılarının sıkça söylediği gibi ‘Ben büyüyünce doktor olacağım’ ya da “Zaten genel müdür olacağımı biliyordum” gibi bir hayalinin hiç-

bir zaman olmadığını söylüyor ve devam ediyor, ‘15 yıldır Frito-Lay’de çalışıyorum 15 yılda tam saymadım ama herhalde sekiz-on tane farklı pozisyonda çalışmışım.

Farklılık arayışı, sürekli öğrenme arayışından kaynaklanıyor. O zaman da kendiliğinden birtakım şeyler oluyor. Yöneticinizle bunları paylaştığınızda ortak bir arayışa giriyorsunuz. Bir sonraki pozisyonun ne olabileceğini planlamaya başlıyorsunuz.’ Demek ki kurumun tepesine tırmanmak isteyenler değişimden korkulmamacak, hatta önüne geçip önce değişilecek diye düşünüyorum.

Akgün’ün anlatımıyla Frito-Lay’de sürekli olarak kariyer planlama toplantıları yapılmakta. Bunun amacı, insanları geliştirmek ve bir yere hazırlamak. Bu nedenle görevi anlatmak yerine uygulamada öğrenmesi için sürekli olarak departman ve görev değişikliği yapılmakta. Bu kurumun öğrenme ve öğretme biçimi. Tuncer Akgün’ün bu anlamda en radikal değişikliği 2000 yılında kendisine teklif edilen satış departmanı yöneticiliği. Tuncer Akgün’ün bu süreç için farklı bir yaklaşımı var. Sürekli üst makama doğru yürütülür ama o bu yürüyüşten keyif almayı, geldiği bir üst makamda olmaktan daha çok önemser.

Tanımıyor muyuz, PepsiCo’da neler oluyormuş?

“Anlayış olarak çok sağlam bir şirket. Marka değeriyle de 100 milyar dolarlık bir şirket. Ana kolları olarak Pepsi Cola, Frito Lay, Quaker markası altında (müsli-ler, kahvaltılık gevrekler, yulaf ağırlıklı bir bölümü var) bir de Tropicano’dan oluşan meyve suları ve spor içeceklerinden oluşan bir ürün grubu var. Bunların içinde ciro olarak PepsiCo’ya en büyük katkıyı Frito Lay sağlamakta. Frito Lay bütün şirketin yüzde 55- 60’ını oluşturuyor. En önemli farkı İnsan kaynağına verdiği değer. Her sene performansımız değerlendirilir. Hedefler belirlenir. İşle ve insanlarla ilgili hedefler verilir. Yüzde 50 iş hedefleriyle yüzde 50 insanla ilgili hedeflerinizle yaklaşım şirketin odağını gösteriyor’ diyen Akgün, “Yöneticiyseniz kriterleriniz; departman içinde oluşturduğunuz kültür, size bağlı çalışanları geliştirme potansiyeliniz ve şirket içindeki diğer fonksiyonlarla ilgili nasıl sonuç aldığınızdır. Konu tamamen kişisel değerlerinizle ilgili” diyor.

Aslında evde yapıp yenebilecek atıştırılmalıklar yerine neden Frito Lay ürünleri alınsın ki! “Bu lezzet çok farklı” diyen Akgün ürünün paketlenme sürecine kadar geçen zahmetli süreci de şöyle anlatıyor; “Toplamda 150 bin kişi çalışıyor ve dünyanın her ülkesinde PepsiCo var. Sanırım 170 küsur ülkede iş yapıyor. Bizim operasyonumuzda bulunduğunuz ülkede üretici olmanız gerekiyor. Fabrika kuruyorsunuz. Satış teşkilatınızı kuruyorsunuz. Kola öyle bir şey değil. Kolalı içecekler konsantre üretiyor, şişeleyci buluyor ve ülkelere giriyorlar. Henüz Türkiye’ye yayılma-

miş ürün konseptlerine de sahibiz. A la Turca ise bizim gururumuz. Satışları diğer markalar kadar olmasa da iyi.ürün için iletişim çalışmalarımıza yeniden başlayacağız. Yeniliklerle geliyoruz’ diyen Akgün, Frito Lay Türkiye’ye ilişkin bilgi de veriyor.

Frito Lay ürünleri için zahmetli üretim demiştim, yanılmamışım, “Dertli bir konu bu. ‘Davulun sesi uzaktan hoş gelir” misali işe girdiğinizde bakıyorsunuz ki bir tarafta mükemmel bir satış organizasyonu, bir tarafta tarımsal olarak uğraşmamız gereken bir başka konu var. Türkiye’de öyle bir çiftçi nüfusu yok, yani gidip anlaşıma yapıp da patatesi alayım diyemiyorsunuz. Tohumu getiriyoruz, eğitim veriyoruz, gübresi, ilacı derken oldukça uzun bir süreç. İnsanları sürekli eğitiyor ve tedarikçi yetiştiriyoruz’ diyerek bir anlamda bu konudaki ihtiyaçlarını da dile getirmiş oluyor.

Türkiye’deki en iyi üç satış organizasyonu içinde Frito Lay de var” diyen Akgün, “Çok geniş bir ağa sahibiz. Türkiye’deki bütün noktaların yüzde 85’ine servis veriyoruz. Her bir satış elemanının gitmesi gereken noktalar var. Saatlik olarak ziyaret ederler. Şirket patronları bazen bu çok önemli noktayı göz ardı ediyor. O da FMSC (Hızlı Tüketilen Ürünler) gibi bir işe giriliyorsa satış ağının ne kadar kuvvetli olması gerektiğini bilmeleri gerekliliği. Satış ağı yeterli olmadığı için dağılan bir sürü şirket var” diyor.

Tuncer Akgün Frito Lay Türkiye’nin Genel Müdürü olarak operasyonlarından oldukça emin gözüküyor. Acaba bu güvenin ardında pazardaki konumlarına olan inancı mı yattıyor? “Aslında Craft var ama biz pazar lideriyiz. Rakiplerimiz sadece kendi kulvarımızda değil başka kategorilerdeki ürünlerle de rekabet ediyoruz” diyen Akgün, simit, poğaça, börekle de rekabet ettiklerini söylüyor. “Sonuçta onlar da ‘snacks’ yani öğün arası ürünler” diyor. “Abur cubur yani” diyorum, “Abur cubur demeyelim” diyor. Haksız da sayılmaz. Abur cubur, işe yaramaz kilo aldırان ve mide dolduran yiyecekler gibi geliyor kulağa. Hele obezite ile birlikte anıldığını da düşünürsek! .

“Bizim ürünlerimiz insanları mutlu eden ürünler. Bunun dışında hijyen ve kalite tarafımız çok kuvvetli. Ayrıca obezite ile birlikte anılmak da haksızlık. Bir kere insanlar aldıkları kaloriye göre şişmanlarlar. Kötü besin diye bir şey yok kötü beslenme var. Meselâ Cheetos kızarmış değil fırınlanmış bir ürün. Koruyucu suni katkı maddesi yoktur. Biz sadece gurur duyacağımız ürünleri satarız” diyor Frito Lay Türkiye’nin Genel Müdürü.

Sular artık gelişmekte olan ekonomilere doğru akıyor

“Dünyadaki trendler itibariyle gelecek olarak iyimserim. Şöyle bir trend var. Artık yabancı sermaye gelişmekte olan ekonomilere doğru akıyor. Büyük şirketler

büyümek zorunda. Gelişmiş ülkeler şirketlerin büyüme oranının altında kalıyor. Türkiye'deki orana baktığınızda ise pazarın yüzde 15-20 oranlarında büyüdüğünü görüyoruz. Afrika'ya gitmek ise çok riskli. Demokratik ortamı sağlanmış bir ülke yabancıların yatırımı için çok uygun. Ben bardağı yüzde 80 dolu gören biriyim. Çok hızlı büyümeye devam edebiliriz. Bu nedenle yabancı firmalar Türkiye'ye angaje oluyorlar. Meselâ Frito Lay'in yeni fabrika yatırımı 32 milyon dolar. En başta 50 milyon dolarlık yatırımı vardı. Toplamda 100 milyon doların üstüne çıkan bir yatırım yapıldı' diyen Frito Lay Türkiye'nin Genel Müdürü Tuncer Akgün kendi kariyeri için başka ülkeler olabilir diyor. Kurumsal olarak ise "Çocuk ürünü olarak başlamıştık, gençlik ürünü olduk. Önümüzdeki süreçte ürün çeşitliliği yapmayı da planlıyor ve kuruyemiş için araştırmalarımızı yapıyoruz. Önümüzdeki günlerde kuruyemiş pazarında da yer alacağız. Çok başarılı olacağımızı düşünüyorum. Pazarlamayı da çok iyi bildiğimizi söylemek abartı olmaz" diyor.

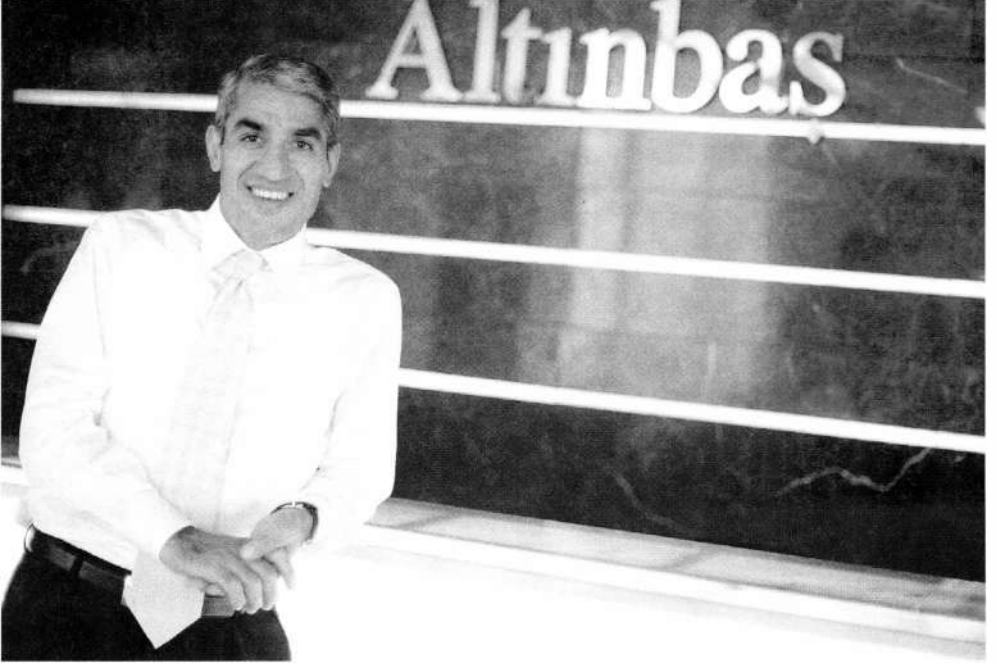
Giderek daha çok sayıda insanın hayatının bir parçası olarak ürünlerini tükettiğini söyleyen Akgün, marka bağımlılığı yarattıklarını düşünüyor. İnsanların aklına gelen ilk markalardan biri olduklarını söyleyen Tuncer Akgün, "Bir numaralı marka Doritos ve ilk beş çerez markası da bizde" diyor.

Şimdi kritik soruyu soralım; Eğer Frito Lay gibi pazarlamanın tüm inceliklerini bilen marka olmuş bir dünya devi kuruyemiş pazarına giriyorsa, şu anda pazarda at koşturan Türk markaları ne yapmalıdır?

9 Ağustos 2007

İmam Altınbaş

Altınbaş Holding Yönetim Kurulu Başkanı



“İmam Altınbaş’ın bugüne kadar tanıdığım pek çok iş adamından farklı bir tarzı var ya da ben kendisini yakından tanıdığım için onun yönetim ve iş yapış biçimindeki bu ayrıntıları görebiliyorum. Hedefe kilitlendiğini, neyi hedeflediğini hiç unutmadan takip ettiğini, kurmaylarını iyi dinlediğini ama kendisinin de işi kurmayları kadar ayrıntıyla incelediğini, yeni fikirleri dinlerken sonuca götüren strateji öngördüğünü ve eğer fikir aklına yatmazsa etrafındakileri kırıp dökmeden projeyi nasıl oyun dışına çıkardığını da biliyorum. İmam Altınbaş modern çağın duygudan yoksun sadece sonuç isteyen iş adamları ekolünden değil. Onun işi yaparken ortaya koyduğu profesyonel yaklaşım Anadolu insanının sahip olduğu içgörü ile harmanlanınca iyi bir karışım olmuş. Sayın İmam Altınbaş, bilge liderlik felsefesi yolunda yürüyenlerden.”

Yabancıları eleştirmeyelim, biz de gidip dışarıdan banka satın alalım

“Çok değil bir süre önceye kadar yabancı ülkelerde yatırım yapmaya gittiğimizde yalnızdık. Bizimle ilgilenmesi gerekli olanlara bile ulaşamıyorduk. Uluslararası yatırımcılar ise bizi şimdiki kadar iyi bilmiyordu. Özellikle şu son senelerde tanımaya başladılar. Bu gelişmede devleti temsil edenlerin Türkiye’yi çok başarılı bir biçimde anlatıyor olmaları var. Biz dışarda yatırım olanakları arıyoruz, yabancı sermaye de ülkemizde çok büyük yatırımlar yapıyor. İyi kazandıklarına inanıyorum çünkü kazanmasalar büyüyemezler. Eğer uluslararası yatırımcıların yatırımları devam ediyorsa ülkemizde istikrar ve istikrara olan inanç var demektir.”

Perşembe söyleşilerini yapmadan önce mutlaka iyi bir haber taraması yapıyor ve iş dünyasına yön verenleri tanımaya gayret ediyorum. Bu hafta Altınbaş Holding Yönetim Kurulu Başkanı İmam Altınbaş ile konuşacağız. Onunla ilgili son üç yılın haberini okuyorum. Şaşırtıcı çünkü adeta İmam Altınbaş her ne söylediye haber olmuş, yani İmam Altınbaş medyada kendini ifade ederken pek sıkıntı çekmemiş. Peki Altınbaş Yönetim Kurulu Başkanı neler söylemiş, isimleri nerelerde anılmakta? Bir kere amiral gemi Kuyumculuk

(Altınbaş ve Assos), Enerji (Alpet ve Atak), Bankacılık (CreditWest adı altında topladıkları menkul değerler, finans, faktöring ve sigorta), İnşaat ve Taşımacılık ile şimdilerde babaları Mehmet Altınbaş adına kurdukları vakıf ile Ağustos sonunda hayata geçirmeyi planladıkları bir üniversite yatırımları var.

Bütün bu alanlarda söyleyecek sözü olmuş İmam Altınbaş’ın. Kendi söylemiyle: Titiz bir araştırma sonrasında yatırım yapacakları alanları belirliyor ve yatırım yaptıktan sonra da başarılı olmak için ısrarlı davranıyorlar. Başa güşüyorlar ve bu yolda yapılması gerekenleri de mutlaka yapıyorlar.

Yönetim Kurulu Başkanı İmam Altınbaş’ın kişiliği ile ilgili de çıkan haberlerde epeyce yorum var. Hemen hepsi de “mütevazı” tanımlamasıyla geçiştirilmiş. Neden diye baktığımda da, İmam Altınbaş’ın ülkemizin en zengin 100 kişisi arasında ismi geçiyor da ondan. Acaba diğer 99 kişi nasıl ki, İmam Altınbaş’ı, moda deyimle bu “kendi gibi sahici” olma hali mütevazılıkla tanımlanmış diyorum. Yanıtlarımın tümü Yönetim

Kurulu Başkanı Altınbaş'tan geliyor; "Hayata olumlu bakan biriyim. Olayları çıkmazda görmem. Birçok zor olaydan, güçlenerek çıkmasını bilmişimdir. Yıkıcı eleştiriler yerine, yapıcı eleştiriler yapmayı severim. Açıkçası bu eleştirilerden de hem kendime hem de çevreme pay çıkarırım" diyor.

Altınbaş Holding'in kurumsal sitesine girenler bir insan kaynakları politikası olduğunu görür. Orada da, "İnsanların işteki duruşları, işi yapışları önemlidir, üst makama yakınlıkları değildir!" yazıyor. Oysaki altı erkek kardeşin birlikte büyüttükleri işlerde, istemeseniz de çatlaklar olur diye düşünüyorum. Kardeşler, çocuklar, yeğenler hele bir de köklerinize bağlı bir aileyseniz hısımlar ve akrabalar da yanınızda yörenizde mutlaka yer alırlar. İmam Altınbaş'ın İK yönetimi konusunda kesin bir yönetim anlayışı var, "İş hayatında birlikte çalıştığınız kişiler akrabalarınız da arkadaşlarınız da oluyor. Daha önce tanıdığınız kişilerle çalışmak zorunda da kalıyorsunuz. Bu hiçbir zaman sabahları işe geldiklerinde bu insanlar için avantaj olmuyor ve olmamalı. Biz bu insanların ürettiklerine bakarız. Hatta bu kişiler bize yakınsa, bu kez de özverilerine bakarız. İş dayı-yeğen ilişkisine döndürmeyiz" diyor.

İmam Altınbaş'ı en çok ne kızdırır soruma ise, "Hata olduğunu bildiği halde ısrarla bunun hata olmadığını savunan ve savunmasında ısrar edenler" diyerek yanıtlıyor.

Yatırım yaptıkları her sektörde başarılı olmuşlar

Yatırım yapacakları sektörleri nasıl seçiyorlar acaba! Yatırım gücü olan pek çok kişi hem yatırım alanları hem de yatırımdan kazanç sağlama açısından sıkıntılı zamanlar yaşarken Altınbaş Holding bu alanları nasıl seçmiş? "Şirket kültürü olarak ortak akıl oluşturup, görüşlere değer veriyoruz. Bir işe girerken de profesyonellerle hareket ediyoruz. Ayrıca dışarıdan görüş aldığımız çok insan da var. Bu insanların görüşlerinin doğru olduğuna inanıyorsak, kolay kolay başladığımız işten geri dönmüyoruz. Biz de bir işe girerken, gerçek bir site yapar gibi mümkün olduğunca ince eleyip sık dokuyarak karar veriyoruz" diyerek yanıt veriyor. Demek ki, ayaklarını sağlam basıyor Altınbaş yöneticileri.

Bugüne kadar yapalım deyip de geriye çekildikleri bir su sektörü var. Neden diyorum, "Gerektiğinde 'pardon' demesini bilmek de lazım" diyor.

Altınbaş Holding'in öngörüsüyle yatırım yaptığı diğer bir alan da İnşaat ve Lojistik. "2023'de ihracat 500 milyar dolar olacak diye bir hedef konulduysa, lojistiğin önemi de artacak" diyor İmam Altınbaş.

Kuyumculukta ağız değil, el işler

1975 yılında Mehmet Altınbaş ile başlayan kuyumculuk 1994 yılına kadar ba-

şanlı bir grafik çizer. Yasaların elverdiğince büyürler. En büyük atak ise Kıbrıs'ta olur. İmam Altınbaş Kıbrıs'ı doğum yerleri Gaziantep kadar sevdiklerini ve rahmetli olan babalarını da Kıbrıs'a defnettiklerini söylüyor. Kuyumculukta büyümenin Özal sonrasına rastladığını söyleyen Altınbaş, işleri babalarından devraldıklarını ve kuruluşlarını köklü, kalıcı ve kurumsallaşmış bir yapıya doğru götürmeye çalıştıklarını söylüyor.

Her sektör gibi kuyumculuk da nüfusu bol, işçiliği düşük ülkelerden etkileniyor. Hindistan ise bu anlamda öne çıkan rakiplerden biri. Peki, İtalya'dan sonra dünyada ikinci olan Türk kuyumculuğunun kurtuluşu nerede?

“Türkiye’de herkes devletten bir şey beklerken biz sektör olarak devletten bir şey beklemiyoruz. Devlet bize sadece yasal, düzenli, sistemli olduğuna inandığımız bir alt yapıyı oluştursun. Bizim sektördeki en büyük problemimiz pırlantadaki ÖTV’dir. Bu da nedir? Bugün mücevher üretiminin yüzde 80’i pırlanta, yani 100 liralık bir malın, 80 lirası hammadde. Sektörümüz yurtdışından getirdiği bu hammaddeyi işlerken ÖTV ödüyor, eğer mücevher getirirsen ÖTV’si yok! Bu sektörün gelişmesini engelleyen bir uygulama ancak yeni dönemde yetkililerin bu sıkıntıyı çözeceğini tahmin ediyoruz. Bize de sözleri var” diyor. Kuyum sektörünün bir diğer probleminin yetmişmiş eleman açığı olduğunu da ekleyen Altınbaş, İtalya ile kuyumculuk sektöründe rekabet ettiğimizi söylüyor.

İtalya’nın birinci olmasının nedeni olarak, markalı tasarım yaratmaktaki başarısı diyen İmam Altınbaş’a, ikinciliğin nedeni tasarım ise sektöre daha çok görev düşüyor diyoruz. Peki, Türk kuyumculuk sektörünü dünyada birinci olma noktasına nasıl taşıyabiliriz?

“Türkiye’de sektör bir değişim yaşıyor. Eski geleneklerden gelen üreticilik-satıcılık devri geçti. Artık ihracata dayalı çalışmak zorundayız. Dış piyasada neler satılıyor, neler beğeniliyor izlemek lazım. Eskiden altın üretimi çok kısıtlıydı. Çok talep vardı, arz sıkıntılıydı. Şimdi talep az, arz çok. Yenilik yapan, işi geliştiren, beklentilere göre üretim yapan akıllı insanları işle görevlendirmek gerekiyor. Sektördeki sıkıntının temelinde değişimi yaşamayan, teknolojiyi kullanamayan kurumların yaşadığını sanıyorum” diyen İmam Altınbaş, Türk kuyum sektörünün geleceği için düşüncelerini de paylaşıyor” “Türk kuyumculuğu dünyada enerji, finans gibi diğer alanlarda olamadığımız kadar başarılı bir alan. Bazı sektörlerde dünya bizden önce yola çıkmış örneğin tekstil sektöründe olduğu gibi. Kuyumculuk ise Türkiye’ye öz-

gü bir alan. Dünyada ikinci olduğumuz ama birinci olacağız diye iddialı konuştuğumuz bir başka sektör daha yok.

Kuyumculuk sektörü insan nüfusu yoğun bir sektör. Meselâ, bir su fabrikası kuruyorsun 20-30 milyon dolar harcıyorsun, 20 tane adam çalışıyor. Oysaki kuyumculuk sektöründe çok daha uygun paralara fabrikalar kurulabilir ve 1000-2000 kişi istihdam edilebilir. Kuyumculuk işinde üretimin yüzde 30'u teknoloji ise yüzde 70'i el işidir. Dışarıdan getirtip de, işçiliğini, zanaatkârlığını, birikimini, deneyimin paraya dönüştürdüğümüz tek alan. Bazen köşe yazarları yazıyor. "Kefen bezinin KDV'si var, pırlantanın yok!" Bizim pırlantanın ya da altının sanayide kullanılan saccadan bir farkı yok. Kuyumculukla ilgili yazıp çizerken bu sektörü iyi anlamak ve anlatmak lazım' diyor.

Uluslararası sermayeyi ürkütmemek gerek

"Yabancı yatırımcıların bu ülkeye paralarını aktarmanın ne kadar zor olduğunu biliyorum. Hukuk, maliye, demokrasi çalışacak ki, yatırımcının parası batmasın. Böyle olursanız gelip Türkiye'de yatırım yapıyorlar" diyor Altınbaş Yönetim Kurulu Başkanı İmam Altınbaş.

Altınbaş Holding yurtdışına yatırım yapan az sayıdaki Türk yatırımcıdan birisi. Son dönemde ülkemize gelen yabancı sermayenin devam edip etmeyeceğini soruyorum, "Bizim ülkemiz bugün yabancıların gelip de her alana yatırım yapacakları bir ülke haline geldi. Sadece bankaların satın alınmasını ise çok hoş karşılamam" diyor.

Finans, Altınbaş Holding'in ikinci işi. Tüm bankacılık işlerini CreditWest adı altında toplamışlar. "Kuyumculuk bankacılıktan çok uzak bir iş değil" diyor İmam Altınbaş, "Bir işin büyümesi, o işin büyüdüğü iklime de bağlı. Biz banka kurduğumuzda pek çok kriz üst üste yaşandı. Gerek Kıbrıs'ta gerekse Türkiye'de bankalar yeteri kadar büyüyemedi. Türkiye'de konuya ilişkin yasalar çıkarıldıktan sonra durum düzeldi. Şimdilerde yetkililerin uluslararası yatırımcıya ne hak veriyorlarsa yerli sermayedarlara da o hakkı vereceklerini düşünüyorum. Bir ülkede finans iyi yönetilmiyorsa sorun var demektir. Bankaların satılması konusunda ise biraz daha hassas davranılması gerektiğine inanıyorum. Türkiye'den de dünya çapında bankacılık yapan grupların oluşması gerektiğini düşünüyorum. Nasıl bir Yunanlı gelip Türkiye'de bankacılık yapıyorsa, bizim de Yunanistan'da, Bulgaristan'da, Almanya'da bankacılık yapacak bir grubumuzun olması gerekiyor. Bankacılık hassas bir konudur ve stratejik bir iştir.

Ayrıca bir ülkede iş yaparken vatandaş olduğuunuz ülkenin itibarı da sizi bir yere taşıyor. Saygın ülkelerin yurtdışındaki işleri alması çok daha kolay oluyor. Devletin girişimcisinin yanında ve çok güçlü olması bir gereklilik" diyor.

Kıbrıs bankacılık ve enerji işlerimiz için laboratuvar niteliğinde

Kıbrıs'ta iki petrol şirketi var. Biri Kıbrıs Türk Cumhuriyetinin ortak olduğu diğeri ise Altınbaş Holding'in sahip olduğu Alpet. Altınbaş yetkilileri Kıbrıs'ta petrol işine girebileceklerini görünce, PO'den Mehmet Gültekin'i işin başına davet ederler.

Türkiye'nin dışında Arnavutluk'ta da Alpet adına yatırımlar yaparlar. Arnavutluk'taki pazar payları yüzde 30'a yükselirken bu pazarda birinci sıraya yerleşirler. Yine benzin işine paralel olarak madeni yağ üretime girerler. İzmir- Çiğli'de 75 bin tonluk tam otomatik bir fabrika kurarlar. Üretimin yüzde 50'sini iç, yüzde 50'sini de dış pazarda satmaktalar.

Pazarda ilk beşe talip olduğunu reklamlarıyla duyuran Alpet'e uluslararası yatırımcılar da talip olmakta. Ancak Altınbaş yöneticileri şirketi satmak yerine bu alanda da büyümek istediklerini söylüyorlar. Çevre ülkelerde bir Türk yatırımcısı olarak enerjideki yatırımlarıyla var olacaklarını söyleyen İmam Altınbaş, halka açılma hazırlığı yaptıklarını da söylüyor.

Altınbaş Holding hangi sektörlerle girebilir?

Turizm işi Altınbaş Holding'in aklının bir köşesinde duruyor. O bildiğimiz tatil köyü cinsinden değil. Özellikle şehir otelciliği konusuna eğilmek istiyorlar. İmam Altınbaş'ın turizm yatırımlarına ilişkin düşüncesi şöyle, "Bizde turizm açısından her şey var. Bu ülke İspanya gibi bütün ülkelerin uğrak yeri olmalı. Ancak bunları düşünürken bu ülkenin otelleri yetmeyecek diye de bakmak gerek. Önümüzdeki on senede İstanbul'un çok büyük otel ihtiyacı olacak. Bu havayı hissediyoruz. Turizm işi de ülkeye katkı sağlayacak" diyor.

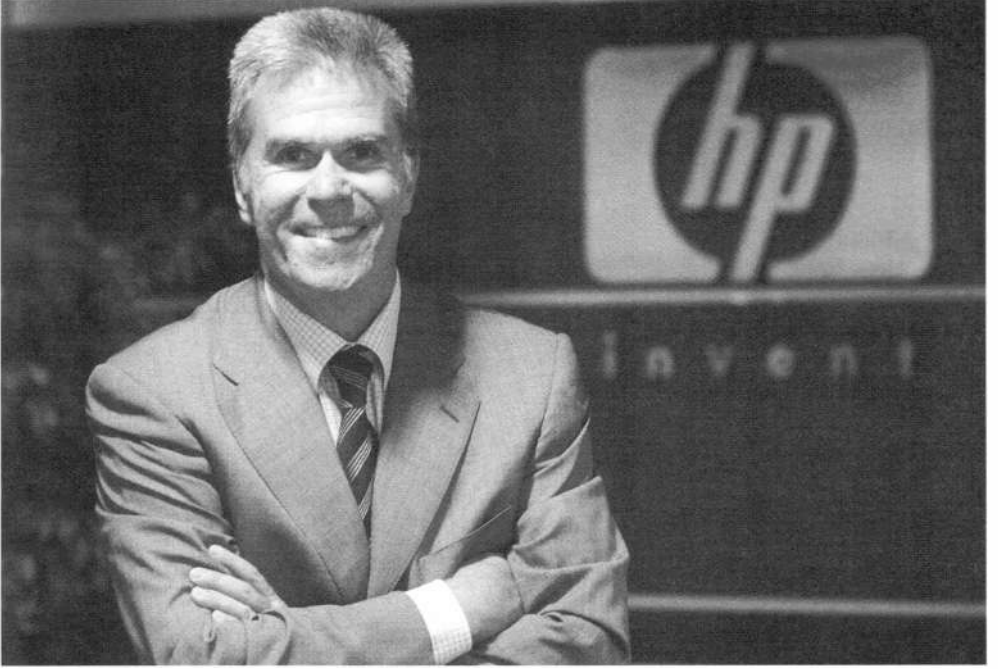
2023 yılında ülkemiz dünyadaki ilk 10 ülkeden biri olacak Altınbaş Holding'de işler iyi gidiyor izlenimi alıyoruz, peki ya ülkenin geleceğini nasıl görüyor. "Cumhuriyetin 100. yılında yani 2023 yılında ülkemiz dünyadaki ilk 10 ülkeden biri olacak. Demokrasisi, alt yapısı, kaynaklarıyla ..." diyor.

Bu süreç içinde zaten kabına sığamayan Altınbaş Holding neler yapmış olacak? "Altınbaş Holding'te 2023 yılında ülkenin ilk 50 büyük grubundan biri olacak. Biz Alpet reklamlarında ilk beşin içinde olacağız dedik. Bize dediler ki ilk beş nasıl bir hedef neden birinci ikinci değil. Beşinci olmak hedefinin içinde birincilikte var. Şimdide ilk 50 derken 47. mi olacağız, 34. mü olacağız bunu bilmiyoruz ama ilk 50'de olacağız bunu biliyoruz" diyor.

16 Ağustos 2007

Şahin Tulga

Hawlett Packard Genel Müdürü / Emekli



“Bazı insanları basından takip eder tanışıklığınız varmış gibi hissedersiniz ya, işte Şahin Tulga ile de öyle oldu. HP’yi masa üstünde kullandığım bilgisayarlardan daha öte tanımayan ben bu söyleşi sonrasında yeraltından uzaya kadar etrafımızın dijital kablolarla sarmalandığını öğrendim. Pek çoğunun markası da HP idi. Şahin Tulga renkli bir kişilik. Alaçatı’da yaptırdığı evlerle de son dönemde yine gündeme gelen Tulga’yı nedendir bilmem her zaman Amerikanvari bulmuşumdur. Belki kendi böyle istediğindendir”

AB kapılarını Türkiye'ye mutlaka açacak!

“Lider çalışanlarını geliştirmeli ve hatalarını tolere etmelidir. Ne yazık ki, Türkiye’de birçok lider bunu yapmıyor. Genellikle kararların tümü, baştaki lider tarafından veriliyor ve bir başka liderin yetişmesine olanak verilmiyor. O kuruluş da baştaki liderin kapasitesi ne kadarsa o noktaya kadar büyüyor. Türkiye’ye baktığımızda maalesef potansiyeli olsa bile bu yaklaşımdan ötürü “güdük kalmış firmalar” görüyoruz. İşte bu nedenle de Türkiye’deki en büyük zafiyetin “insan kaynakları yönetiminde” olduğunu düşünüyorum. Kurumlar ve liderler bir sonraki lideri yetiştirmedikleri sürece, işleri çok zor. Kendinden sonraki lideri yetiştirmek için ise liderlerin kendi egosunu yenmesi şart!

Hawlett Packard (HP)’nin Genel Müdürü Şahin Tulga ABD’deki en prestijli teknoloji okulu Massachusetts Institute of Technology (MIT)’de okuyanlardan. Kendi geleceğine ilişkin daha o günlerde MIT’de okuma kararı verirken Tulga’yı neler etkilemişti?

“Üniversite giriş imtihanlarına hazırlanıyordum. 1970’li yılların başındaydık ve Amerika’da okuyabilmek için burs imtihanları yapılıyordu. Hiç aklımda yokken sınavlara girdim ve 14. oldum. Hayatımda zaten ‘14’ rakamının çok enteresan bir büyüğü vardır. Meselâ, Ankara Fen Lisesi mezunuyum ve okulumu 14. olarak bitirdim. ODTÜ’yü 14. olarak kazandım. O dönemde öğrenciler genelde Avrupa’da okumak isterlerdi. Amerika’ya devlet bursuyla yalnızca iki kişi gönderilecekti. Ben Amerika’yı seçen 14. kişi oldum. Gittiğimde Kasım ayıydı. Ama Amerika’da okullar Eylül ayında başlar biliyorsunuz. Dolayısıyla, bir senem yanmıştı. Bana ‘İstediğin üniversiteyi seç’ dediler. Ben de en iyi üniversite olmasını istedim ve teknoloji konusunda MIT’yi seçtim. Şartları zorladım, kurslara gittim. Bir sene kaybettim ama sonuçta istediğim en iyi okulda da okudum’ diyor HP Genel Müdürü Şahin Tulga.

Sırasıyla Ankara Fen Lisesi, ODTÜ ve MIT’de okumuş olmak bir şans mı yoksa insanlar şanslarını kendileri mi oluştururlar? Tulga’dan yanıt şöyle geliyor: “Bize ailelerimiz tarafından verilen değerler var. Bunlar çok önemli. Meselâ, her yaptığım iş görüşmesinde aile ile ilgili sorular sorarım. Oysaki genelde iş görüşmelerde daha çok işe yönelik sorular sorulur. Bana göre kişilerin değer yargıları ailede oluşuyor. Şans fak-

törüne gelince o da çok önemli muhakkak. Kişinin 18-20 yaşına gelene kadar aldığı mesajlar, bir şekilde hayatının gidişatını etkiliyor. Benim için de böyle oldu” diyen Tulga babasının kendi hayat ve liderlik yaklaşımını etkilediğini söylüyor. Ayrıca kendisine sunulan ve önüne çıkan fırsatları hakkıyla kullanmayı başaran Tulga’nın iş başarısı da zaten görülmekte.

HP Genel Müdürü okul sonrası ABD’deki DRD Corporation’da Araştırma ve Geliştirme’de çalışır. Milyon dolarlık projeler yönetir. 1984’te Türkiye’ye döner. 1989’a kadar Bordata A.Ş.’de genel müdür olarak görev alır.

Şahin Tulga tepeye yakın durmayı seven iddialı bir lider. Farklı bir yönetim tarzı var. Birlikte çalışıklarına kendini ifade etme hakkını verip, süreçleri kontrol ediyor. Böyle yapınca da liderlik potansiyeline sahip çalışanlar bu potansiyellerini ortaya çıkarabiliyorlar.

HP’nin en çok çalışılmak istenen şirket olması hayalini uzun zamandır kuruyor Şahin Tulga ve bu alanda da adımlar atıyor. ‘Yarın yine işe gideceğim, lanet olsun!’ diyen insanların ne kendilerine ne de çalışıklar kuruma hayrı dokunamayacağını inandığını ifade eden Genel Müdür Tulga ile çalışmak onun söylediği kadar kolay mıdır acaba?

“Hiçbir şirket mükemmel değil ama HP’de mükemmel olma gayreti var” diyen Tulga, iş ilişkilerinde de insanın temel ihtiyaçlarını dikkate almak gerektiğini söylüyor. “Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi’nden yola çıkarak açıklarsak, HP’deki çalışanların beklenti düzeylerinin yüksek ve bir yere ait olma, beğenilme ve potansiyelini gerçekleştirme isteği içindeler. Bunu gerçekleştirmek durumundayız. Bu şekilde de HP’yi bir çekim merkezi yapmak istiyoruz. Bugün Türkiye’deki ofislerimizde 530 çalışanımız var. Çalışan memnuniyetini sürekli kılmak için meseleyi metodolojik olarak çözmek istiyoruz” diyor.

HP yüzde 3-4 civarında çok düşük bir insan sirkülasyonu ile çalışıyor. Ancak ülkemiz uluslararası sermayenin akın ettiği bir yer haline geldiğinden İK sirkülasyonu da artmış. HP ülkeye yeni gelen firmalar için çok önemli bir hedef haline gelmiş. Tulga bu durumu şöyle örnekliyor: “Bir futbol takımı başarılı olur ve bütün oyuncularını değerlendirir. Çalışanlarımıza HP’yi beraberce başarılı hale getirelim, sizin de değeriniz ve kıymetiniz artsın diyorum. Onların da, dolayısıyla benim de pazar değerimiz artıyor” diyor.

Efsane CEO’lar ve genel müdürler

GE için efsanevi CEO Jack Welch ne ise HP Türkiye için de Şahin Tulga öyle. Ancak bu yaklaşımın bu konumdaki yöneticilere ağır bir sorumluluk getirdiğini de biliyoruz. Uzun yıllar ismi HP’nin önünde anılan Tulga’nın bu duruşu kurumsal bir strateji olarak düşünülmüş olabilir mi sorusunu sorduruyor bana.

“Dedikleriniz çok doğru. Bu bizim eksiklerimizden bir tanesi. Kısmen yaptıklarımızı rakiplerimize duyurmamaktan, kısmen de kendi arkadaşlarımla konuya ilgisizliğinden” diyor.

Peki, HP'nin geri duruşu ya da kendini sektör dinamiklerinin gerisinde tutma gayreti neden? Şahin Tulga ve HP ile ilgili araştırma yaparken, aslında HP'yi sadece tüketiciyle doğrudan buluşan ürünleriyle tanıdığımı ve bunun da buzdağının sadece tepesi olduğunu görüyorum. HP tüm ülkeyi elektronik bir ağla örmüş. Örneğin şubeler arasındaki eş zamanlı bağlantı HP tarafından hayata geçiriliyor. Ayrıca Turkcell'in CRM projesi ile İş Bankası için yapılan projeleri de internet sayfalarından okudum. Tulga: “Evet söylemiyoruz çünkü bazen de kurumsal müşterilerimiz projelerinden söz etmemizi istemiyorlar. Onlar da kendi rakiplerinin projelerini duymasını istemiyorlar. Aslında çok da zor bir pozisyondayız. O da şu: Müşterinin kafasında siz bir ya da iki kelimeyle tanımlanıyorsunuz. Oysaki çok fazla faaliyetimiz var. 25 milyon dolara bir kurumsal proje de yapıyoruz, 25 dolara bir cep telefonu da verebiliyoruz. Çok geniş bir yelpaze bu. Ayrıca bu pazarlama dünyasının çözebildiği bir durum da değil. Bazen diyoruz ki bırakalım ürünü, bilgisayarı, yazıcıyı, entegrasyon tarafımızı öne çıkaralım. Sistemleri bir araya getiren ve müşterimize verimlilik artırıcı çözümler sunan yanımızla anılanım. Diğer taraftan ise bu kararımızın son kullanıcı için önemli olmadığını düşünüyoruz. Tüketici için en önemli konunun PC'nin veya yazıcının kalitesi olduğunu görüyoruz” diyor.

Ürün şikayetlerinin nedenini Ekim'de bitirecekler

Zaman'daki Pazartesi köşeme HP'nin son tüketiciye sattığı ürünlerle ilgili şikayetler geliyor. Başka bir gerekçeyle ordayım ama söylemeden geçemiyorum. “HP olarak yılda 1.5 milyon adet ürün satıyoruz. Bu yılın sonunda da bu rakam gerçekleşecek. Binde bir oranında hata olsa bu 1500 adette hata var demektir. Bu konuda da tedbirlerimizi aldık. Meselâ, yedek parça tedarikimizi yurt dışından tahmini olarak getirip, stokluyorduk. Şimdi yedek parça sunan firmayı Türkiye operasyonunu açmaya ikna ettik. Ekim ayında açılacak ve elimizde büyük bir stok olacak. Hız kazanacağız” diyor.

Geçtiğimiz yıl 556 milyon dolarlık bir satış hacmi ile kapatmış HP cirosunu. Bu, yüzde 35-40 gibi bir büyüme demek. Hedeflerini ise ülkemizin dinamiklerine bağlı olarak revize etmişler. 2008'de 1 milyar dolarlık bir hedef koyduklarını söyleyen Tulga; “Bu sene de ciromuzu 715-720 milyar dolarla kapatacağız. Türk toplumu gerçekten çok farklı bir yapıya sahip. Telekomünikasyon alanında cep telefonunu en hızlı kabul eden ülkelerden biriyiz. Teknolojiyle kucaklaşıyor, konuşmayı da seviyoruz”

diyor Şahin Tulga bu denli büyümelerinin sebebi olarak.

Bilişim sektörünün büyümesini fiyatlardaki azalmanın da etkilediğini söyleyen Tulga, Türk toplumunun çocuğunun eğitime çok önem verdiğinin de altını çiziyor ve ‘Almışken, iyi marka alayım’ yaklaşımını benimsediğini söylüyor. “Biz de bu anlamda akla gelen ilk markalardan biriyiz. Bundan dört sene evvel kişisel bilgisayar sahibi olan durum yüzde 2’lerdeydi. Bugün bu oran yüzde 15’lere yakın. Kuruluşlarda bu oran yüzde 50’lere vardı ki bu müthiş bir oran.”

Dağınık bir pazarda yüzde 20 ile lider

HP Türkiye’de 4-4.5 milyar, dünyada ise 100 milyar dolarlık bir büyüklüğe sahip. Yüzde 20’ye yakın Türkiye payıyla HP, pazar lideri. Pazar öyle dağınık ki, sektörde bir de toplama tabir edilen ürünler var. Ürün tercihinde pazarın gittiği yer Tulga tarafından şöyle öngörülüyor: “Masaüstü bilgisayarlar pazar payı olarak küçülüyor. Dizüstü notebook bilgisayarların pazar payı artıyor. Büyük boy bilgisayarlar kamu kuruluşlarında ve büyük şirketlerde olacak. Bunlar bir network’le daha lokal ve korumalı ağlarla birbirlerine bağlanacaklar. Bu bütün dünyayı saran müthiş bir network sistemi olacak. Bunların belli merkezleri olacak. Yani ‘data center’ler. Ayrıca mobil bilgisayarlar olacak. Mobil bilgisayarınızdan siz bir istekte bulunacaksınız. İnternet üzerinden istek bir bilgisayara gidecek. Bilgisayar bu işi parçalayacak. Bir kısmını kendi yapacak bir kısmını Pakistan’a veya Hindistan’a ya da Burma’ya yollayacak yani anlaştığı veri merkezlerine. Onlar işlemleri yapacaklar ve tekrar bilgisayar merkezine gönderecek ve saniyeler içinde size yollayacak. Büyük bilgisayarlardan oluşan bir ağ ve mobil bilgisayarlar olacak. Bir de ayrıca basım merkezleri olacak ve oralara kolay erişim merkezleri olacak. Meselâ, Carrefour’da bir basım merkezi olacak ve siz gidip oradan mobil cihazınızdan çıktınızı alacaksınız. Yanınızda printer taşımayacaksınız çok mobil olacaksınız. Kısaca mobil gelecek devri geliyor.’

“Mobil kullanım, yaşam biçiminin değişmesine de neden olacak” diyorum. Tulga’nın yanıtı ise çok daha net: “Her teknolojik devrim ki devrim diyorum çünkü aniden gerçekleşiyor. Birbirini etkileyen devrimlere tanık oluyoruz ve olacağız. Yani ekonomik anlamda devrim ardından, politik ardından sosyal hayatta evrimsel değişiklikler olacak. Buharlı motor Marksizm’i getirdi beraberinde. İletişim devrimi bakalım neler getirecek? İletişim devriminin ekonomik hayattaki etkisini, küreselleşme olarak gördük. Sosyal hayatta da göreceğiz. İnsanlar evlerinden çalışmaya başlayacaklar. Önümüzde dört tane teknolojik devrim var. Biri iletişim devrimi, bir diğeri genetik devrim. Ardından enerji ve sonra da nano devrim gelecek. Hepsi müthiş değişikliklere yol açacak. Son 200 yıl içinde sadece beş tane devrim yaşamışız. Şimdi aynı anda dört tane teknolojik devrimi birbiri ardına yaşıyoruz” diyor.

Bizim gençlerimizde statükoyu korumak var

“Bir defa dağınık pazarlar, birleşmeli. Firmalar en azından ölçek ekonomisine ulaşmak için birleşmeliler. Birçok firma bu yaklaşımdan korkuyor. O genlere karşı harekete geçmek de çok zor” diyen Şahin Tulga HP -Compaq birleşmesinde yer almıştı. Deneyimlerini bizimle paylaşıyor: “En önemli şey ‘insan yönetimi’. Çünkü iki firma birleşince ki bizimkisi aslında HP’nin Compaq’ı satın almasıydı ama hiçbir zaman Compaq’takiler kendilerini ikinci sınıf hissetmemeliydi. Yönetim kadrosunu yüzde 50 HP yüzde 50 Compaq ile kurduk. Herkese adil olduğumuzu gösterdik. Birinci senenin sonunda çalışanlar arasındaki satın alınma işi unutuldu. Birleşmeden evvel ciromuz 170 milyon dolardı. Bugün 700 küsurlu rakamları konuşuyoruz. Daha ne olsun!” diyor.

HP’nin pazardaki rakipleri kimler ve rekabet stratejisini nasıl kurgulamışlar soruma ise ilginç bir yanıt veriyor Tulga: “Ericsson hemen hemen her alanda rakibimiz. Bir tarafta rakibimiz bir tarafta beraberlik içinde olduğumuz bir ilişkimiz var. Yani ben buna ‘rekabirlik’ prensipleri içinde çalıştığımız bir anlayışımız var diyebilirim. Böylesi bir rekabet içinde de hırsınızı kontrol etmek zorunda kalıyorsunuz. Bu da yönetim anlayışınıza başka bir boyut getiriyor” diyor.

Şahin Tulga kariyerinin başında olan gençleri önemsiyor ve Sabancı Üniversitesi’nde ders veriyor. Gençlere de tek bir tavsiyesi var: “Bol bol okusunlar” diyor. “Eğer üretim konularını öğrenirlerse, pazarlamayı da farklı görmeye başlıyorlar. Okumayı, teoriyle birlikte birleştirmelerini öneriyorum. Meraklı olan insanın önünde hiçbir şey duramaz” diyor.

Şahin Tulga’nın ülke geleceğine bakışı

“Ülkemizin geleceğini çok parlak görüyorum ve olağanüstü coşku doluyum. Yabancı şirketlerde 1980’lerden beri yöneticilik yapıyorum. Türkiye hep potansiyeli olan ama bunu gerçekleştiremeyen bir konumdaydı. Başımız zaman zaman eğikti. Son beş senedir hiç değil. Önümüzdeki beş sene içinde de epey mesafe kat edeceğiz. Her alanda akılcı davranmamız gerekiyor. Örneğin turizmde İspanya’nın yaptığı hataları yapmamak lazım. Ben çok yer gezdim. Türkiye cennet bir ülke. Ekonomide büyürken de çok dikkatli olmak lazım. AB’ye girmeyi ise çok önemsiyorum. 2010’lı yıllarda daha iyi yerlerde ve konumlarda olacağız. İnaniyorum ki, AB Türkiye’ye kapılarını kısa süre sonra açacak.”

23 Ağustos 2007

İzzet Karaca

Unilever Türkiye, Orta Asya, Kafkasya ve İran'dan Sorumlu
Yönetim Kurulu Başkanı



“Söyleşiye öyle farklı bir yerden onun için oldukça zor bir soruyla başlıyorum ki hiç beklemiyor. “Var oluş nedeninizi buldunuz mu?” diye soruyorum. Aslında önündeki dosyalarda, raporlar ve sayfalar dolusu bana söylemeyi planladığı şirket bilgileri mevcut. Oysaki ben Sayın Karaca’yı tanımak istiyorum. Tanidikça da sadece oturduğu makamın değil kendine verilen bu şansın da hakkını vermek isteyen biri olduğunu anlıyorum. Öğrenmeyi seven, öğrendikçe de paylaşmayı isteyen bu nedenle de gençleri çok önemseyen bir karaktere sahip. Etrafta çok çalıştığını, hiç vaktinin olmadığını söyleyerek dolaşan pek çok iş adamı ve yönetici varken Sayın Karaca’nın birikimlerini gençlerle cömertçe paylaştığını görüyor başkalarına örnek olmasını diliyorum.”

İnsanların kendilerini iyi ve mutlu hissedecekleri şeyleri üretiyoruz

“Türkiye’nin büyümesini, yavaşlatacak kararlar alınmamalı. ‘Ekonomiyi soğutalım, Türkiye daha yavaş büyüsün böylelikle cari açık azalacaktır’ söylemleri bence cinayettir çünkü bu kararın arkasında işsizlik ve gelir seviyesinin düşmesi sorunu var. Onun yerine Türkiye’nin ihracatı ile ithalatı arasındaki oranı değiştirmemiz gerek. Tabi ki iş yapanlar gereken yatırım mallarını dışardan alacaklar ama zaten bu çok büyük bir rakam değil. Bence ithalatı azaltmanın en kestirme yolu, çok büyük döviz çıkışına neden olan ara malların Türkiye’de üretilmesidir. Bu alanda da oldukça fazla fırsat var. Mesele, iş süreçlerine daha yakından bakabilmekte. Örneğin biz Algida için yurtdışından ithal edilen soğutma kabinini iki Türk firmasının üretmesini sağladık. Eğer ara mallar Türkiye’de üretilebilse ülke ekonomisi çok hızlı bir şekilde değişir.”

İş dünyasına yön verenler dizisi için yaptığım söyleşilerde konuştuğum başarılı yöneticilerin ortak bir yanı var. O da, eğitime çok önem veren bir babanın varlığı. Unilever CEO’su İzzet Karaca’nın babası da sırf çocuklarının eğitimi için Sakarya’dan İstanbul’a taşınmış. Beş çocuklu bir ailenin oğlu olan İzzet Karaca’nın eğitimi için de hiçbir fedakârlıktan kaçınmamış. Kendisine yapılan bu yatırımın değerini bilen Unilever CEO’su da Avusturya Lisesi, Robert Kolej ve Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Fakültesini başarıyla bitirmiş. Eğitimin yaşam boyu olduğuna inanan İzzet Karaca Harvard’ta da eğitimine devam etmiş.

Muhasebeci olan babasının mesleki detaycılığını aldığını söyleyen CEO İzzet Karaca, “Babam yılsonunda detaylı bilanço çıkarırdı. Kendi işini kurduğunda da onunla birlikte çalışmaya başladım. Ben her zaman şuna inanırım: Günlük kazancınızın bilançosu, akşam dükkânınızın kepenklerini indirdiğinizde zaten aklınızın bir köşesindedir. Enikonu ne kazandığınızı bilirsiniz. Her sabah Unilever’in günlük kazancını, satışlarını takip ederim. Saat 08:30’da ne satılmış, ne kadar miktar satılmış değer olarak görmek isterim. Mesai bittikten sonra da kendime, bugün Unilever için ne yaptım, diye sorarım” diyor.

İzzet Karaca yurtdışında da sekiz yıl görev yapmış. Bugün Türkiye ve bölgedeki 10 ülkenin başında görev yapıyor. Bir milyar rakamını sevdikleri için önce 1 mil-

yar YTL ardından 1 milyar dolar ve şimdi de 1 milyar Euro hedefini tutturmak için çalışıyorlar. Her yıl yaklaşık yüzde 21 büyüyen Unilever Türkiye'nin 2007'nin ilk altı ayında geldiği büyüme oranı yüzde 19 olarak tespit edilmiş. İş yaptığı hemen tüm kategorilerde lider olan Unilever markaları, büyük zincirlerden geleneksel satış noktalarına kadar farklı satış modelleriyle ulaştırılıyor.

55 yıldır ürünleri ile iç içe yaşadığımız Unilever markasının Türkiye yönetiminin başında şimdilerde İzzet Karaca var. Peki, Unilever'in CEO'su hayata nasıl bakar, kendini nasıl var eder?

“Dünya insanı olmaya özen gösteriyor ve iyi bir insan olmaya çalışıyorum. Ülkemi çok seviyorum. Özellikle de Unilever lehine ama Türkiye aleyhine olabilecek kararları almamaya özen gösteriyorum. Türkiye'nin nereye gideceğini görmek çok önemsendiğim bir konu. Unilever'in ileriye gitmesini görmek de motivasyonumu artırıyor” diyor.

Kendi iş yapış biçimini 'olumlulukların peşinden gitmek' olarak tanımlayan Karaca, “Kendime özgü geliştirdiğim sistemlerle, riskleri görmeye çalışırım. Türkiye'de CEO olarak çalışıyorsanız bazı şeylerde öngörü sahibi olmak zorundasınız. Mutlaka B ve C planlarınızın olması gerekiyor” diyor.

Bilgiyi kullanmayı bilmek gerek

“Benim için detaycı derler. Bu da zorluşum izlenimi yaratıyor. Aslında bu detayı nasıl kullandığınızla alakalıdır. Eğer kariyerinizin başındaysanız bu detaylar sizi mahvediyor. Tecrübe edindikçe detaylar içinde kaybolmuyorsunuz. Datayı veriye ve bilgiye dönüştürme sürecini zamanla öğreniyorsunuz. Bugün şirketimiz 1 milyar Euro'luk bir şirket ve Unilever'in 150 ülkedeki operasyon sıralamasında Türkiye 12. sırada yer alıyor. Belki burada biraz da yönetim kurulumuzun çalışma şeklinden bahsetmek gerekir. Klasik bir CEO yönetim anlayışımız yok. Bizde yönetim kurulu üyesi arkadaşlarımız tam yetkiyle çalışırlar. Ben 10 ülkeden sorumluyum ve yönetim kurulumdaki arkadaşlarımla koordinasyonunu sağlıyorum. Bir şirketin büyümesindeki yüzde 60'lık etken o şirketin bulunduğu ülkenin durumuyla doğru orantılıdır. Yüzde 30-35'i kurumlara bağlıdır. Meselâ Türkiye bugün sağlam durmasaydı biz bu büyümeyi gerçekleştiremezdik” diyor İzzet Karaca, Unilever Türkiye'nin başarısını ve bunun gerisindeki yapılanmayı açıklıyor.

Türkiye, Unilever'in sağlam kalelerinden biri. Unilever'in yedi fabrikasında yaklaşık 4 bin civarında kişi çalışıyor. Ancak ürün satın aldığı tedarikçileri bu rakama dâhil değil. Rize'de 10 bin aileden çay satın alıyorlar. İthalat kalemlerinden en büyüğünü oluşturan dondurma kabinlerini Türkiye'de üretiyorlar ve hatta Unilever'in ope-

rasyonlarının olduğu ülkelere ihracat ediyorlar. Ayrıca Algida Magnum'un çikolatasını da Unilever'in bütün titizlenmelerini karşılayacak bir tatminle Türkiye'de yapıp yine ihraç ediyorlar.

Türk firmaların aksine uzun vadeli bakmayı sever çok uluslu şirketler. Unilever de 2010'a kadar çok önceden bakmış. Trendler nereye gidiyor, tüketici eğilimleri neler olacak konularını detaylandırmış. Bunun sonucunda da ortaya, 'İnsanların kendilerini daha iyi ve mutlu hissedecekleri şeyleri ortaya çıkarmak' misyonunu edinmiş. Bu nedenle de şampundan yeni çıkardıkları piramit çaylara, Knorr markalı tarhana çorbasından temizlik ürünlerine kadar her alanda yerelleşmeye karar vermişler. Dondurmada ise yerel tatlıları Algida kutusu içinde dondurma ile birleştirmişler. 'Köy tarhanasının yerini hazır çorba alamaz' diyorum İzzet Karaca'ya. Yanıtı şöyle geliyor: "Bugün pazarda Türk damak zevkini yakalamadan mal satamazsınız veya çok yeni bir lezzet deneyeceksiniz ama onun da tutup tutmama riskini bilmiyorsunuz. Belki deterjan alanında böyle bir yerellikten söz edemeyiz, çünkü bu alanda bir standart var ancak parfüm konusunda Türk tüketicisi çok titiz. Türk kadını lavantayı çok seviyor. Eğer bu anlayış üzerinden gitmez de başka alanlardan tüketiciye ısrarcı yaklaşırsanız, kaybedersiniz. Bu, Unilever'in 'multi local, multi national' dediği dünya felsefesi, yani hem çok uluslu olacağız ama yerele de ayak uyduracağız."

Biz Türkler...

Daha az deterjan, daha az şampuan kullanıyoruz ve pek çok kişisel bakım ürününü Avrupalılardan daha az tüketiyoruz. Neden? 'Bunun temel nedeni milli gelir. Tüketicinin refah düzeyi arttıkça, bu tarz ürünleri kullanma ve talep etme durumu da artıyor. Örneğin dondurma işine girdiğimizde ülkedeki kullanım oranı kişi başına 0.5 litreydi. Şimdi 2.5litreye geldik. Çok hızlı büyüyen Türkiye bulunduğu bölge ve stratejik konumuyla da bir çekim merkezi. Büyümeyle birlikte tüketici birim değerlerinin çok artacağını ön görüyoruz. Avrupa gibi nüfusu yaşlı ülkelerin yanında Türkiye genç nüfusuyla dikkat çekiyor. Bu nedenle de Türkiye'nin geleceğini de çok açık görüyorum. Bugün seçimlere gelene kadar badireler atlattık. Bundan belki çok daha fazla türbülans olabilirdi. Bundan 15-20 yıl evvelini düşündüğümüzde bu süreç hiç de kolay geçmeyebilirdi. Günün sonunda ekonomi ne kadar etkilendi buna bakmak lazım. Bizim tüketim rakamlarımızda hiçbir şey fark etmedi. Bu Türkiye'nin gücünü gösteriyor. Bundan keyif duyalım artık. Türkiye'nin etkilendiği en önemli alan küresel piyasalar. Amerika'da bugün Mortgage sistemi sallanıyor ve Türkiye'deki borsada da yüzde 70- 75 civarında yabancı sermaye varsa, tabi ki huzursuz olunuyor ve yatırımcı parasını çekmek istiyor. Ülke olarak temelde etkilendiği

miz faktörler dünyadaki gelişmelerdir. Dolardaki ve Euro'daki değişimlerin kaynağı ise tamamen küresel. Bunun cumhurbaşkanlığı seçimiyle bir alakası yok. Yumuşak karnımız küresel piyasalar ve bunun için de cari açığımızı düzeltmemiz gerekiyor. Bunun çözümü de daha fazla ihracat yapmaktan geçiyor' diyor.

Peki, ihracatı hangi ürünlerde arttırabiliriz, nerelere yatırım yapalım?

“Örneğin, otomotivden baktığımızda bir Anadolu'muz vardı. Türkiye'nin ilk ürettiği araba markası olması nedeniyle önemlidir. Ben Otosan'da çalıştım. O dönemde döviz yokluğu vardı. İnsanlar yokluk ortamında çok şeyi var ediyorlar. Döviz yok, ne yapacaksınız? Yerli üreteceksiniz. Bir arabanın üzerinde binlerce parça vardır. Kolay değildir onu yapmak. O gün hatırlıyorum sadece iki tek parça yerleşmemiştir. İnsan şöyle düşünüyor. Bu iki eksik parça Türkiye'de üretilmiş olsaydı ne olurdu? Şimdi bütün o ara malları isterseniz yurtdışından ithal edebilirsiniz ya da yerli sanayiye geliştirip, ithalatı kestığınız gibi Avrupa'daki şirketlere de ihraç edebilirsiniz.

Türkiye'nin bence kazanımı buradan olacak' diye yanıtlayan İzzet Karaca herkesin kendi iş alanında ithalatı nasıl azaltabilirim ayrıntısına bakması gerektiğini savunuyor. Buna bir örnek olarak da her yerde gördüğümüz binlerce Algida şemsiyesinin bile bir dönem ithal edildiğini söyleyen Karaca “Şimdi bu şemsiyeyi tüm dünyaya biz ihraç ediyoruz” diyor.

AB neden önemli, neden önemsiz?

Unilever CEO'sunun Türkiye'nin AB üyelik sürecine ilişkin ilginç gözlemleri var. İrlanda örneğiyle AB sürecinden nasıl faydalanabileceğimizi anlatıyor: “Bugün AB oluştuktan sonra en başarılı ülke İrlanda oldu. Çünkü İrlanda'nın çok iyi bir 'öncelik sistemi' var. İrlanda önceliğini bilgi işleme, sisteme ve programlamaya verdi. Üniversitesiyle, hükümet politikasıyla, teşvikleriyle iş gücü potansiyeliyle bir bütünlük içinde hareket etti. Gelelim kendi ülkemize. Şimdi diyelim ki ara malları Türkiye'de üreteceksiniz. Peki, daha pahalı üretirseniz ne olacak? İşçiliğiniz, elektriğiniz pahalıysa, teşvikleriniz yetersizse bu özelliğinizi hayata geçiremezsiniz. Eğer hükümetinizin stratejileri bu ara malları daha ucuza üretmeye yönelik bir sistem oluştursa, o zaman olur. Öbür türlü finansal olarak işin karlı olacağına üreticiyi inandıramazsanız. Şimdi ben bir malı yurtdışından 10 liraya alıyor ama Türkiye'de 12 liraya üretiyorsam Türkiye'de imalatını yapamam. O zaman tüketicime daha pahalıya satmak zorunda kalırım. İşte bu dengeyi İrlanda sağladı” diyor.

Peki, İrlanda bilgi işleme çıkış yolunu bulurken, biz hangi sektörlerle öncelik vermeliyiz soruma; “Benim çok beğendiğim bir eğri vardır. O da şudur: 'Gelişmişlik

seviyesine göre seçeceğimiz sektörler değişmelidir.’ Bugün insan yoğun sektörlerde, Türkiye rekabet gücünü kaybediyor. Çünkü bir Çin ve Hindistan gerçeği var. Milli geliriniz arttıkça siz artık biraz daha teknoloji üretmeye başlamak zorundasınız. Otomotiv ve tekstil gelişmekte olan ülkelere daha uyan alanlar. Eğer milli gelirimiz 10-20 bin gibi rakamlara çıkarsa ki buna inanıyorum. teknoloji üretmemiz gerekecek. Kimya sanayi de ilginç olabilir. Ayrıca neden İrlanda ve Hindistan’da gelişmekte olan bilgisayar yazılım sistemi bizde de olmasın? Buna dayalı olarak da teknoloji ve AR-GE satmalıyız” diyen Karaca, kendi pazarındaki rekabeti de şöyle anlatıyor: “Türkiye çok enteresan bir pazar. Uluslararası şirketlerin rekabet ettiği bir ortamdayız. Perakende de büyük yabancı şirketler burada. Hem rakiplerinizle rekabet ediyorsunuz hem de birbirleriyle rekabet eden uluslararası perakendecilerle rekabet ediyorsunuz. Bir de çok değer verdiğimiz yerel marketlerin stratejileri ve bakkal amcamız var. Bir yandan rekabet edip diğer yandan da uluslararası firmalarla, yerel marketler ve bakalar için satış stratejileri geliştiriyoruz. Hangi ürünü kime satacağım. Bakkalın önceliğiyle Migros’un önceliği arasında çok fark var. Süpermarketleri de farklı görmemiz lazım.

Eskiden distribütöre malı veriyordunuz iş bitiyordu. Bununla ilgili olarak satış kanalımızla birlikte geliştirdiğimiz, satış ve pazarlamanın ortak ele aldığı ‘Customer marketing’ yani müşteri ile pazarlama sistemimiz var. Bu departman, müşterimiz ne istiyor ve biz neler yapabiliriz üzerine odaklanıyor. Her iki tarafın misyonuyla ortaya nasıl bir çözüm sunabiliriz buna bakıyoruz. Bu rekabet ortamı tamamen Türkiye’ye özgü. Pazarlama kavramı artık satışla yakınlaşıyor” diyerek yanıt veriyor.

Ülkenin gidişatı ile ilgili ve gelecekle ilgili neler söylersiniz?

Unilever CEO’su makro ekonomiyi sevdiğini ve eğer Türkiye’de başarılı olmak isteniyorsa her şeyi çok yakından takip etmek gerektiğini söylüyor. Ülkemizin yüzde 7.1 civarında bir büyümesi olduğunu söyleyen Karaca: “Bunun devam etmesi işsizliğe de çare olacaktır. Tarımdan ekonomiye ve sanayiye doğru bir kayış var. Dolayısıyla aslında Türkiye’deki işsizlik rakamı daha doğru ifade edilmeye başladı. Turizm sigortacılık gibi hizmet sektörleri büyüyor. Doğru yabancı sermayenin ülkeye gelmesini çok önemsiyorum. Milli gelirimizin de 10 bin dolara geleceğine inanıyorum. Türkiye’nin kimliğini kaybetmeden yapması gereken şeyler var. Standart, kalite gıda hijyeni gibi prosedürler Türkiye’ye gelmeli. Kayıt dışının azaltılması lazım. Bu standartlar oturtulunca da AB’ye girmeye gerek bile kalmaz” diyor.

30 Ağustos 2007

Murat Kolbaşı

Arzum Genel Müdürü ve Yürütme Kurulu Başkanı



“Çekirdekten yetişmek tanımına uygun bir işadamı. Elbette çekirdeğin kalitesi de önemli. Evinde iş konuşulanların iş adamı, sanat konuşulanların sanatçı olması doğal. Terside olduğunda zaten bir teslik var demektir. Murat Kolbaşı da hem aileden hem de pek çok gayrimüslim iş adamının yazın ikame ettiği Büyük Ada’dan işi öğrenir. Genç kuşağın başarılı temsilcilerinden biri ve daha çok aklıyla iş yapmayı seviyor. Ürünlerin tasarımını da üretimini de yurtdışında yaptırıp marka olarak uzun yıllardan bu yana yatırım yaptığı Arzum adı altında satışını yapıyor. Sayın Kolbaşı gözünü de, aklı da yeniliklere hep açık tutuyor ve pazardaki dev rakipleri arasında hem pazar payı alıyor hem de fark yaratıyor.”

Özel tasarım için yurtdışına başvuran ilk Türk firmasıyız

“İş sadece endüstriyel tasarım olan şirketler var. Bu şirketler dünyanın neresinde hangi malzemeler var biliyorlar ve sizin aklınıza gelmeyen malzemeleri bir araya getirerek özel tasarımlar yapıyorlar. Ne tuhaftır ki, böyle iş yapan bir şirkete giden ilk Türk benim. Örneğin bir uluslararası marka, ayağı en iyi saran ayakkabı imal etmiş ve kendini de böyle lanse ediyor. Aslında bu ürünün içindeki malzeme bakır tel. Yollara döşenen kablo, ayakkabının ana malzemesi olarak kullanılmış. O kablonun içindeki bakır teller ayakkabının gövdesine uyarlanmış. Ayrıca dünyanın en uç noktasında hangi ülkede hangi malzeme bulunur konusunda ihtisaslaşmış tasarım şirketleri de var. Bugün bu bilgiye sahip olmak bile başlı başına bir uzmanlık gerektiriyor. Kendi bünyenizde tasarım yaptırmak iyi bir şey ama bir süre sonra şirket içine aldığınız bu tasarımcı Arzum’cu oluyor ve farklılaşmıyor. Farklı fikirler yaratmada bir kısır döngü başlıyor.”

Evlilik hediyesi olarak evimize getirilen ilk elektrikli alet Arzum marka bir portakal sıkma makinesiydi; hâlâ da çalışır durumda. Sanırım pek çoklarımızın evinde Arzum markasının jenerik olarak adına ‘gırgır’ dediğimiz süpürgesi başta olmak üzere elektrikli küçük ev aletlerinden mevcuttur. Mevcuttur diye iddialı bir söylem oldu ama markanın 1930’da başlayan tarihçesi sanırım bunu söylememe izin veriyor.

Kolbaşı ailesi aslen Konyalı. Ticaretle uğraşan büyükbaba, müthiş bir girişimcilik örneği gösterir. 1930’lu yıllarda Konya’da iğneden ipliğe İstanbul’dan getirip sattığı çok katlı bir mağaza açar. Aslında bu mağazacılık yaklaşımı ülke için de bir ilktir. Kolbaşı ailesi 1940’lı yılların başında Adana’ya göç eder. Aile kalabalıktır ve Kolbaşı ailesinin şimdilerde işin icrasının başında bulunan Murat Kolbaşı’nın babasının ve amcalarının da olduğu üç erkek kardeş artık büyümüştür. Armut dibine düşer ve Adana’da da çok katlı mağaza deneyimlerini hayata geçirirler. İşler iyidir ve İstanbullu toptancılar Kolbaşı ailesinin taleplerini gönderirken kolilerin üstüne ‘Güney’e gidecek’ diye yazarlar. Bu nedenle de kurumun ticari adı 1966 yılından bu yana Güney İthalat sanayi olarak tescillenir.

Sultanhamam medresesi, Büyükada vapuru ve Musevi komşular

Arzum Yönetim Kurulu’nun İcradan Sorumlu Üyesi ve Genel Müdürü Murat

Kolbaşı'nın Arzum'un markalaştırılması vizyonunu nasıl ve nereden edindiğini bilmek istiyorum. Hikaye şöyle; Konya kökenli ticareti bilen bir aile Adana'nın zenginliği içinde geliyor ve ardından İstanbul Sultanhamam'a yerleşiyor. Bu arada Kolbaşı ailesi yazlarını Büyükkada'da geçirmektedir. Ada'nın bugün adları ünlü sanayiciler arasında geçen iş adamları da her sabah vapurla Eminönü'ne geçerler. Yanlarına bir şeyler öğrenmek için gelen gençlerle de iş ve yaşam üzerine sohbet ederler. Murat Kolbaşı'na da daha o günden sorulan sorular, kariyerini belirlerken epey yol göstermiş. Kolbaşı şimdilerde de bu nedenle otobiyografi okumayı çok seviyor ve kendine satır aralarından dersler çıkarıyor.

Murat Kolbaşı'nın hayatında önemli kararlar aldığı dönemeç oldukça fazla. Işık lisesinden mezun olduktan sonra İşletme okumaya karar vermesi de yine Ada vapurunun arka sahanlığındaki sohbetlerden kaynaklanıyor. 9 Eylül Üniversitesi'nde başladığı İşletme eğitimine Marmara İşletme'de devam eder. İzmir'de okuduğu yıllarda da Güney İthalat'ın satışını yaptığı Rowenta ve Sharp Lourens markalarını satar.

Kolbaşı ailesi 1953-1966 yılları arasında Sultanhamam'da ticaretle uğraşır, al-sat yapar. O yıllarda Alman Krups markasının mümessilliğini de alırlar. Küçük ev aletlerine girme nedenleri de bu mümessillikleri olur. Aynı dönem Emin Cankurtaran da, Rowenta markasını Türkiye'ye getirir. Kolbaşı ailesi bundan da cesaret alarak Krups adıyla bir model çalışması yaptırır. Ancak Krups bu iş modeline sıcak bakmaz. Oysa ki aile şimdilerde genel müdürlük binasının olduğu yerde daha çok metal ağırlıklı, üç tekerlekli çocuk bisikleti, elektrik süpürgesi gibi aletlerin üretimini yapmak üzere Balkan Sanayi adı altında bir fabrika kurmuşlardır. Krups ile anlaşılamayan aile, küçük ev aletleri işine girer ve Arzum isminde karar kılarak üretime geçer.

Arzum aileden birinin ismi değilmiş. Peki nasıl bulunmuş. İsim aslında, üç kardeşin arzusu manasında koyulmuş. Arzum 60'lı yıllarda metal ürünler, 70'li yıllarda özel ürünler yani portakal püresi makinesi gibi ürünler üretiyor. 80'li yıllarda vantilatör, soba kategorisi ise Arzum'un en çok satan çeşidi oluyor. O yıllarda bazı ürünlerin üretimini ya kendileri yapıyor ya da bazı iyi üreticilere yaptırtıyorlar. Farklı ürünleri hayata geçirirken bu arada Güney'deki ticaret de devam ediyor. Rowenta gibi markaların toptancılığı yapılıyor. Arzum 90'lı yıllara geldiğinde daha çok mikser, portakal sıkma makinesi gibi ürünlerle bilinmeye başlanıyor. Bu arada mutfak robotu ile satış başarısı yakaladık. O dönemin ünlü Çarkıfelek yarışma programına ürün vermeye başladık. Adımız bu çalışmayla çok fazla duyuldu, bilinirliğimiz arttı. 'Arzum'dan portakal makinesi' sloganı bayilerimizde satış sloganı haline geldi. Bu isim Güney İthalat'ın da önüne geçti. Reklamın gücünü de Çarkıfelek yarışmasında keşfettik. 1993'de 1 milyon dolar bütçeyle ilk reklam kampanyamızı yaptık. Arzum

mutfak robotu ürünümüzle birçok mutfağa girdik. Onun öncesinde gazete ve TV reklamlarıyla medyada yer almış ama 1993'teki gibi bir başarıyı yakalayamamıştık' diyen Murat Kolbaşı markalaşma sürecinde reklamın ve promosyonun etkisine de vurgu yapıyor.

Şimdilerde Arzum'un yönetim kurulunda amca İbrahim Kolbaşı ve kuzenler Osman ve Rezzan Kolbaşı görev almakta. İş her zaman ciddiye aldıklarını söyleyen Murat Kolbaşı, bir fikrin geliştirilmesi sürecinde epey tartıştıklarını da itiraf ediyor. 1996'dan bu yana şirketin genel müdürlüğünü üstlenen Murat Kolbaşı Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak da görev yapıyor. Yapı olarak hem çok konuşan hem de çok dinleyen birisi olduğunu söyleyen Arzum Genel Müdürü bir işe başlarken pek çok insanın fikrini aldığını da söylüyor.

Peki, akrabalarından oluşan bir yapılanmada sorunlar yaşanmaz mı? Bunun da çözümünü alt kadroyu tamamen profesyonellerden oluşturmuşlar. Stratejik olarak iş kararları üst yönetimde alınsa kararların uygulanmasında yüzde yüz sorumlu kişi Murat Kolbaşı. Majör kararlar alınmasında ise amca İbrahim Kolbaşı belirgin oluyor. Geçtiğimiz yıl Arzum markasını korumak için konumlandırılan ikinci marka Felix'de yine aile meclisinde verilen karar sonrası çalışmalarına başlamış.

Yerli ve yabancı büyük oyuncuların arasında yakalanan başarı

"Küçük ev aletleri pazarı dünyada bu konuda ihtisaslaşmış markaların elinde. Krups, Rowenta, Moulinex ve Tefal en önemli markalar. Bu dört marka da SEB Gruba ait. Bu grubun Türkiye'de en büyük ve bilinen markası Tefal. Onun dışında uluslararası markalar arasında Philips ve Braun var. Ayrıca Kenwood ve Delogni de oyuncular arasında. Bunlar da bir başka grup. 1996'dan sonra bu markaların Türkiye'ye bakış açıları değişti. Braun Türkiye'de ofis açtı. 1997'de Tefal'in yaptığı reklam bütçesi küçük ev aletleri pazarında tarihe geçti. Bu rakamları da şu ana kadar da kimse harcamadı. Yıllık 5 milyon doların üzerinde bir rakamdan bahsediyorum. Bu da pazarı büyüttü. Küçük ev aletleri pazarında Tefal'in bu atağı bir buzkıran gibi iş gördü. Bize de yol açıldı. Tefal grubu pazarı büyütünce sektörün önemi de ortaya çıktı, yani bayi potansiyeli, satış noktaları gibi alanların da önemi anlaşıldı. Pazarın toplamda 1 milyar 150 milyon dolar olduğunu tahmin ediyorum. Bu rakamlar içinde yabancılar hâlâ büyük oyuncu. Bu lig de bir de beyaz eşya üreticileri var.

Beyaz eşyacıların ana konusu küçük ev aletleri olmasa da Arçelik ve Beko'nun bizim sektördeki toplam payı oldukça yüksek. Sadece Arçelik'in cirosu 3.5 milyar dolar civarında olunca toplam büyüklüğü 1.5 milyar dolar olan bizim pazarla pek

uğraşmıyorlar' diyen Murat Kolbaşı kendi pazarlarının anatomik yapısına ilişkin bir fikir veriyor.

Bir yanda üreticiler diğer yanda yenilikçi fikirleri olanlar var bu sektörde. Büyük markalar da tüketici gereksinimlerini tespit ediyor, şekillendiriyor ve bunu üretebileceklerle anlaşarak fikirlerini hayata geçiriyorlar. "Yabancı markaları incelediğimizde başarısının arkasında üretim yok. Artık dizayn, tasarım ve iyi fikir var. Bu alanda mutlaka küresel bakmak ve tasarımdan üretime en iyi olanla çalışmak gerek. Bugün pek çok ülkede üretim noktaları var. Eğer iyi bir ürün fikriniz varsa bu noktalarında üretim yaptırabiliyorsunuz. Küreselleşen dünyada her şeyi kendiniz yapmaya kalkışırsanız zaten küreselleşemezsiniz" diyor Kolbaşı.

Eve götürmeyeceğim ürünü üretmem!

Arzum'un yeni tasarımları çaycı seti, cezve ve yaprak sarma makinesi. Tümü de ev hanımlarının ne istediği dinlenerek üretilmiş. Ayrıca Türkiye'deki endüstriyel tasarımı desteklemek üzere İstanbul Maden İhracatçılar Birliği'nin yarışmasında bir öğrencinin ödül alan ekmek kızartma makinesini satın almışlar. Kolbaşı endüstriyel tasarım konusuna önem vermenin gerekliliğine değinerek, 'Tasarım konusu bizim için çok önemli. Meselâ, Türkiye'de cezveyi düşünenler oldu ama kaşığı soktuğunuz zaman çarpmayan, tasarımıyla tüketiciyi cezbeden ürünü ilk biz yaptık. Hayatı kolaylaştırdık. Tasarım satın alıp, o ürünün bir prototipini yaptırmak bizim sanayici kimliğimiz. Bugün ülkede bir Türk markası furçası var. İlla Türkiye'de üretilmiş bir marka çıkarma zorunluluğu yok. Yapsak tabi ki iyi olur ama bugünkü gelişen sanayiye bunun kolayı var. Bazı yabancı markaların, Türk firmaları tarafından satın alınması söz konusu olabilir. Türk iş adamlarının artık bakış açılarını değiştirmeleri gerekiyor' diyor.

Müşteri tatmininin önemini biliyor Arzum markası ve bu nedenle de satış sonrası serviste de yeni bir yapılanmaya gitmişler. Güney İthalat Servis adıyla lanse ettikleri 350 adetlik bir servis ağı kurmuşlar. Kısa bir süre önceye kadar pazarlama departmanı bile olmayan Arzum, servislere daha çok bayanların geldiğinden hareketle buralarda daha düzenli ve düzeyli bir yapı oluşturmaya gayret etmişler.

Gerçi biz hanımların mutfak eşyası alma konusunda müthiş bir açlığımız varsa da bu kadar çok marka söz konusu olunca acaba pazar doydu mu sorusu geliyor aklıma. Peki pazarın ürün çeşitleri söz konusu olduğunda büyüklüğü belli midir? "Türkiye de satılacak çok şey var ama elektrikli ev aletlerinde başarılı ve başarısız olduğumuz alanları değerlendirdiğimizde araya farklı ürünler katmak gerekiyor. Meselâ cezvenin segmenti yok. Bu nedenle Türkiye'de su ısıtıcının pazarı şu kadar, cez-

venin şu kadar diyebileceğim bir pazar büyüklük oranı da yok. Yaprak sarma makinesi yapmak istiyoruz, gerçi bana bundan her yerde bahsetme diyorlar ama bu makineyi kim yaparsa yapsın bizim önümüzü açacak bir gelişme sağlayacak diye düşünüyorum” diyor.

Bence söyleşinin en can alıcı sorusundayız. Her zaman Ar-Ge’den söz eder ve bu konuda ülke olarak yetersizliğimizi dile getiririz. Arzum yeni ürünler geliştirirken Ar-Ge çalışmaları yapıyor mu?

“Dünyadaki iş anlayışında hizmetleri dışarıya verme konusu o kadar yayılmış durumdaki. Bugün dünyada malzeme üzerine araştırma yapan çok önemli şirketler var. Sipariş veriyorsunuz. Fikri anlatıyorsunuz. Sizce bu ürün nasıl şekillenebilir, imalatla hangi maddeler kullanılabilir diyorsunuz ve işi istiyorsunuz. Şunu açık yüreklilikle söyleyebilirim ki bu şirketlerden birine giden ilk Türk firmasıyım. Kendi içinizde böyle bir teknolojiyi kurmaya kalkışsanız inanın çok zor. Böyle şirketler yurtdışında aklınıza gelebilecek birçok marka için tasarım yapıyor. Ayağı en iyi saran ayakkabı örneğinde olduğu gibi” diyen Murat Kolbaşı, kendi olanaklarıyla yeni tasarımlar yapmaya çalışan şirketler için farklı bir açılım getiriyor.

Ekonomik pek çok badire atlattık ama...

Ülkenin geleceğine pozitif bakanlardan birisi de Murat Kolbaşı. “Ekonomik badireler atlattık ama ülkemiz önemli bir yerde. Süreçleri iyi yönetmek gerekiyor. Bir şeyi iyi yönetirseniz diğer şeyler de olumlu bir noktaya doğru ilerler. İyi bir örnek olarak futboldaki başarılarımızı ele alalım. Yıllarca yurtdışında yaptığımız futbol maçlarında hakemlerin bize haksızlık yaptığını düşündük, durduk. Oysaki Türk Milli Futbol Takımı dünya 3 üçüncüsü oldu. Galatasaray ise UEFA’da şampiyon olmayı başardı. Başarılı bir takım oluşturma gerekliliğine inanmak yeterli. Yine futboldan bir örnek verirsek Türkiye doğru atakları doğru zamanda geliştirmeli” diyor.

6 Eylül 2007

Tayfun Bayazıt

Yapı Kredi Bankası Genel Müdürü



“CEO deyince insanın aklına ilk gelen isimlerden biri sanırım Tayfun Bayazıt oluyordur. Peki, neden? CEO’luk makamından ne bekliyoruz da Sayın Bayazıt bu beklentiği nasıl karşılıyor? Olaylar ve durumlar karşısındaki sükûneti, güven verici tavrı, biraz yakınına vardığınızda esprili, hayatla ve hatta kedisıyla bile dalga geçen barışık hali değişik bir profil çiziyor. Hani o eskinin görünce yolunu değiştirdiği, sesi gürleyince insanların sağa sola kaçtığı lider tipinden farklı bir yönetim tarzı var. İşte bu nedenlerden ötürü de kendisiyle çalışanlarda alışkanlık yarattığına yakından şahidim.”

KOBİ'lere 'kral' diyoruz çünkü yarının büyük şirketleri olacaklar

“Amerika’daki Mortgage kriziyle ilgili yeterli bilgiye ulaştığımız zaman daha net bir şeyler söylemek mümkün. Daha akılcı çıkarsamalar yapabileceğiz. Ama bu krizin boyutu şimdiden görülüyor. Bunun bir takım dip dalgaları olabilir. Bunun etkileri eğer önemli ölçüde finansal piyasalarda korkuya, endişeye hâkim olur likidite daha fazla önem kazanırsa bize de bir miktar yansır. Aslında bu tip krizler finansal piyasalarda ne ilk görüldü ne de son olacak. Önemli olan bu tip krizlerde bizim ne yaptığımız? Eskisinden çok daha fazla dayanıklı bir yapımız var. Bankacılık sisteminin aldığı riskler bugüne kadar almadığı kadar fazla ve önemli. Krizin etkisi anormal boyutlara ulaşmadığı sürece bir dayanma limitimiz var.”

Yapı Kredi Bankası Genel Müdürü Tayfun Bayazıt ile görüşmeye gitmeden önce araştırma yapıyorum. Çünkü Fortis’ten Yapı Kredi’ye geçtiği 19 Nisan 2007’den bu yana kendine koyduğu 100 günlük konuşmama kararını henüz bitirmişti. Yapı Kredi’yi orta vadede üçüncü özel banka konumuna getireceği, kredi kartlarında zaten lider olduklarını, bazı segmentlerde de lider olma hedefini koyduklarını, sürdürülebilir değer yaratmaya önem verdiğini ve bu nedenle de şube sayılarını arttıracaklarını okumuştum. Aslında pek çok sorumun yanıtını daha söyleşi yapmadan almıştım. İşte tam da bu nedenden ötürü Bayazıt’a iki banka ve ana sermayedarlarla ilgili sorular sormak istedim.

Tayfun Bayazıt 10 yıl önce ayrıldığı Yapı Kredi’ye Citybank, Dışbank/Fortis denetiminden sonra tekrar dönmüştü. Bayazıt’ı, Dışbank’ı Fortis’e çok iyi bir bedelle satan CEO olarak hatırlayanlar da vardır. Biz onu bankacılık sektöründe yaptıklarıyla tanıyorduk Tayfun Bayazıt’ın kendisi nasıl hatırlanmak isterdi? ‘Kendimle ilgili değil de hedefleri ekibiyle beraber gerçekleştirmiş biri olarak anılmak isterim’ diyerek nasıl anılmak istediğini çok net söylüyor.

Tayfun Bayazıt takımını iyi yönetenlerden. Yapı Kredi’ye geçtiğinde eski ekibinden de transferler yapacağı dedikoduları dolaşmıştı ancak Fortis’ten ayrılanlardan bazıları farklı sektörlere geçti, bazıları ise başka bankalara. Bayazıt, uyumlu çalışabileceği, enerjisi yüksek ve bir takım oluşturabileceği insanlarla çalışmayı seçenlerden. Heyecanını paylaşmayı da seviyor. Çünkü Türkiye’nin rekabetin de ötesinde çok ciddi dalgalanmalar yaşayan bir ülke olduğunu ancak böylesine uyumlu bir ta-

kımla bu zorlukları atlatabileceğini düşünüyor.

“Ben çok fazla mükemmeliyetçi olduğumu zannetmiyorum. Dolayısıyla hedeflerini doğru koymanın, kurumun vizyonunu, misyonunu doğru tanımlamanın sadece basmakalıp tanımların çok ötesinde olduğunu düşünüyorum. Bu çerçeveyi çizdikten sonra takım arkadaşlarımı yeteri kadar yetkilendirdiğimi düşünüyorum. Zaten bu kadar büyük boyuttaki bir kurumun her ayrıntısında varolmanız mümkün değil. Merkeziyetçi olarak çalışmadığım ve işleri önemli şekilde delege ettiğimi biliyorum” diyen Bayazıt ekibin ortak DNA’sına da inanıyor.

DNA deyince üç banka, Koçbank Yapı Kredi ve UniCredit birlikteliği ciddi bir kombinasyon. Bu birleşmedeki DNA’yı çözebildiniz mi?

“Önemli ölçüde çözdüğümü düşünüyorum. Bir kere bir kurumun nereden geldiğini anlamak, ileriye yönelik planları yaparken önemli bir ayrıntı. Yapı Kredi, Türkiye’de özel sektör bankacılığı açısından gerçekten çok önemli işler yapmış, inovasyon konusunda ve yeni ürünleri piyasaya tanıtırma açısından gerçekten çok önemli katkıları olan bir banka. Zaten böyle avantajlı ve kuvvetli yanları olmasa Yapı Kredi Bankası, özellikle sahiplikle ilgili sorunların yaşandığı satın alma öncesinde çok daha ciddi zararlar görebilirdi. Diğer yandan, Koçbank 2002’den itibaren, İtalyan Unicredit ve Koç Grubu’nun ortaklığıyla, önce toptan daha sonra perakende bankacılıkta önemli işler başarmış, kriz sonrası hem pazar payını geliştirmiş hem de sistemlerini oturtmuş bir banka. Bu iki köklü ve kendini ispat etmiş kurumun birleşmesiyle ortaya çıkan yeni Yapı Kredi, önemli ölçüde her iki tarafın da kuvvetli özelliklerini almış.

Her birleşme ve satın almada mutlaka sancılar olur. Örneklere de baktığımızda iki kurum kültürünün bir araya gelmesi ve tek bir ülkü içinde birleşmesi epey zor. Dolayısıyla bu birleşmenin yaşandığı süreç içinde de bazı problemler olmuştur. Ama şimdi birleşmenin üzerinden bir sene geçti ve dönüp baktığımızda ortada hem bilançosu sağlam hem de güçlü hem de kuvvetli iki ana hissedarı olan köklü kurumun mayasını taşıyan bir kurum var.”

Yapı Kredi Bankası’nın Genel Müdürü Tayfun Bayazıt beni bankasının hedeflerine konuşmaya doğru çekiyor. Hedeflerini biliyorum ama daha önceki söyleşilerinde ilginç bir terim kullanmış ‘ürün fabrikaları’. Benim bildiğim, hizmet sektöründe fabrika tanımı kullanılmazdı! Açıklıyor, “Factoring şirketi, sigorta, sağlık sigortası yatırım bankacılığı, yurt dışındaki bankalarımız fabrikalarımız. Aslında büyük yatırımları olan karmaşık bir yapı ama bütün bir yapıyı bir vizyon çerçevesinde toparlayabilmek bundan sonrası için ilk hedefimiz. Rekabette bu alanları kullanarak da öne çıkmak son derece önemli” diyor.

Eğer rakamlar değişmediyse 11. sırada yer alan Fortis'ten 4. sıradaki Yapı Kredi Bankası'nın başına geçti Tayfun Beyazıt. Acaba bu geçişte bir kaygı duydu mu?

“Tabi kapsamlı bir değerlendirme yapmadan hiç kimsenin böyle bir teklifi kabul etmesi mümkün değil. Aslında bu değerlendirmede hem kariyerimde yönettiğim kurumun büyüklüğü hem de yaklaşık on yıl kadar çalışmış olduğum ciddi bir duygusal bağın olması etkili oldu” diyor.

Bu büyük birleşme sonrasında içerde neler olmuştu? ‘Bankanın sıralamalarındaki yeri ne olursa olsun böyle yapılanmalar sonrası işler her zaman için çok daha rekabetçi hale gelir. Eskiden bir bankanın gücü öz kaynak güçlülüğü, bankanın öz şube teşkilatının büyüklüğü gibi bir takım somut göstergelerle anlatılırdı. Artık bunlar yeterli değil. Bütün bankaların sermayesi güçlü, bütün bankaların sermayeye erişimi eskisinden daha kolay. Rekabet daha önemli. Buluşlarınız eskisinden çok daha kolay kopyalanabiliyor. Tekrar edilebiliyor. Dolayısıyla artık bankacılıkta sıralamaya girmek her banka için geçerli. Eğer önünüzde iddialı bir yol planı varsa, ki benim de var, bu plan olmadan o yolun da çok fazla bir anlamı yok. Öncelikli olarak kısa vadede yapılması gereken işler var ama çok daha büyük bir resmi takım arkadaşlarınıza göstermek zorundasınız. Özellikle üç ay içinde oturup arkadaşlarımla bu resmi irdelemeye çalıştım ki orta uzun vadeli bankanın planını ortaya koyabilelim” diyor.

Peki, diyorum, Yapı Kredi'nin rekabette kendisine üstünlük sağlayacak araçları nelerdir?

Kurumun başarılı olduğu en önemli konu kredi kartları. Bireysel bankacılık, KOBİ bankacılığı gibi alanlarda ilerlemeyi düşünüyoruz. Aslında on sene içinde aktif büyüklük açısından Türkiye'nin lideri olacağız demek afakî bir söylem. Bunu daha somut olarak hangi segmentlerde ve dönemlerde nasıl yapacağımıza bakacağız.”

11. sıradaki Fortis ile yaptığınız mücadeleyle 4. sıradaki Yapı Kredi için gerçekleştirdiğiniz mücadele arasında farklılıklar var mı?

Aslında çok da fark yok. Orada da sizin önünüze geçmeye çalışanlar var. Aslında önde daha az yarışmacının olması rahatlatan bir faktör. Ama insanın kendisini rehavete asla kaptırmaması gerekiyor. Gerçekten çok kuvvetli rakipler var. Kurumun tepe kurmay takımının yol planı çizmesi son derece önemli. Hissedarların mutlaka değişik beklentileri var ve ana hissedarlar her zaman en büyük ve en kârlı olmak isterler. Hiç sorunlarının olmamasını istiyorlar. Yönetimin son derece uyumlu çalışmasını ve ayrılmasını istiyorlar. Ama biliyoruz ki böyle ideal bir dünya yok. Sürdürülebilir kârlı bir

kurum istiyorlar. Ben kurumun kendi istikrarı ve kendini orta vade planları yenileme ve revize etme açısından baştan tutarlı bir vizyonu ortaya koymasını ve onu hissedarların önce sahiplenmesini daha sonra yönetimin bunu benimseyerek özümsemesini istiyorum. Çalışanların bu işin parçası olduklarını, başarı için çok önemli faktör olduğunu görmelerini istiyorum. Misyonun böyle bir konserve tanım şeklinde ya da danışmanlar aracılığıyla bulunacak bir şey olmadığını söylemek lazım. Kurum çalışanları tarafından ortak akılla sahiplenilmesi ve benimsenmesi gerektiğini düşünüyorum.”

Bankaların ülke ekonomisindeki yerini göz ardı edemeyiz. Bir daha ciddi boyuttaki krizlerin yaşanmaması için bankaların nasıl bir duruş göstermesi lazım?

“Burada birkaç tane konu var. Bankacılığın denetimi ve gözetimi açısından bu işe siyasetin bulaşması konusunda zafiyetler vardı. Şimdi daha dünya standartlarında denetim ve gözetim var. Bankacılık işi, içinde risk yönetimi çok daha somut tarif edilir ve nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda ortak bir paydanın bulunduğu bir iş haline geldi. Yani artık bankacılıkta operasyonel risk nedir? Piyasa riski nedir? Kredi riski nedir? Bu riskler nasıl ölçülür? Bu ölçülen riskler bankanın öz kaynağında ne boyuttadır konusunda eskisinden çok daha iyi bir sistem var. Dışardan şu anda yaşamış olduğumuz dalgalanma o kadar açık gösteriyor ki finans sektöründe çalışanlar, bugün bir adım önde gidiyorlar. Tamamen yüzde yüz riskleri kontrol ettiğinizi söylemek her zaman için mümkün değil. Meselâ şu anda Amerika’da Mortgage krizi, düşük gelirli konut kredilerinin piyasada önemli ölçüde artmış olduğunu ve bunun finansal piyasalara olan etkisini gösteriyor.”

Cari açığımız çok fazla. Yabancı sermayenin girmesiyle bu konuda fazla sorun yokmuş gibi görünüyorsa da kriz bizi ne kadar etkiler?

“Cari açık neden oluşur? İthalat ihracat dengesizliğinden. Şu anda ekonomik itihalatın cazip olması bu dengesizliği daha da artırıyor. İkincisi Türkiye enerji ithal etmek durumunda olan bir ülke. Dolayısıyla Türkiye’nin her halükârda bir yapısal problemi var. Cari açık boyutunun ileriki dönemlerde, küresel finansman krizlerinde finansmandan dolayı etkilenmesi bir risk. Ayrıca ithalatın alt açılımlarına baktığımız zaman önemli ölçüde ara mal ithalatının olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla ülkede çok ciddi yatırımlar yapılıyor ama bir yandan da ülkenin istihdam sağlaması gerekiyor. Türkiye’nin önemi sorunlar alt alta koyulduğunda sadece bir deliği tıkararak çözebileceğiniz sorunlardan değil. Cari açık aslında bir takım orta uzun vadelerin görülebileceği mikro reformlarla çözülebilir. Cari açığı indirebilmek açısından alınacak önlemlerin yan etkileri başka yerlerde tezahür edebiliyor.

Göründüğü kadarıyla enerji fiyatlarında bir düşüş yakın zamanda görünmüyor. Bu cari açıkla birlikte yaşayacağız. Bunun nasıl finanse edileceği ise yabancı sermayenin doğrudan finansman sağlayacağı şeklinde görülüyor. Bundan sonra da yabancı sermaye akımlarını cezp edecek politikalarla bunu desteklememiz gerektiğini düşünüyorum. Böylece endişelerimiz daha da azalacak.”

Son dönemde KOBİ’ler niçin kral oldu? Özel bir nedeni var mı?

“Türkiye’nin en önemli ekonomik girdisini sağlayan ve lokomotifi olan bir müşteri segmentinden bahsediyoruz. Bu segment ki bankacılık sektörüne olması gerektiği kadar aşına değil. İlk aşamada işimizin onlara yol göstermek ve işlerini büyütebilmeleri için akıl danışmanlığı yapmak olduğunu düşünüyoruz.

Daha da önemlisi KOBİ’lerin kurumsallaşma açısından yapmaları gereken işler olduğunu görüyoruz. Özellikle bankacılık sektörüyle bundan sonraki dönemde daha yakın bir boyutta çalışabilmelerinin önemli olduğunu düşünüyoruz. Bencil olarak kendi açımızdan baktığımızda KOBİ’leri bankacılık sektörünü büyütebileceğimiz çok önemli bir potansiyel olarak görüyoruz. İkincisi çok daha fazla sayıda küçük orta boy işletmenin hem riski dağıtma hem de sağlıklı bir şekilde pastayı büyüme açısından çok önemli bir faktör olacağını düşünüyoruz. Çok daha önemlisi bugün büyük işletme olarak gördüğümüz şirketlerin hepsi bundan on yıl önce küçük işletmelerdi. Dolayısıyla şu anda KOBİ olarak tanımladığımız şirketlerin de ileride çok büyük şirketler olacağını görüyoruz. Bu açıdan da bu sektöre bankacılık açısından yatırım yapılması gerekiyor.”

Yapı Kredi ve hedeflediği yer üçüncülük. Sanıyorum ki hedeflediği yer daha da ilerisi. Bu arada Türkiye nasıl olacak?

“Çok genç ve dinamik bir nüfusumuz var. Yabancı bankalar bu ülkede ne bu-luyorlar da yatırım için ülkemize geliyorlar. Neden Türkiye’ye böyle hücum ettiler? Bunun tek sebebi genç nüfus. Ciddi bir büyüme potansiyeli var ve bankacılık penetrasyonu çok düşük. Birincisi kârlı operasyonunuzu yürütme olanağınız var ve bunu artık Avrupa ülkelerinde bulamıyorsunuz. Bankacılıkta en önemli gıda büyüyen ekonomidir. Ayrıca genç nüfus olması teknolojiyi kullanan nüfusun alternatif bankacılık ürünlerinden de yararlanıyor olduğunu gösterir. Alt yapıyı sağlam tutup, fırsat eşitliğini sağladığımız zaman Türkiye’deki müteşebbis gücün gerçekten önemli işler başaracağını görebiliyoruz.”

13 Eylül 2007

Önder Şahin

Alarko Carrier Genel Müdürü



“Kurumun toplantı odasında yaptığımız söyleşinin başlangıcında asistanı kâğıt ve plastik bardakları göstererek, “Kahve ya da çayınızı kendiniz alabilirsiniz!” diyor. Teşekkür ediyoruz. Sayın Şahin geldiğinde de ikramda bulunmak istiyor. Dayanamayıp, keyifle çay içmek istediğimi plastik ya da kâğıt bardak kullanmayacağımı söylüyorum. “Çok haklısınız” diyor ve gereğini yapıyor. Yemyeşil çim bir sahanın insanların kariyerinde ne kadar etkisi olabilir sorusunu Önder Şahin’i tanıdıktan sonra çok diye yanıtlayabilirim. Eğer ODTÜ’nün çim sahasını görmeseydi bugün tıbbiye mezunu bir uzman hekim olarak karşımıza çıkacaktı. Böyle bakınca da yüreğinin götürdüğü yere gidebilen bir yönetici gibi yansıyor bana. Ancak diğer yandan neredeyse bir ömür kadar uzun süreden beri Alarko’da çalışıyor olması acaba onun bitip tükünmez sadakat ve sabrını mı gösteriyor?”

Türkiye her bakımdan hızla geliyor yabancılar bunu bizden daha iyi fark ediyor

“Klima sektörü bir yandan yerel dev markalar, diğer yandan küresel marka olup da ülkemizde üretim yapanlar ve sadece ithal edilip satılanlar arasında pazar payı savaşını verirken, markasız ve kayıt dışı diyebileceğimiz cihazlar da pazarda fiyat standartlarını dayatıyorlar. Biz var olan pek çok markadan daha pahalı olmamıza rağmen, algıda klima sektörünün uzmanlaşmış markası olarak yer aldığımızdan kârlı bir şirket olarak yolumuza devam ediyoruz. Bu yapısı çok karmaşık sektörde rekabet fiyata çekildiğinde, kaybeden hem sektör hem de markalar olacak. Ayrıca reklamlarında adeta ‘karpuz sergisi’ gibi tezgah açan ve bizde daha ucuz, daha fazla vade diyerek satanlar da pazara zarar veriyorlar.”

“1948 Ayvalık doğumluyum. Zorlu bir hayatım oldu. Üniversite çağına geldiğimde hangi mesleği seçeceğime karar vermekte zorlandığımı hatırlıyorum. İkilemde kalmıştım.

1965 yılında üniversite sınavlarında merkezi bir sınav sistemi yoktu. Her üniversitenin sınav sistemi farklıydı. Rahmetli babam doktor olmamı ve bu yüzden de İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi’ne gitmemi istiyordu. Ben ne istediğimden çok emin değildim ama arkadaşlarımdan Kimya Mühendisliği mesleğiyle ilgili güzel şeyler duymuştum. Çok geçerli bir meslekti. Meselâ yüksek mühendisler o dönemde 66 Türk lirası kazanırlardı. Bir gün arkadaşlarımdan biri, bir sohbet anında ODTÜ’den ve okulun genel imkânlarından söz etti. Okulun İngilizce eğitimini, kürek yarışlarını, gölünü ve en önemlisi çim futbol sahasını anlattı. O zamanlar ülkede tek bir tane çim futbol sahası yoktu. Futbol oynayan biri olarak konuşmanın bu bölümü ilgimi daha çok çekti. Sınavlarda hem tıbbi hem de ODTÜ’yü kazandım ve babama rağmen ODTÜ’ye kaydoldum.

Mühendislikten gelen bir durum olsa gerek, ben pratik- pragmatik bir adamım. Olaylara ve hayata da matematiksel ve sonuç odaklı bakarım” diyen Genel Müdür Şahin okul sonrasında zor bir dönem yaşar. Yaşam onu IBM ile Alarko arasında bir seçim yapmaya zorladığında, hamile eşini bırakıp da yurtdışı eğitimine gidemeyeceğinden daha az maaş alıyor olmasına rağmen Alarko’da çalışmaya başlar.

Beş yıl sonra Alarko Almüt' ün genel müdürü konumuna getirilir. Alarko'da çalıştığı 10. yıl sürerken, merhum Üzeyir Garih, Önder Şahin'i yanına çağırır. O dönemlerde Alarko'nun Altron adında, Blaupunkt televizyonlarını üreten bir şirketi vardır. Şahin'e, "Seni Altron'a patron yapıyoruz, yarın başlıyorsun" der. Bu konuşmanın geçtiği yıllarda Önder Şahin 38 yaşındadır ve "Bir düşünmeliyim" diye yanıt verir. Üzeyir Garih'in yanıtı şöyle olur;

"İsmet Paşa'da 38 yaşındaydı o zamana kadar hiç Lozan Anlaşması yapmamıştı. Gitti yaptı. Sen çayını içene kadar düşün, sonra da işe başla" dedi. Önder Şahin bu konuşmadan sonra işe başlar ve önemli bir ihracat bağlantısı yapar. Şahin'i bu kez de Alarko'nun Ihracat Grup Başkanı yaparlar.

İş hayatının dönüm noktaları vardır. Alarko Genel Müdürü olana kadar pek çok kez böylesine dönemeçlerden geçer. Böyle kritik bir görüşmeyi de Isak Alaton'la yapar. "Isak Bey, oğlu Vedat Alaton'un Amerika'dan geldiğini söyledi. Somon balığı üretimi konusunda benim ona yardımcı olmamı ve gidip bu konuyla ilgili olarak iş kurmamı istedi. Vedat Alaton ile birlikte çizimleri ayağımıza çekip, somon balığı nedir, balık yumurtası nedir öğrenmeye başladık. Karadeniz'de işi kurduk. Daha sonraları tekrar sanayiye döndüm. 1991 yılında Alarko pek çok ufak şirketten oluşan 91 milyon dolarlık bir şirketti. 1993 yılında kârımı iki katına, cironu 100 milyon dolara çıkarmış ve borsaya kote olmuştu. 1995 yılında şirketimize talipler çıktı. 1998 yılında da Carrier şirketi, Alarko'yu almak istediğini söyledi. Uzun görüşmelerden sonra Alarko ve Carrier yüzde 50 yani yarı yarıya satıldı.

Ben de 9 senedir Alarko Carrier'in başındayım" diyen Önder Şahin, Carriersin 'biz kendi genel müdürümüzü kendimiz de seçebiliriz' demiş olmasına rağmen ortaklıktan sonra değişmez lideri olarak görevine devam ediyor.

İklimlendirme şu bildiğimiz ısıtma-soğutma değil miydi?

"İklimlendirmeden kasıt şu; insan vücudunun sürekli olarak 36,5 derecede kalması gerekiyor. Bu ısıyı sağlarken de nemin de korunması bir gereklilik. Yoksa sağlık sorunları yaşanabiliyor. İşte iklimlendirme dediğiniz, insan doğasının gereklerine müdahale etmeden ısı ve nemin bir ölçüde tutulmasıdır. Teknoloji bir yandan klimalarla soğuturken, diğer yandan da her eve kurulan kombilerle ısıtmayı da sağladı. Giderek artan teknolojik gelişim ürünün fiyatına da yansıyor, aşağıya çekiyor" diyen Önder Şahin'e küresel ısınma ile ilgili soru sormak artık şart oldu.

Sıcak yaz günlerinde küresel ısınmanın asli sorumlusu sanki sadece klimalarmış gibi yansıdı durdu medyada. Belli ki bir katkısı vardı ısınmaya. Peki, küresel ısınma nedeniyle markaların daha ekonomik, yani daha az yakıt ve daha az enerji

harcayan ürünler üreteceğini düşünebilir miydik? “Sektörümüz küresel ısınma konusunda en masum sektörlerden biridir. Klimada ozon tabakasına zarar vermeyecek soğutucu gazlar kullanırız. Satın aldığınız klimaların hemen hepsinde bu gazlar kullanılıyor. Buzdolaplarında da aynı gazdan mevcuttur. Ancak konu klimalar üzerinden gündemde tutuldu. İklimlendirme sektörü, üzerine düşen görevleri yerine getiriyor” diyor.

Ayrıca bu sektör, rekabetin çok sıkı olduğu bir alan ve ciddi bir marka yığılması var. Alarko Carrier de bu alanda uzmanlaşmış bir marka. Sektörün yapısından, dinamiklerinden, rakiplerinden söz edersek Önder Şahin neler söyler acaba, “Sektör çok ilginç oyunculardan oluşuyor. Aralarında çok ufak ithalatçılar da var, Arçelik ve Vestel gibi devler de var. Bir de bizim gibi E.C.A, Demirdöküm gibi daha mühendis ağırlıklı şirketler var. Bir başka grup daha var ki onlar da Vaillant, Wiesmann, Bosh, Ferroli gibi yabancı şirketler. Bu da şunu gösteriyor ki buradaki rekabet ve pazar dünyadaki tüm markalara açık. Tahminimce pazar 1.5 milyar dolara yakın bir büyüklüğe sahip. Bunun dışında sektörde cihazı çizenin, taşeronun ve bakım yapan adamın da payı vardır. Hepsi bir arada ikiye katlanan bir rakam olabilir” diyen Şahin, Alarko Carrier’in iklimlendirmedeki uzman algısının baş mimarının merhum Üzeyir Garip’in olduğunu söylüyor. “Bundan 50 yıl önce basit çözümleriyle herkesi kendine hayran bırakan, ilk dokümanter bilgileri iş hayatına kazandıran ve broşürleri hazırlayan kişi odur” diyor.

Peki, kurucularıyla başlayan bu kültür gelecekte de yaşayacak mı merak ediyorum?

“Bana kalırsa yaşayacak. Alarko Grubu’nda dışarıdan gelen hiçbir yönetici yoktur. Biz yönetim kadromuzu Alarko’da yetiştiririz. Eleriz. Elediklerimizden geriye kalanlar için bir benzeşme söz konusu olmaya başlar. Kurum kültürünü almış bir ekip yönetimde söz sahibi olur. Temel kurallarda takım haline gelirler. Temel değerlerde, dürüstlük vardır” diyerek yanıt veriyor.

Rekabetin fiyattan servise, insan kaynağından yenilikçiliğe kadar her alanda olduğunu söyleyen Alarko Genel Müdürü, TOBB’da kurulan İklimlendirme Komisyonunda bu duruma çözüm üretmeye çalıştıklarını ancak konu fiyat, kazanç ve vergi üçgenine geldiğinde sürecin kilitlendiğini söylüyor. “Çünkü bizim hiçbir ürünümüz ucuz değildir. Ucuzluk algımız da yok. Bizde dağıtım kanalı profesyonellerden oluşur ve herkes mühendistir. 300’e yakın bayiimiz var ve hemen hepsi teknik çalışır. Fiyatlarımız internet adresimizde de zaten mevcuttur” diyor.

Bu kadar rekabet varken tüketiciler Alarko Carrier markasını neden seçmeliler?

“Neden bizi neden tercih ettiklerini şöyle açıklayabilirim, Babamın hatırlıyorum bir Monblance kalem vardı. Marka meraklısı değilim ama kaleme çok meraklıyım. Monblance Türkiye’de yeni yaygınlaşıyor ama pahalı bir kalemdir. Ben 35 senedir kullanıyorum. Futbol oynamayı sevdiğimden Amerika’ya ilk gittiğimde de adidas almıştım. O gün bugündür sadece adidas giyerim. Dünyanın neresine gidersem gideyim seçtiğim mönü aynıdır. Biftek, salata ve dondurma. Benim gibi insanlar olduğu gibi başka türlü insanlar da başka markalar için standartlaşmış fikirlere sahiptirler. Alarko Carrier’e güven duyulması bizim için çok önemli. Biz daha ziyade aldığı ürüne ehemmiyet veren ve güvenmek isteyenlerin tercihiyiz. Her ay çağrı merkezi yoluyla, ‘Bizi neden tercih ettiniz?’ anketi yaparız” diyor.

Alarko Carrier genelde bilgilendirmeye yönelik eğitim faaliyetlerinde bulunuyor. Çocuklar için Şişli’deki Deneme Bilim Merkezi’nde iklimlendirme konusuyla ilgili temel eğitimler veriyor. DOSIDER ile sektörü bilgilendirmeye yönelik faaliyetler de yapıyorlar.

Ülkemizin geleceğiyle ilgili ne düşünüyorsunuz?

“Aslında bu konuda büyük laflar söyleyecek kadar yetkin değilim. Ama 25 senedir şunu düşünürüm. Ülkemizi 15 yıl önceki İtalya’ya benzetirim. İtalya’da da koaliasyonlar dönemi oldu. Ufak sanayi kuruluşlarıyla, Avrupa’nın makarnacılarıydılar bir zamanlar.

15 sene sonra büyük bir atılım yaptılar. Bugünkü İtalya algısını yarattılar. Biz de bundan 25 sene önce yurtdışından gelen yabancıların ayakkabılarına, çantasına hayran hayran bakar, şaşırırdık. Bu dönemler geride kaldı. Şimdi biz de aynı hayran bakışları üzerimizde topluyoruz. Arabalar, evler, teknolojik alt yapımız, çim statlarımızla, büyük organizasyonlarımızla Türkiye büyük bir gelişme yaşıyor.

Ben bunu şu örnekle desteklemek isterim. Saate sürekli bakarsanız ilerlemediğini görürsünüz ama başınızı çevirip, başka bir şeyle ilgilendiğinizde saatin ilerlediğini görürsünüz. Türkiye’de böyle. İçinde yaşarken ülkedeki ilerlemenin farkına varamıyoruz. Ama dışardan ülkeye baktığınızda ilerlemeyi görmemek mümkün değil. Zenginliğimizin değerini bilmemiz gerek.

26 Eylül 2007

Sadi Fansa

McDonalds Türkiye Genel Müdürü

Yeni görevi: McDonalds Yönetim Kurulu Üyesi



“Ben ne hamburger yiyicisi ne de kola içicisiyim. Bu nedenle de köftecilerle kolacılar arasındaki rekabeti uzaktan izler, lezzet anlamında bir tercih de yapamam. Ancak Sadi Fansa ile söyleşi yaparken ülkemizdeki köfte pazarının ne denli acımasız olduğunu ve asıl kıyametin de köfte kıymasından kaynaklandığını öğrendim. Sayın Fansa’nın söylediklerine rakipten de yanıt gelince söz dalaşı doğmuş ve ben de bu polemğin başlatılmasına neden olmuştum. Tartışma uzun zamandır sürüyordu ama benim söyleşimle su yüzüne çıkmıştı. Bu tartışmalar köfteler etle yapıldığı sürece bitecek gibi de gözüküyordu!”

Bazı rakiplerimiz eti kabul edilemez firmalardan alıyor

“Fast food deyince neden hemen bir hamburger resmi akla gelir. Bugün yediğimiz çerez, cips, bisküvi, şekerleme de fast food kapsamına giriyor. Et konusunda yaşanan endişeler var. Katılırim. İçine yabancı maddeler katan etleri satın alan başka hamburgerciler var. Biz buna izin vermeyiz. Türkiye’de McDonalds’ın koyduğu uluslararası et standartın ulaşabilecek hiç kimse yok. Dünyanın en saygın kurumlarına denetletiyoruz. Bazı rakip firmalarımız da bizler açısından kabul edilemez firmalardan et aldıklarını biliyoruz. Bu tercihte elbette fiyat avantajı da var, çünkü iş yapma maliyetimiz çok fazla. McDonald’s bugün milyonda bir insanın rahatsızlanma riskini göze alamaz. Milyonda bir risk desanız günde 52 milyon kişinin gittiği McDonalds’ta müşterilerinizin başına bir şey gelmesi demek. Bu markanın sonu olur. İnsanlar bugün bir lahmacun, dürüm, şiş veya döner de tüketiyor. Buralarda yemek yiyip de rahatsız olduğunuzda hiç kimse bir şey söylemiyor. En fazla oraya gitmekten vazgeçiliyor!”

McDonald’s Genel Müdürü Sadi Fransa’nın büyükbabası Suriye - Halep kökenli. Babası genç yaşta Halep’ten ayrılmış ve tahsili için Türkiye’ye gelmiş. O yıllarda İtalyan bir ailenin kızı olan annesi ile tanışmış, evlenmiş. Kendisi Türk vatandaşı olan Fansa’nın dünya vatandaşlığı tanımına uyan bir soy ağacı var. Bunu bildiği yabancı diller de destekliyor. Fansa’nın anne ve babası evlendiklerinde aralarında Fransızca iletişim kurmaktadırlar, ana dili ise doğal olarak İtalyancadır. Fansa’nın dadısı Rum’dur ve o da iletişim kurarken Rumca’yı tercih etmektedir. Doğduğu günden başlayarak, Türkçe’yi de eklersek dört dilden öğretiler alan Fansa, İngilizce ve Almancayı da öğrencilik yıllarında dil dağarcığına katar.

Profesyonel hayatına 1974 yılında Shell Gas A.Ş.’de Stratejik Planlama Müdürü olarak başlayan Fansa, Kelebek Mobilya’da Ticaret Müdürü, Enka Kutlutaş’ta Tedarik Müdürü, Burtrak Pazarlama ve İhracat A.Ş.’de Genel Müdür olarak çalışmış. Çukurova Ziraat A.Ş.’de Genel Müdür Yardımcısı olarak görev alan Fansa, ardından Borusan Elektronik San. A.Ş.’de Genel Müdür olarak görev yapmış.

Sadi Fansa empatik bir yönetici. En çok verilen sözlerin tutulmaması ve yalan söylenmesine kızıyor ve “Bazen sadakatsizlik, kimi zaman da bir işin yapılmasını er-

telenerek, gerektiği zamanda yapmamak” konusunda da hassasiyetini dile getiriyor. “Sistematik çalışmayı ve detayları çalışmayı severim” diyen Fansa, “Hayatımdaki bütün işlerde ya sıfırdan projelerde ya da ciddi sorun haline gelmiş olanlarda çalışmışımdır. Bunun ortası hiç olmadı” diyor.

Sadi Fansa böyle zorluk derecesi yüksek işler yaparken, bir gün eski arkadaşı Ali Vardar kendisini arar ve McDonald’s’ın Genel Müdürü oluncaya kadar geçen süreç şöyle gelişir, “O tarihlerde Borusan’daydım. Ali Vardar beni aradı ve o dönem sadece üç tane restoranı olan McDonald’s ile ilgili görüşmek istediğini söyledi, buluştuk. Hemen konuya girip, ‘Bizimle çalışır mısın?’ dedi. Tedarikten sorumlu olmamı istediklerini söyledi. O ana kadar likit gazından, mobilya kontrplağına, uluslararası inşaattan, tarım makinalarına kadar geniş bir alanda çalışmışım ama gıda deneyimim yoktu. McDonald’s tezgâhının üstündeki ürünlerin resimlerine baktım. Menü olarak hamburger, double hamburger, cheese burger, double cheesburger’den başka bir şey yoktu. Bu kadar küçük ölçekli satın almayı hafta sonu bile yapabileceğimi söyledim. Yanıtı, ‘Bu böyle yapılacak bir şey değil’ biçiminde oldu. Açık sözlülük yapıp, ‘İyi ama satın alma konusunda bu mönüden hareket edeceksek, bunun her yeri satın alma olsa ne yazar? Burger, double burger’den başka bir şey yok!’ dedim. İlk görüşmemiz hiç de olumlu geçmedi. Ama işi hafife almakta yanılmışım. Sonraki görüşmemde ikna oldum ve işe başladım. Mc Donald’s’ın üst yönetimiyle tanıştım. Tesislerini gördüm, insanların kimyasıyla uyum sağladım. Sekiz, dokuz ay sonra McDonalds’ın marka büyüklüğünün farkına vardım. 4.5 ay restoran ve iki ay da tedariklerle ilgili eğitim gördükten sonra masamın başına oturdum. Borusan’daki masa gibi bir masa değildi elbet. Eğitimim hala bitmemişti. Hamburger Üniversitesi’nde sıkıştırılmış bir eğitim aldım. Sonra da işe başladım. Bir seneyi aşkın bir süre Cumartesi ve Pazar günleri de dahil olmak üzere sabah sekiz akşam dokuza kadar olan ağır bir çalışma temposu içine girdim. Bunu McDonalds’ın içine girmeyen anlayamaz. Müşteriler tarafından bilinen kısım, buzdağının tepesi. İşin yüzde 99’u bu buzdağının altında yatıyor. Bu işi yapabilmek için insanın kimyasıyla McDonalds’ın kimyası uyuşmalı. Her gün restoranlarımızı 160 bin kişi ziyaret ediyor. Bu da dört adet futbol stadı büyüklüğünde insan sayısı demek. Bu kadar çok insana hizmeti de restoran tecrübesi olan kişilerle değil, yaş ortalaması 18 olan amatör kişilerle gerçekleştiriyoruz. Ayrıca yarım zamanlı çalışanların dönüşümü yüzde 75’lere kadar çıkıyor” diyor.

Bir yaşam biçimini temsil eden marka olmanın zorluğu!

Ne zaman obezite ile ilgili bir haber yapılırsa tüm kilo yapan yiyecekler arasın-

dan nedense bir hamburger fotoğrafı haberin ortasına oturtulur. Yani bir anlamda obezite ile hamburger özdeşleştirilir. Hamburger deyince de koşulsuz aklımıza ilk gelen McDonald's oluyor. Ayrıca ne zaman terör ve dış politikaya ilişkin olumsuz bir algı olsa McDonald's restoranları kriz yönetimine geçiyor. Genel Müdür Fansa bir dünya markasını yönetmenin kolay olmadığını ve "Bu işin bayramı, tatili yok! 365 gün hizmet veriyoruz." diyor.

Geçtiğimiz günlerde Diyarbakır ile birlikte 98'e ulaştı McDonald's restoranları sayısı. Aslında ikinci kez 98.ci mağazalarını açtılar, çünkü 2001 krizinde 135 mağazaya kadar ulaşmışlar ama bazı restoranları kapatmak zorunda kalmışlardı.

McDonald's dünyada 119 ülkede, 32 bine yakın restoranı, 1 milyona yakın çalışanı ve her gün 52 milyon ziyaretçisiyle devasa bir marka. Bunu 365 gün ile çarparsak dünya nüfusunun üç misli kadar 18 milyara yakın insan her yıl McDonald's'da yemek yiyor. Olabilecek her türlü riski öngörmek ise iş yapış biçimleri. Öyle ki, 1997'den 2000'li yılları düşünerek bir stratejik ekip kurmuşlar. Olağan ve olağanüstü senaryoları dikkate alarak önlem almışlar.

Sadi Fansa konuya ilişkin bir örnek veriyor: "Tansu Çiler döneminde devülasyon olmuştu. McDonalds yönetimi, eğitim almamız için bizi Brezilya'ya gönderdi. Çünkü Brezilya bu aşamaları yaşamış bir ülkedir. Bu tür beklenmedik durumlarda Brezilya neler yapmış bunlara baktık. Çalışanların ücretinden, kiraladığımız yerler için yaptığımız kontratlara kadar her şeyi inceledik. Buna benzer öğretiler için Türkiye'ye de diğer ülkelerden geliyorlar. McDonald's Türkiye'nin gerçekleştirdiği yeniliklerden biri de 'Alo Servis' hizmeti. Gösterdiğimiz performanstan dolayı McDonald's'ta bu uygulamaya geçecek olan Ortadoğudan, Kore'den, İtalya'dan yöneticiler gelip ne yaptığımıza bakıyorlar" diyor.

McDonald's'ın bir de besi çiftliği girişi var. Bunu başka ülkelerde denemişler mi acaba?

Fansa, 'Türkiye'de et ithalatı yasak. Bugün 1 kg hamburger köftesine ödediğimiz rakam nerdeyse 10 dolar. Bu rakam Kuzey Amerika veya Güney Amerika ülkelerine baktığımızda 1 dolar 60 sent, Avrupa'da 3 dolar mertebesinde. Japonya'da 2 dolar. Biz beş misli bir rakamdan satıyoruz. Hayvan yetiştiriciliği, yem bitkileri, hayvancılık teknolojileri hakkında tecrübeli kişilerden oluşan bir kadroyla daha önceki hükümetlerin yetkililerine gittik ve besiciliği geliştirmeye yönelik projeler sunduk. Bu projeler hayata geçene kadar da hamburger köftesi için fiyat muafiyeti istedik. Ancak o günkü hükümetler projemize sıcak bakmadılar. Türkiye'ye projeler sunmanın dışında, talebimize cevap alamadık. Bunun üzerine test düzeyinde bir besi çift-

liği projesi geliştirdik. Yüzde yüz faaliyete geçmeden önce de test edebileceğimiz bir alanda denemeler yaptık. İş tabi McDonald's yönetimini ikna etmeye kaldı. Onayımızı aldık. Ben bu projeyi öne sürdüğümde benim için deli demişler. Ama proje hayata geçtikten sonra da dahi oldum. 2001 senesinde Torbalı'daki projemize başladık' diyerek besi çiftliği projelerinin oluşum sürecinde yaşadıklarını da anlatıyor. Üç besi çiftliğini sadece kendi ihtiyaçları için kurmayı planladıklarını söyleyen Sadi Fansa, bu girişimlerini ayrı bir kar merkezi olarak görmediklerini söylüyor.

Restoranlarda kullanılan malzemenin yüzde 98'i yurtiçinden karşılanıyormuş. Peki, yüzde 2 nedir ve nereden karşılanır? "Yüzde 2 Türkiye'de üretilemeyen bizim elmalı pay dediğimi apple pie'lar, donut'lar ve bazı hamburger ambalaj kâğıtları ki bunları burada yapamıyoruz. Maliyetleri çok yüksek" diyor.

McDonald's hızlı servis restoranlarının toplam yıllık cirosu bu yıl için 140 milyon dolar hedeflenmiş. Gençlerin sayısı giderek artıyor, yemek alışkanlıklarımız da günlük yaşama ayak uydurmuş durumda, Peki, McDonald's daha ne kadar büyüyecek? '2005'ten bu yana da Anadolu Grubu'nun altında faaliyet gösteriyoruz. Bu sene 18 restoran açacağız" diyen Fansa bu yıl kendilerine giderek büyüyen bir hedef koyduklarını söylüyor. 3 bine yakın çalışanı olan McDonald's 52 ülkede faaliyet gösteriyor. Hızlı servis restoran zincirinin insan kaynağına iş olanağı sağlaması, ticari bir değer yaratması ve sektörünün standartlarını yukarıya çekmesi de diğer katkıları.

Fansa, "2006 yılı ödediğimiz vergi toplamı 23 milyon YTL'yi geçmiş durumda. Türkiye'de bugün bu kadar yüksek vergi ödeyen gıda ve hızlı restoran servisi var mı?" diye soruyor.

Küresel ama yerel tatlar da üretiyor McDonald's ve Asya ülkelerinde 'Riceburger' yapıyor. Restoranları senede iki kez dolaşan Fansa bolca hamburger yiyor. Böyle bakınca da obezitenin fastfood'a bağlanmasının gerçekten haksızlık olduğunu düşünüyor: "Fast food hızlı servis restoranları demek. Niçin kurulmuşlar? Hızlı yaşam biçimine ayak uydurmak için. Sipariş verdikten 60 saniye sonra seçtiğiniz mönü servis ediliyor. Çocukların oyun oynayabileceği, partiler düzenleyebileceği bir ortam sunulmuş. Verdiğiniz siparişi 15 dakikada yiyip, oradan ayrılabiliyorsunuz. Fastfood zararlı denildiğinde gıda maddeleri zararlı demektir diye algılıyorum. Sapla samanı birbirinden ayırmak gerekiyor. Siz bu ürünleri insan sağlığına aykırı olarak hazırlıyorsanız, elbette zararı vardır. İkincisi, sadece bu ürünleri yiyorsanız bu da çok zararlıdır. Günde beş öğün salata da yerseniz vücuda zarar verir. Tek yönlü bir beslenme içine girerseniz bu da zarar verici bir durum yaratır. Porsiyonlarınızı belli bir dengede tutmadığınız süre, spor yapmadığınız takdirde, vücut sağlığınız tehlikeye girebilir. Bunun McDonalds ile uzaktan yakından alakası yok. Kan değerleriniz ve-

ya diğer değerleriniz yerinden oynar. Hamburgeri meydana getiren hiçbir katkı maddesi yok. Bir mönüde 246 kalori var. Ketçap, turşu, mayonez; bunun neresi zararlı?” diyen Fansa, markaya haksızlık edildiğini düşünüyor. McDonald’s’ın dengeli beslenmeye katkı sağladığını iddia eden Genel Müdür Fansa, “Türkiye’nin önemli diyetisyenlerini alıp, şubelerimize ve mutfağımıza götürdük. Fikirlerinin değiştiğini söyleyebiliriz. McDonalds olarak da gizleyecek hiçbir şeyimiz yok. Zararı olmayan bir şeyin hedef tahtası haline gelmesi elbette üzücü. Kimse bir İpod’dan, Laptop’tan ya da bir Amerikan marka arabadan, Levi’s Jean’dan şikâyet etmiyor” diyor ve bir çelişkiyi ortaya koyuyor.

Sadi Fansa bu çelişkisini şöyle açıklıyor, “Bilincin gelişmediği yaştaki çocukları restorana götürenler kimler? Anneler, babalar. Demek ki bebek yaşıta çocuklarını McDonalds’a götüren aileler bir şeye güveniyor! Restoranlarımızda muhakkak çocukların hoşuna gidecek, oyun oynayabileceği ortam var. Çocuk eğlenerek yemek yiyor. Kısacası neşe içinde zaman geçirecekleri bir ortam. Burada bir şeye dikkat çekmek istiyorum. Dünyada hangi gıda firması ürünleriyle ilgili tüm beslenme değerlerini açıklıyor? Biz broşürümüzde, web sitemizde, restoranlarımızda, tepsi örtülerinin arkasında ürünlerimizin kalori derecelerini açıklıyoruz. Şimdi ürün ambalajlarımızın arkasına da bu kalori değerlerini yazacağız.

TÜBİAK’a yaptırdığımız bazı değer araştırmaları olmuştu. Mesela bir porsiyon peynirli pide 700 kalori. Simit bile 400 kalori. BigMac mönü 246 kalori” diyor.

Sosyal sorumluluk projeleri çocuklara yönelik

Mc Donalds, 70’li yıllarda RMAC Vakfını kurmuş. Türkiye’de de 22 tane proje yapmışlar. Özellikle Çapa Tıp ve Ege Üniversitesi’nde hasta çocukların ders çalışabileceği derslikler yaptırılmış. Şanlıurfa’da Harran Üniversitesi’nin işbirliğiyle göz taraması da yaptıran McDonald’s, ameliyat olacakların tedavilerini de üstlenmiş. Nihai amaçlarının Ronald evleri kurmak olduğunu söyleyen McDonald’s Genel Müdürü Sadi Fansa, ‘ Kısaca McDonalds olarak birçok kimsenin sandığının aksine, iş gücü, yenilikler ve yatırımlarla, ödediği vergilerle Türkiye’de başarılı bir marka imajı çizdiğimizi düşünüyorum” diyor.

McDonald’s Türkiye Rakkamsal Verileri

- 20 yılda Türkiye’ye yapılan yatırım tutarı 160 milyon dolar. 2007 yılında 10 milyon dolarlık daha yatırım yapılacak.
- 2006 yılında ödenen vergi 23 milyon YTL (SSK 7.2 milyon / muhtasar & KDV 16 milyon YTL)

- McD Türkiye için üretim yapan Türk üreticilerin diğer McD ülkelerine yaptığı ihracat: 102 milyon dolar. Buna karşılık yapılan ithalat sadece 38 milyon dolar. Başka bir ifadeyle, yapılan ithalat, gerçekleşen ihracatın yaklaşık 3'te 1'i kadar.
- 2006 yılında Türkiye'de yaratılan satınalma hacmi 45 milyon dolar.
- 2007 Eylül itibarı ile toplam restoran sayısı 98. Yıl sonunda toplam 18 yeni restoran açılmış olacak. Toplam restoran sayısı 107 olacak.
- Türkiye'deki dışarıda yemek yeme sektörünün QSR payı: % 17,68 (QSR = McD, BK, KFC, Pizza Hut) / Toplam 4 QSR içinde McD payı % 52

27 Eylül 2007

Muharrem Yılmaz

Sütaş A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı



“TÜGLAD Başkanlığı zamanından beri Muharrem Yılmaz’ı tanıyorum. Bu yaklaşık 10 yıl demek. O günden bu güne değin de Sütaş’ın büyüme eğrisini izliyorum. Sayın Yılmaz işini ne kadar önemsedığını göstermek üzere “Türkiye’nin sütçüsüyüm” diyor. Bu onun mütevazı kişiliğinin de bir yansıması. İşini epey ciddiye alıyor ama bir o kadar da eğleniyor gibi gözüküyor. Yoksa inekleri karikatürize eder ve yine reklamlarında inekleri maç ettirir miydi? Sütçü Muharrem Yılmaz’ın doğal olarak inek objelerinden koleksiyonu var. “

Rakiplerimiz gibi dikkatimizi dağıtmıyoruz sadece sütçülük yapmaya devam edeceğiz

“Toplum bizi Türkiye’nin sütçüsü payesiyle onurlandırdı. Bu nedenle de Türkiye’nin her yerinde olmamız, sütün en tazesini en doğru biçimde tüketiciye ulaştırıp, ülkemizin sütçülüğünü geliştirmemiz lazım. 2012 yılına kadar ülkemiz sütçülüğüne doğrudan katkıda bulunacak projelerimiz var. Karacabey’de, Orta Anadolu’da ve iki ayrı projeyle daha ‘Sütçülük Projelerimizi’ hayata geçireceğiz. Bu merkezler okul, model çiftliği, süt fabrikası ve yem fabrikasıyla sektöre her türlü teknik desteği verecek. Ayrıca yatırım alanlarımızı ülkemizle de sınırlamıyor ve komşu ülkelerle ticaretin geliştirilmesi için fırsatları da araştırıyoruz. Dünya piyasalarında süt ve ara malları fiyatlarında bizim de rekabet edeceğimiz fiyat seviyelerine geldiğinden, vizyonumuzu giderek farklılaştırıyoruz. Her Türk işadamı bu anlayışı benimsemeli ve bir sanayi kolunun sahipliğini üstlenerek ihracatçısı olmalı.”

Sütaş A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz’da Sütaş’ın doğduğu Karacabey’de doğmuş. ‘Tüm yaşam biçimime ve iş anlayışıma yansdı’ dediği Galatasaray Lisesi mezuniyeti sonrası, babasının işe yakın olsun hem okusun hem de çalışsın düşüncesiyle Uludağ Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü’nde okumuş. 1989 yılında 32 yaşındayken Sütaş Genel Müdürlüğüne getirilen Yılmaz, 2005’de babasının vefatına kadar bu görevde kalmış. O tarihten sonra Sütaş Yönetim Kurulu Başkanlığı üstlenen Yılmaz, Galatasaraylı olmasını babasına bağlıyor ve ‘O yıllarda Karacabey’den İstanbul’a en fazla bir iki çocuk Galatasaray için gelmiştir. Saz bir kulübede doğan babamın benim eğitimime gösterdiği dikkat ve vizyon onun işe bakışını da yansıtır” diyor.

Sütaş’ın kurucusu Sadık Yılmaz, çok heyecanlı bir girişimci ve demokrat bir insandır. Çevresinde yetki alabileceklerin önünü açan, destek olan birisidir. Muharrem Yılmaz’ı yeteneklerini de sıklıkla sınar. Sütaş Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz babasıyla birlikte çalıştığı o günleri şöyle anımsıyor: ‘Ben oğuldum ama her zaman için çok çetin sınavlardan geçtim. Bu sınavlardan geçmeden de yetki almam mümkün değildi. Başkalarıyla kıyaslandığında, benim sınavlarım daha da zordu. Ancak bunların farkına hiçbir zaman varamadım. Kişiliğimin şekillenmeye baş-

ladığı dönemlerde, zaten işin içine girmiştim. İşte bu bahsettiğim sınavlar da bu dönemlerde oldu. Yetkilerimi kazandım sandım. Eminim babam böyle durumlarda, bana gizlide gizliye hep gülmüştür.”

Görünüyor ki, Sütas’taki değerlerin temeli çok eskilerde atılmış. Peki, kurumun ilk beş temel kurumsal değeri nedir desem, acaba Muharrem Yılmaz neler söyler?

“Biz, işe ilk başlayan arkadaşlara, 15-20 bin litrelik sütler, tankerlerle geliyor ama bu büyüklüğün damla damla üretildiğini, toplandığını hayal etmelerini söylüyoruz. Buna çok saygı göstermemiz gerektiğini, israf edilmemesi gerektiğini anlatıyoruz. Bu sorumluluklarına, sevgilerini katmaları gerektiğini her fırsatta tekrarlıyoruz. Çalışanlarımıza her ay ürettiklerinden hazırlanmış bir paketi aileleriyle tüketmeleri için hediye ediyoruz. Ailelerinin tüketeceği kalitede bir ürün üretmeleri gerektiğini dolaylı yoldan da anlatıyor ve üretimimizi paylaşıyoruz. En büyük servetimizin, tüketicinin itibarı olduğunu da biliyoruz. Türkiye’nin her bir yanına yayılmış dağıtım ve toplayıcı ağıımız var. Toplumsal bakış açısı düsturumuz ise iyi insanlardan kurulu bir ekip olmak.”

Damla damla toplanan sütün üretim süreci de çok meşakkatli. Muharrem Yılmaz hem bu nedenle hem de sütün kıymetini bilmesinden kaynaklanan nedenlerle hiçbir israfı sevmiyor. Onu en çok kızdıranın ne olduğunu sorduğumda ise “Beni en çok aklın israfı kızdırır” diyor. Peki, akıl israfı ile ne demek istiyorsunuz dediğimde, “Çok büyük bir nimetin sahibiyiz. Böylesi önemli olan aklın, israf edilmesi beni çok kızdırır. Tembellik, aklını kullanmamak, geliştirmemek, ihtiyaç olan bilgiyi alıp yогurup ancak olgunlukla davranmamak beni çok üzer” diyor.

Yılmaz akıl ürününe önem verenlerden, öyleyse kolay bir yönetici değildir diye düşünüyorum. Peki, sizinle çalışmak kolay mıdır, zor mudur diye soruyorum. “Taniyana kadar” diyor ve “detaycılığım, sorgulamadaki enerjim zor gelebilir. Herkesin fikrine çok değer veririm. Katiyen kerameti kendimde saklı demem. Karşımdakinin fikrini de alırım. Doğru karar vermeye giden yolda, çalışanlarımın ve etrafımdakilerin kapasitelerini zorlarım” diyor.

Konu iş yapmaya gelince kim baba, kim oğul karışmış

Kurucu baba Sadık Yılmaz öyle heyecanlı bir girişimcidir ki, bazen Muharrem Yılmaz ile yer değiştirmeleri gerektiği konusunda espri yaparlar. ‘Ben onu frenlemek isterdim. Bende olması gereken heyecanla hareket ettiğini söylerdi. Ben de ‘Sen babasın!’ hatırlatmasını yapardım. Onun heyecanını dengelemeye çalışırken, benim de

vizyonumun sınırları genişledi. Hiçbir zaman ‘Var olanla, var olanı koru’ mantığıyla yetiştirilmedik. Genellikle ebeveynler bir servet yaptılarsa, evlatlarının onu geriye götürmeden, ileriye götürmelerini ama temkinli olmalarını isterler. Bizde gözü kara olan babam olunca, bu anlamda bir sınırlama hiç olmadı’ diyen Muharrem Yılmaz babasının girişimci yanına vurgu yapıyor.

‘Türkiye’nin sütçüsü’ denecek kadar toplum tarafından benimsenen Süttaş’ta geçmişten gelen değerlerle, bugün üstüne eklenenler bir arada yaşıyor. Muharrem Yılmaz bunu şöyle açıklıyor, ‘Yaşadığımız coğrafyada, atalarımızın gelip geçtiği yerde, yani Anadolu’da insanlığın temel değerlerinin olduğu birçok farklı kültür bir arada yaşamış ve birlikte değişmişler. Zaten bir hedefin dededen toruna devam edebilmesi için, yaşam biçiminin, varoluş mücadelesinin çok yalın değerlerle paylaşılmış olması lazım. İşte biz bu değerlerle oluşturduğumuz duyguları tüketiciye hissettirdik diye düşünüyorum. Bunun tüketici tarafından hissedilmesini de sağlamaya çalıştık. Böylelikle Süttaş sevilen bir marka haline geldi’ diyor.

Bugün sevilen bir marka olmasının gerisinde tüketiciyle arasında kurulan iletişim ve duygusal bağ var Süttaş’ın. Peki, ya bundan sonrasında neler olacak, neler yapılacaktır?

“Yolumuz belli. Bahsettiğim değerlerin başında bize maddi hayatın emanet olduğu öğretilirdi. Aldığımız sorumluluk bilinciyle, emanetimizi geleceğe taşımaya çalışıyoruz. Bu, çok büyük bir sorumluluk. Malik olduğumuzu emanet gibi görmek ve bu kaynakları, en az israfla en yüksek verime ulaştırmak bir gereklilik. Bu da bir alana odaklanmak demektir.

Bize kısmet olan sütçülüktür. Yolumuza bu yoldan yürüyeceğiz. Şahsen benim için yarınlarla ilgili hedeflerde, manevi tatmin ve sevgi var. Çünkü bu hayatta sizden önce de üretmiş olanlardan yararlanıyorsunuz. Biz de onlara borcumuzu ödeyerek, üreterek gideceğiz bu dünyadan diyerek umutlanıyoruz. İşimize aşığız. Sütün doğasından gelen mucizevî hammadde, insanlara sağladığı yararı biliyoruz. Bunun üretilmesinin toplumsal yaşam için ne kadar önemli olduğunun farkındayız. Stratejik bir ürünle uğraşıyoruz. Örnek alınacak bir kurum oluşturmaya çalışıyoruz.

Bugüne kadar Türk üreticilerinin yakın pazarlardaki hakimiyetinin önündeki en önemli engel, dünya pazarlarındaki büyük adaletsizlikti. Sübvansiyonlardı. Gelişmiş ülkeler bu stratejik alandaki güçlerinden vazgeçmek istemiyorlardı. Şimdilerde AB sübvansiyonu kaldırdı. Bu da bizim önümüzü açan ve yakın coğrafyamızda iş yapabilme kabiliyetimizi arttıran bir ortam yarattı. Yakın coğrafyamızda Irak, Suudi Arabistan, Azerbaycan ve Türkî Cumhuriyetlerin hepsi bizim için birer pazar.

İran, yakın zamanda zor görünüyor ama bu ticari kapının da yakın zamanda açılabilceğini düşünüyoruz. Bunun yanında Suriye'nin hem çok yakın hem de iyi bir pazar olduğunu düşünüyoruz. Ancak şartların oluşması için biraz daha zamana ihtiyaç var. 2012 yılına kadar Süttaş olarak bu ülkelere yaptığımız ihracatın epeyce artacağını düşünüyorum.”

Ülkemiz süt tüketiminin sadece yüzde 20'si sağlıklı süt olarak sunulabiliyor. Süttaş, sektörün sorumluluk üstlenmiş kurumlarından birisi. Bu nedenle de çözüme yönelik neler düşünüyorsunuz merak ediyorum.

“Süttaş olarak büyümemiz ve verimliliği artırarak ilerlememiz gerekiyor. Maliyetlerimizi düşürüp daha uygun fiyat seviyesinde mal üretmemiz lazım. Markasız ürünlerle alışveriş yapan insanların bilinçlenmesini sağlayacak eğitimler vermek lazım. Fiyatı düşük malın, hiçbir zaman en iyi demek olmadığını anlatmak ise bir zorunluluk. Bazen sağlık açısından çok önemli riskler alınarak markasız süt ürünleri tüketiliyor. Bunun sakıncalarını da anlatmak lazım” diyor Yılmaz sağlık açısından ciddi bir tehlikeye de dikkat çekiyor.

Sektörde yerli ve yabancı markaların sıkı bir rekabeti var. Sektördeki bu rekabetten de biraz söz etsek. Ayrıca niçin tüketici Süttaş ürünlerini tercih etmeli? Süttaş'ın rekabette öne çıkan yönleri nelerdir?

“Her şeyden evvel sorumluluğumuzun bilincindeyiz ve işimizi tutkuyla yapıyoruz. Biz annelerin çocuklarını ne kadar çok sevdiklerini biliyoruz. Çünkü kendi çocuklarımızı sevdiğimiz ve özen gösterdiğimiz gibi onların da çocukların sevdiğini ve özen gösterdiğini biliyoruz. Bu nedenle de üretimde yüksek standartlar gerçekleştirdik. Ancak aynı zamanda işin özünü de kaybetmemeye çalışıyoruz. Doğallığı, markamızın birinci değeri olarak görüyoruz. Biliyoruz ki, tüketiciler kontrol edilemeyen farklılaşmalardan korkuyorlar. İşte biz de bu yüzden, ‘Biz işin özünü yapıyoruz’ diyoruz.

Süttaş piyasadaki diğer rakiplerinin aksine sadece süt ve süt ürünleri üretiyor. İşte tam da bu nedenden ötürü Süttaş denince tüketicinin aklına süt ve süt ürünleri geliyor. Rakip markalar başka tüketim mallarında da üretim yaptıklarından markalarına ilişkin bir karmaşa yaratırken, Süttaş, ‘Sütcülükte daha o kadar çok yapılacak şey var ki!’ diyerek sadece bu alanda kalacağının sinyalini veriyor.

Peki, Türkiye'nin sütcüsü Süttaş'ın YK Başkanı Yılmaz, ülkemizdeki süt üretimi için neler söyleyecek?

“Türkiye şimdiki ürettiğinin iki misli sütü üretmek zorunda. Sadece kendisi

için, 11 milyon tondan 22-23 milyon tonlara çıkmalı. Ayrıca yakın coğrafyamızda tabiat şartlarının bu işi yapmaya el vermeyeceği komşu ülkeler için de üretmemiz gerektiğini unutmamalıyız. Bu nedenle de hayvancılığı geliştirmemiz gerek. Toplumun doğru beslenebilmesi için et ve süt üretimimizi bir noktaya getirmeliyiz çünkü gelecekteki sağlıklı toplumu bugünkü gayretlerimiz yaratmış olacak.

Eğer doğru üretim modelini bulabilirsek kırsal kesimde yaşayan kalabalık nüfusu, üreten, örgütlü, bilinçli kitleler haline getirebiliriz. Tarımdaki diğer işlere benzemez sütçülük. Sütçülükteki gibi düzenli gelir başka hiçbir meslekte yoktur. Servet artışı temin edilebilir. Üretimi yaparken aynı zamanda kendi üretimini yapan makinenin kendisini de üreten başka bir iş kolu var mıdır? Bu sadece hayvancılıkta var, yani hayvancılık doğru yapıldığında iş kendi kendine bir servet yaratıyor” diyor.

Sektöre yeni oyuncular da giriyor. Lokal markalardan biri olan Yörsan, kısa sürede büyük adımlar attı ve pazara girdi. Oyuncuların sayısı artıyor. Böyle baktığınızda pazarda daha kaç markaya yer var? Rekabet giderek artıp acımasızlaşmaz mı?

“Tükettiğinin iki misli daha süt tüketmek zorundayız. Sektörün daha çok büyümeye ihtiyacı var. Marka yaratma gayretlerine olumlu bakıyorum. Yeter ki markalarının özünde yüksek fayda üretme bilinci olsun. Sadece pazardan pay almak için yapılan taklitçilik, AR-GE çalışmaları yapmadan pazara sunulan üstünkörü ürünler, dahası pazarı büyütmeden, pazardan pay almaya çalışmak ve bu tür gayretler sektöre zarar verir.”

Sütaş yenilikçi bir marka tanımına girer mi?

“Sütaş yenilikçi ve bunu içselleştirmiş bir firma. Yenilik yapacak alt yapıya sahip. Sütaş kendini, Anadolu’nun gıda değerlerini geleceğe taşıyacak sorumlulukta bir kurum olarak görüyor. Bütün bu değerleri birer yenilik haline getirmemiz lazım. Dünyadan değer olmuş unsurları alıp, topluma aktaracak bilgi ve teknolojik alt yapıya sahibiz. Ticarete, tüketicide, ürünlerimizdeki yeniliklerde bu temel inanış üzerinden hareket ederiz. Pazarda ilk girdiğimizde Türkiye’de bir yarımlik, bir de büyük yoğurt vardı. Büyük deyince 650 gr yoğurt alınırdı. Küçük deyince de 300 gramlık yoğurt. Biz pazara 500 ve 1000 gr’lık yoğurtla girdik. Bütün ürünlerimizde de bunu gösterdik. Güvenirliği ciddi bir eylem olarak öne çıkardık. Biz de bilmez miydik herkesin yaptığı gibi yapmayı! Pazardaki ticaret anlayışını değiştirdik. Bugün Hüptürük’ler, Baby Mix’ler, çocuk kategorisinde üretilen, sağlık üzerine geliştirilen ürünler bizim yenilikçiliğimizin sonuçları. Ayrıca yeni bir kategori olarak çocuklara taze

peyniri sevdirdik. Kategori yarattık. Çocuk yoğurtlarında kategoriye büyüttüğümüzü düşünüyorum. Bizim başlattığımız sarımsaklı yoğurt pazarı önemli ölçüde büyüdü. Yüksek standartlara sahip ürünlerle karşılaşılıyor tüketici. Hepimiz birbirimizi etkiliyoruz” diyen Muharrem Yılmaz’a ülkemizin ekonomik geleceğine ilişkin görüşlerini öğrenmek istiyorum.

“Türkiye olarak rekabet üstünlüğü gücümüz var ve bunu da insanlarımızdan alıyoruz. Türk toplumu bilgiyi, vizyonunu genişlettikçe, girişimcilerin, iş adamlarının, uzmanların sayısı da artacak. Mücadele ve cesarete sahibiz. Çok yakın bir tarihte verilmiş bir savaşın ardından yaratılmış bir ülkeyiz. Yoğrulmuş kültürümüzün üstüne, yarattığımız alt yapıyı, bilgiyi ve vizyonu koyduğumuz müddetçe gelişmeye devam edeceğiz.

4 Ekim 2007

Sedat Yalınkaya

Goldaş Yönetim Kurulu Başkanı



“Goldaş’ın Türk altın ve mücevherat sektörüne farklı bir açılım getirdiğini düşünüyorum. Halka açılmak, yurtdışında mağazası olmayan ülkelerde bile reklam çalışmaları yapmak ve algıyı yönetmek Hasan Yalınkaya’nın sektördeki ilkleri. Rekabetçi yaklaşımının kendi sektöründe pek çoklarını harekete geçirdiğini ve hatta öncülük ettiğini de görmekteyim. Mücevherat sektöründe kuruluşların şimdilerde nasıl sıralandığını bilmiyorum ama yurtdışında bile algıda en büyüğü Goldaş gözüküyor.”

Türkiye'nin daha çok yabancı yatırımcıya ihtiyacı var. Eksi taraflarımızı yok etmeye, korkularımızı atmaya ihtiyacımız var. Yoksa Türkiye'nin önü açık!

“Bir Almanya gel şu yatırımı yapalım dediğinizde parası olduğu halde düşünür. Türk ise parası olmadığı halde düşünmez. Bir arkadaşım 1992-1993 yılında Çin'in orta bölgelerinden bir şehrine gitmiş. Çinlilerden başkasının olmadığı bir yermiş. Demişler ki burada bir Türk var! En büyük iş adamlarından birisidir kendisi. Akşam tanışmışlar. Türkçeyi Urfa şivesiyle konuşan vatandaşımıza geliş hikâyesini sormuş arkadaşım, '1987'lerde geldim. Çiftçilik yapıyordum. Birileri dedi ki, burada patates yetiştiricisine ihtiyaç var. Ben de her şeyimi satıp, geldim. Devlete gitmiş, devlet büyük araziler tahsis etmiş. Çin'e o dönemlerde şube açan McDonalds'ın patateslerini yetiştiren kişiymiş meğerse. Türklerin en büyük eksisi birbirlerini çekememezlikleri! Dışarıda da öyleyiz. Bir-birimizi çekemiyoruz. Buraya bir yabancı gelse kimse bir diğer Türk ile iş yapsın diye tanıştırmak istemez.

Yalınkaya ailesi'nin iş dünyasındaki yolculuğu epey eskilere dayanıyor. Hasan ve Sedat Yalınkaya babaları Arif Zeki Yalınkaya'nın kurduğu iş düzeni içinde işi öğrenmişler. Önceleri Sultanhamam'da tekstil ile uğraşmışlar ama daha çok inşaat işinde yetişmişler. Grubun kurucusu Arif Zeki Yalınkaya emekli olmaya karar verince Boğaziçi Üniversitesi'nde mühendislik eğitimi alan iki oğluna, Hasan ve Sedat Yalınkaya'ya işi teslim etmiş. İnşaat işindeki iniş çıkışlardan huzursuz olan Yalınkaya kardeşler, sektörden çekilmiş ve 1992 yılında İngiltere'de mücevher pazarlama işinde faaliyet gösteren Progem (UK) Ltd. şirketine ortak olmuşlar. Goldaş büyüme çalışmalarını ilk yıllarında yurtdışında yapmış. 1994 yılında ABD temsilciliğini açmış ve ihracat yaptığı ülke sayısını hızla artırmış. 1997 yılında Türk mücevherat sektöründe e-ticareti başlatan ilk kuruluş yine Goldaş olmuş. Kurumu bulunduğu yerden ileriye hızla fırlatan girişimi ise 1999 yılını Türkiye'nin ilk ve tek halka açık mücevher firması olarak IMKB'ye kote olması. Ardından Amerika ve Almanya Frankfurt Borsasına da kote olan Goldaş, 2006 yılı rakamlarına göre 117 milyon 419 bin dolar ihracat gerçekleştirirken, 5 kıtada 45 ülkeye ihracat yapıyor.

Goldaş, pek çok uluslararası ünlü markanın Türkiye lisansörü. Bunlardan bazıları Yüzüklerin Efendisi, Disney karakterleri, Looney Tunes karakterleri, Barbie, Garfield, Superman, Spider-Man, Betty Boop, Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray, Trabzonspor,

NBA, İngiliz Rugby Milli Takımı, Bursaspor, Alman Milli Futbol Takımı, Belçika Milli Futbol Takımı, AC Milan, Paws, Garfield ve nihayet CowParade İstanbul 2007. Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Rusya ve Birleşik Arap Emirlikleri başta olmak üzere tabiri caizse Çin'den Fizan'a dünyanın dört bir yanında temsilcilikler açmış. Goldaş tesislerinde yıllık üretim miktarı ise 23 milyon adet. Goldaş'ın 60 bini aşkın ürün portföyüne her yıl 5 bin yeni model eklenmekte. Takı tasarım yarışmaları ile sektöre yeni yeteneklerin katılmasını ve sektörün gelişmesini destekleyen Goldaş, kültür yayınları kapsamında takı dünyasının arşivi niteliğinde kitapların hazırlanmasına da öncü olmuş.

Goldaş adını taşıyan uluslararası mağazalar zincirinin ilk halkasını 1999 yılında Ankara'da açmış. Yurtiçinde Goldaş Mağazacılık Pazarlama'ya ait olan mağazaların sayısı 60'a, yurtdışında bayilik şeklinde açılan mağazaların sayısı ise Rusya'da 21, Çin'de 9'a ulaşmış. Dünya altın ticaretinde de söz sahibi olmayı planlayan Goldaş, bu amaçla 2004 yılının Ekim ayında Goldaş Kıymetli Madenler Ticareti A.Ş.'yi kurmuş. Hisselerinin yüzde 99,99'u Goldaş Kuyumculuk A.Ş.'ye ait şirket, başta altın olmak üzere her türlü değerli maden alım satımı yapmakta. Goldaş Kıymetli Madenler Ticaret A.Ş., Türkiye'nin en büyük altın ithalatçılarından biri. Goldaş Grubu, Türkiye'nin en büyük altın ithalatçısı konumunda olup, altın ithalatının yüzde 60'ını, gümüş ithalatının ise yüzde 85'ini gerçekleştiriyor.

Doğasında yenilikçilik ve hareket var

Goldaş yenilikçilikleri kovalayan bir şirket. Bunun nedeni tüm ticari uygulama ve fırsatlara sektör dışından bakabilmeyi başarmış olmaları. Hediyeelik, küçük gramajlı Chip-Gold kartlar, 'İnsanlar kuyumculara en fazla yılda bir kez geliyor o halde biz onlara gidelim' düşüncesinden doğan Siver D'sign koleksiyonu ve daha pek çok yenilik Goldaş yöneticilerinin mühendislik eğitimi alan düşüncelerinden doğmuş.

Goldaş 2005 yılının sonunda gençler için dinamik ve trendi bir marka daha hazırlamış. Assortie adını verdiği bu gençlik takısını geniş ürün yelpazesıyla pazara sunmuş. İstanbul Sanayi Odası tarafından hazırlanan 'Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Şirketi' araştırmasında, 2006 yılında 74, özel sektör sıralamasında ise 66. sırada yer alan Goldaş Kuyumculuk satış hasılatı, net aktifler ve özsermaye rakamlarına göre sektörünün lideri konumunda bulunmakta. Goldaş'ın net satışları 2006 yılında, 3 milyar 150 milyon YTL olarak gerçekleşmiş. İhracatı ise 117 milyon 419 bin dolara ulaşmış.

Ünlü İngiliz marka danışmanlığı firması Brand Finance, yaptığı araştırmada Goldaş'ın marka değerini de ortaya koymuş. Türkiye'nin en değerli markalarının sıralandığı listedeki tek mücevherat şirketi olan Goldaş 33. sırada yer almış. Araştırmaya göre Goldaş'ın 2007 yılı marka değeri 211 milyon YTL. Goldaş Grubu 3.2 milyar dolarlık ciro büyüklüğüne sahip. Türkiye'nin ilk altın ihtisas Holding'i olan Goldart Holding çatısı altın-

da yer alan Goldaş Kuyumculuk üretimden pazarlamaya, kıymetli maden ticaretinden, altın madenciliği ve rafineriye kadar tüm şirketleri Goldart Holding altında toplamış.

Gözleri kamaştıran ciro 14 yılda başarıldı

Goldaş CEO'su Sedat Yalınkaya tarafından anlatılan kurum tarihi neredeyse inanılmaz bir başarı hikâyesi gibi. Bunu nasıl başardınız soruma, "Koşturmak, çalışmak zevk aldığımız şeyler. Bazen gece yarlarına kadar şirkette çalışıyorum. Arkadaşlarım arıyorlar. 'Orada ne yapıyorsun?' diye. Ben de şu cevabı veriyorum: 'Kimisi tekneyle açılmayı sever, kimisi tatil yapar ben de bu işlerden zevk alıyorum. Ben de bu masadan zevk alıyorum diyorum'" diyerek yanıt veriyor.

Görüyorum ki doğru alanlara, doğru zamanlarda girilmiş. Trendleri nasıl gördünüz soruma 'denk geldi' diyen Yalınkaya'ya denk gelmez diyorum ve yanıt istiyorum; "Girişimci, eline geçen fırsatları değerlendiren kişidir. Ben halterci olabilir miyim? Şu anda sıfır ihtimal belki, ama iki sene sonra çok çalışarak olabilirim. İnsan hangi yönünü geliştirmek isterse bunu başarır. Beynimizle iş yapıyoruz. Bir şeyleri daha çabuk görebilmeliyiz."

Peki, 14 yıl önce Goldaş girdi hayatınıza. Nasıl oldu? Bu süreci biraz anlatır mısınız?

"1992'de İngiltere'de hedefimiz uluslararası ticaret yapmaktı. Hong Kong, Londra ve İstanbul'da bir ofis açmak dileğimiz vardı. Dört ofisle beraber ithalat ve ihracat yapacaktık. Sultanhamam'da daki personel sayımız fazla değildi ama yine de kişilerle uğraşmak çok yoruyordu. Daha ziyade bir masa, bir kasa işi yapmak istiyorduk. Demek ki büyük konuşmuşuz çünkü üretim yapmak istemiyorduk. Tam tersi oldu ve üretimin içine girdik. İngiltere'de de kuyum sektörüyle ilgili iş önerileri önümüze geldi. Aslında kaybedecek zamanımız da yoktu. İngiltere'de sadece bir temsilcilik açacaktık. Bir miktar para kaybetmeyi göze almıştık, öyleyse neden bu işi denemeyelim dedik ve 1992'nin sonu 1993'ün başında Goldaş üretime başladı."

Üretim geleneğiniz yokken kuyumculuk işine girmişsiniz. Sizce bu cesaret gerektirmez mi?

Biz de sektöre girdikten sonra anladık ki sektördeki altıncılar meğerse Denizlili imiş. Atasay, Arpaş, Ekol hepsi Denizlili. Sektör zaten Denizlilerin elindeymiş. Bizim için sıkıntılı dönemlerdi o günler. Babam bize takılıyordu. 'Sıkıntılı bir işe girdiniz' diye. Ben de ona demiştim ki; 'Gör, bak! Bu şirket Türkiye'de bir numara olacak.'

'Ne zaman?' demişti. 'On yıl sonra' demiştim. On yıl dolmadan çok şükür bir yere geldik. Halka açıldık. O zaman babam yine takıldı: 'Şimdi ne olacak?' dedi. Ben de; 'Şimdi de dünyada önde gelen bir firma olacağız' dedim. Şu anda birkaç senemiz daha var.

Aslında iyi bir izleyiciyimdir. Sektöre girerken de bu özelliğimizi kullandık. Sektör hak ettiği yerde değildi ve dışa açılmamıştı. Sanırım biz de bunu gördük. Önde gelen firma olmayı hedefledik. Aynı şeyleri yapmaya devam ettiğinizde bazı melekeleriniz de geliyor. İşimiz gereği çok fazla dolaşıyoruz. Bir şeyler zaten bizi buluyor.”

Pazarlama yatırımına inanıyor ve yatırım yapıyoruz

Goldaş'ın pazarlamaya inancını yaptığı kampanyalardan görebiliyoruz. Üst alım grubuna yönelik bir İngilizce dergi de yayınlayan Goldaş, pazarlamaya inanıyor. ‘1997 yılında Amerika’daki ofisimizde oturuyoruz. Şehrin tanıtım dergisini gördük. Ofisimize gelen yabancı arkadaşlar; ‘Türkiye’yi tanıtmak istiyoruz’ dediler. Önce Türkiye’deki sektörü tanıtmamız lazım dedik. Hem ülkeyi hem de bizi anlatan bir dergi yapsak nasıl olur, diye düşündük. Bu fikirlerle dergi sürecine başladık. Bir yılda dört sayı ve tamamen İngilizce, üst düzey yöneticilere hitap eden bir dergi çıkardık. Önemli olan insanların çöpe atmayacağı bir dergi yapmaktı. Çünkü batıda insanlara her gün kıyamet gibi posta gelir. Ülkemizi de iyi tanıttığımızı düşünüyorum.

On yıl boyunca her şeyi anlattık. Kebabı, köfteyi... Şimdi de dünya genelinde tanıtımlarla bir içerik belirledik ve böyle ilerliyoruz.’

Sektör doğası gereği güçlü şirketlerin bulunduğu bir pazar acaba Goldaş eşitleri arasından nasıl farklılaştı?

“Ben buna ‘bilinirlik’ diyorum. Geçmişte hiçbir mağazamızla hedefimiz yokken ve hiçbir geri dönüş beklemezken bugünkü ‘bilinir’ konuma pazarlama ile geldik. Amaç bilinirlik oranını artırmaktı. 2000 yılına kadar belirli bir bilinirliği olan şirket konumunda olduk. 2000’den sonra da yurtdışına açıldık. Ardından sektörde tanıtım ve nihai tüketiciyi hedefledik. Dünyaya açıldık. Geçenlerde bir müşterimiz; ‘Güney Amerika’da mağazalarınız var mı?’ diye sordu. ‘Hayır’ dedim. ‘Niye peki havaalanlarında ilanlarınız var?’ diye sordu. Biz bunlara ‘saçma atışı’ diyoruz, yani tetiği çekelim gitsin meselesi. İşte bunu çok önemsiyoruz. Dünyanın her yanında üçüncü şahısların, ‘Ben Goldaş ismini biliyorum’ demesi bizim için çok önemli. İletişimi her zaman sıcak tutmaya çalışıyoruz.”

Ülkemizde kuyumculuk sektörü ne durumda? Altın sektörünün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

“Kurum olarak baktığımızda bizi bu konuma öngörümüz getirdi diyebiliriz. Türkiye dünyada birinci olmalı diye düşünüyorum. Üretimde dünyada birinci konumda ama ihracatta gerideyiz. Dolaylı ihracat bizde çok az.”

Yurtdışında maden aramalarınız da var? Türkiye’ de altın ve gümüş rezervi açısından değerlendirir misiniz?

“Beş seneden bu yana Mali’de, Kanada’da ve Türkiye’de rezerv çalışmalarımız var. Çin’de de kısa bir süre sonra başlayacağız” diyor Sedat Yalınkaya.

Türkiye’de rezervlerin çok yüksek olmamasına rağmen yine de dünya için kayda değer olduğunu söylemişsiniz. Peki, son dönemde Türkiye’nin farklı bölgelerinde yapılan altın arama işlemi için ne düşünüyorsunuz?

“Açıkkası bu konunun Türkiye’de çok büyütüldüğünü düşünüyorum. Amerika’nın ortasına gidin bir sürü altın madeni var. İşin zararlı kısmı siyanür. Ama bu da yöntemlerden biri sadece. Kaldı ki siyanürü işlem sırasında ayrıştırıyorsanız bunun zararı sifıra iniyor. Kaz Dağlarındaki altın arama sürecinde de ‘Vatan elden gidiyor!’ durumu başladı. Türkiye’de maden sektörü yok denecek kadar azdır. Birkaç madencilik şirketi vardı onlar da farklı alanlara geçtiler. Yer altı zenginliklerimizi bilmiyoruz. Yer altından nasıl yararlanabiliriz bunu bilmiyoruz. Türkiye’ de gerçekten altın var ama değerlendirme aşamasında sıfır noktasındayız. Dünyada toplam altın rezervi 42 bin 500 ton ve bunun yüzde 65’i ABD, Kanada, Avustralya ve Güney Afrika’da bulunuyor. Türkiye’de altın potansiyelinin 6 bin 500 ton olduğu tahmin ediliyor. Bu potansiyelin maden olarak değeri ise 70 milyar dolar. Türkiye dünya altın üretimi sıralamasında yer almamasına rağmen, 6 bin 500 ton altın ve 100 bin ton üzerindeki gümüş potansiyeli ile dünyanın sayılı altın ve gümüş üreticileri arasında yer alabilecek kapasiteye sahip. Ülkenin yeraltındaki değerlerinden ürettiği ekonomik kâr sıfır. Rusya’yı düşünün. Rusya ekonomik bunalımlarını nasıl atlattı? Yer altı zenginliklerini kullandı. Ülkesini seven insanın böyle davranmaması gerekir diye düşünüyorum.”

Goldaş’ın geleceğinde altın, Türkiye’nin geleceğinde ne var?

“2000 bin yılından sonra sektörel olarak büyümeyi ve dünya pazarında metal ihracatında ilerlemeyi ön gördük. Türkiye’deki en büyük ithalatçıyız. Belirli borsalarda metal ticaretinde Avrupa’nın en büyüğü olmak amacımız var. Sektörde ciroda birinciyiz. Sektörün madencilikten nihai tüketiciye kadar her aşamasında varız. Bizim için madencilik değerli bir alan ve son iki senedir de enerjide bir şeyler yapmaya çalışıyoruz. Türkiye’nin gelecekteki ticaretini nereye konumlandırabilirizin yanıtı ise çok zor. 100 milyar dolar ihracat bir zamanlar hayaldi. Ticaret hacmimiz büyüdüğü müddetçe varlıklarımızı değerlendirebileceğiz. Geçenlerde bir basın toplantısında yeni hükümetle ilgili soru sordular. Türkiye’nin gidişatını bu yönetim nasıl etkiler dediler. Ben de kim gelirse gelsin artık Türkiye’yi kimse bozamaz dedim. Hangi hükümet olursa olsun hacimler genişledi. Marjlar arttı. Sağlam basan rakamlarımız var artık. Türkiye’deki inişler ve çıkışlar bile artık Batılı olmaya başladı.”

11 Ekim 2007

Ali Sabancı

Esas Holding A.Ş Pegasus Havayolları Yönetim Kurulu Başkanı



“Hakkında epey duyum aldığım hiperaktif bir kişilik Ali Sabancı. Heyecanlı ama daha da çok kendisi gibi. Söyleşimiz boyunca neredeyse hiç oturmadı. Bu nedenle fotoğrafını almak da pek kolay olmamıştı. Sayın Sabancı ile yaptığım söyleşi sonrasında aklımda çok tutkulu olduğu, hedefe tam odaklandığı ve sonuca kadar da vazgeçmediği kaldı. Pek çokları Ali Sabancı’nın amcası Sakıp Sabancı’ya en çok benzeyen yeğeni olduğunu söylemişlerdi. Benzer yanları var mıydı? Elbette her yeğen kadar! Aslında Ali Sabancı’yı özgün yapan miras aldığı işadamlığı birikiminin üstüne kendi kişiliği ile ekledikleridir. Çok uzağa değil Pegasus’un iş sonuçlarına bakın. Gerisi laf-ü güzaf!”

Hiçbirşeyin uzantısı değilim, Ali'yim o kadar

Türkiye'nin köklü ailelerinden birine mensup olmasına rağmen, soyadını değil adını öne çıkarmayı başardı. İş hayatında pek çok ezberi bozdu. Yönetim kurulu başkanı olduğu Pegasus'u Türkiye'nin en önemli özel havayolu şirketlerinden biri haline getirdi

İş dünyasına yön verenler dizisinin bu haftaki konuğu Ali Sabancı, "Bir şeyin uzantısı olmak beni rahatsız ediyor. Ali olmak çok önemli." diye söze başlıyor. Sünnet olurken kendisine getirilen künyenin üstünde yazan A.Sabancı yazısını unutamıyor. "Künyedeki A, Ahmet de olabilir, Ayşe de, ama ben Ali'yim." diye ekliyor. Genç patron ilk parayı 10 yaşında kazanmış. O günleri şöyle anlatıyor: "Yeniköy'deki evimizin önünde canlı balık satan yerler vardı. Almanya'dan aldığım oltaları onlara sattım, 200 mark kazandım. Bir gün şapkalı ve iyi giyimli bir bey gelip, 'Olta alacağım; ama parasını yarın vereceğim' dedi. Kabul ettim. Babama anlattığımda, 'İnşallah getirmez de bir şey öğrenirsin.' dedi. Ama adam parayı getirdi."

"Sabancı Holding'deki Şevket Sabancı ve biz mirasçıları olarak hissedarlığımız devam ediyor. Ancak ben sadece hissedar olabilirim. Bu, çok önemli bir ayrım. Eğer, en iyi ben yönetebiliyorsam, benim yönetme hakkım var demektir. Yok, en iyi ben yönetmiyorsam yönetim işini başkasına bırakmalıyım. Yönetimi her ne pahasına olursa olsun elde tutma gayreti doğru değil. Bu konularda ego asla olmamalı."

Her ne kadar kendine 'Yönetim Kurulu Başkanlığı' dese de Pegasus Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı ile ilgili pek çok şehir efsanesi duymuş ve okumuştum. 'İş Dünyasına Yön Verenler' serisi içinde 'mutlaka görüşmeliyim' dediğim özgün kişiliklerden birisiydi. İş geleneği olan bir aileden geliyordu. Sabancı soyadına sahipti ve Sabancı Topluluğu, bu ülke için ekonomik değer oluşturmuş köklü ailelerden biriydi. Ancak bütün bunlara rağmen, 'Ali' olarak da bir duruşu ve iş yapış biçimi vardı. Uzun söze hacet yok! Pegasus ile yaptıkları ortadayken ve her gün yeni bir uygulamayla alışlagelmiş iş yapış biçiminin ezberini bozan Ali Sabancı'dan öğrenilecek çok şey vardı.

Bizi kendi gibi, sıcak ve dostane karşıladı. İlk tanışmadan sonra da 'abla' demeye başladı. Her ne kadar yakın duruyor ve olduğu gibi gözüküyorsa da

kendisiyle muhatapları arasına koyduğu kalın şeffaf duvarı fark etmemek mümkün değildi. Söyleşimiz boyunca enerjisini hiç yitirmeden bazen oturarak çokça da ayakta vücut dilini de kullanarak sorularımızı topu taca atmadan cevaplandırdı. Ali Sabancı'ya ilk sorum, karşımda bu kadar enerji dolu birisinin kendisini nasıl tanımladığı oldu, "Huzuru seven biriyim. Yalnız başıma kaldığımda da hiç sıkılmam. En son kendi başıma bir hafta tatil yaptığımda sadece üç kere konuşmuşum. Bu demek değil ki; kalabalıkları sevmem. Aksine kalabalıklar bana enerji verir." diye anlattı kendini.

Peki, iş yapış sürecinde kendini nasıl ortaya koyuyor?

"Çalışma arkadaşlarım, katılacağım toplantılar için bana bir sunum hazırlayıp verirler. Ama her zaman konferans ya da kokteylde anlattıklarım, sunum için hazırlanan yazıdan çok farklı olur. Haddim değil, benzetmek; ama rahmetli amcam Sakıp Sabancı da böyleydi. Yapacağı konuşmaları küçük kağıtlara hazırlardı. Anlattığı konular onun ağzından farklılaşırdı. En basitinden 'Ali topu tut!' cümlesini bile farklı bir üslupla söylerdi. Bu basit cümleye başka bir anlam yüklerdi.

Bana gelince; beni yeteri kadar tanıyanlar, kendimi ortaya koyuş biçimimin doğal halim olduğunu bir müddet sonra anlıyorlar. Bu röportajı yapmak üzere bugün spor bir kıyafetle geldim. Bu demek değil ki; takım elbisem yok. Tarzım bu. 38 yaşındayım; ama aslında bu yaşta değilim. Rahat bir adamım ben." diyen Ali Sabancı'nın canı da çok tez: "Eşimle, çocuklarımla alışverişe gidemem, sıkılırım. Defalarca elbise giyip, çıkarıp deneme yapamam. Ne istediğimi bilirim. Ne alacağımı bilirim. Çabuk karar veririm. Beni rahatsız eden tek şey sürtüşme yaşamaktır. Hani küfredecek kadar haklıyım ama 'Yeter ki şu adamla muhatap olmayayım da...' der, bulaşmam. Bu, çok deneyimli olmamamdan da kaynaklanabilir. Ya da kaba tabiriyle çok 'kazık' yemediğimden dolayıdır diye düşünüyorum. Bu nedenle kazık yemenin acısını da bilmiyorum. Haklı olduğumu bilsem dahi bir sürtüşme durumu olursa bundan rahatsız olurum."

Ali Sabancı, bireysel girişimiyle ilk ne zaman para kazandı ve ne hissetti?

"Galiba 10 yaşındaydım. Yeniköy'deki evimizin önünde canlı balık satan yerler vardı. Almanya'dan aldığım oltalardan ilk yaz 200 mark kazandım. Sonuçta net bir kazanç sayılmaz; ama ciro anlamında iyi bir paraydı. O dönemden aklımda şöyle bir anı kalmış. Şapkalı ve iyi giyimli bir bey gelip, 'Olta satın alacağım; ama parasını yarın vereceğim' demişti. Tamam deyip, olta vermiştim. Eve gittim, babama anlattım. Babam, 'İnşallah getirmez de bir şey öğrenirsin.' dedi. Ama adam ertesi gün

oltanın parasını getirdi. İnanın bu olay benim için hem iyi bir ders hem de iyi bir anı oldu. Paramı getirdiği için de elbette çok mutlu oldum.' diyor Pegasus Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı.

İş erbabı olmak ya genlerle geçiyor ya da iş ortamında doğup büyüyen, işi erkenden çok iyi öğreniyor. Ali Sabancı'nın varlıklı bir aileden geliyor olması onun ne iş yapış biçimini ne de işten beklentisini etkilemiş. Gelecek kaygısı olmadığı gerçeğinden yola çıkarsak, onu hayata karşı neyin bu denli motive ettiğini bilmek istiyorum. Ali Sabancı, "Beni, takdir edilmek çok besler. Bugün sabah tıraş olurken dinledim. Televizyonda, Şampiyonlar Ligi'nde oynayan Barcelona takımındaki bir oyuncuyla röportaj yapıyorlardı. Oyuncu çok önemli biri. Konuşmasında, kalecisinin ne kadar önemli olduğunu anlatıp, ona teşekkür ediyordu. İşte o sırada ben o kalecinin yerinde olmak istedim.

Bir başka örnek de geçenlerde iş için Ankara'ya gittim. Hanım da Rusya'da. İki oğlan da babaannede kalacak. Büyük oğlan okuldan gelmiş, 'Ben babaanneme gitmeyeceğim' diye tutturmuş. Dadısı telefonu bana verdi. Dedim ki, 'Oğlum, sen babaannene git. Ben akşama dönüyorum.' dedim. Bunun üzerine, 'Peki ben babaanneme gideceğim; ama döndüğünde seninle yatacağım.' dedi. İşte o an tercih edilmek var ya! İşte bu, istenmek duygusu beni çok mutlu ediyor." diyor. Ali Sabancı, kendine zaman ayırdığında da mutlu oluyor ve elbette iş başarısı ile beraberinde para kazandığında da...

Ne kadar küçük bir ayrıntı mutlu ediyor, diyorum içimden; ama bir o kadar da insani. Sadece kendisi olduğu için istenmek. Sabancı soyadı hayatının her bir yanını sarmışken bu insani duygu nasıl tatmin edilecek? Bu konuda da söyleyecekleri var, bizimle paylaşıyor Ali Sabancı: "Bir şeyin uzantısı olmak beni rahatsız ediyor. Ali olmak çok önemli. Sabancı olmak elbette önemli bir şans. Liberal bir anne, baba ile büyümek de başka bir şans. Mesela ben Boston'da okurken, babam her perşembe arar ve şunu söylerdi: 'Oğlum hafta sonu ne yapıyorsun?' 'Ne demek' derdim. 'Oğlum, ben seni Amerika'ya niye gönderdim? Görmediğin yerlere git'. Şimdi bakıyor ve vakitsizlikten ne kadar az gezdiğimi görüyorum."

Bir anı anlatıyor çocukluğundan; Ali Sabancı, sünnet olurken kendisine getirilen altın künyenin üstünde yazan A.Sabancı yazısını unutamıyor. "Künyedeki A, Ahmet de olabilir, Ayşe de; ama ben Ali'yim." diyor. Bir anısı da günümüzden, "Ev yaptırıyorum. Ahşap ustası aileden birilerine daha önce iş yapmış, anlatıyor. O an, "Eyvah, inşallah iyi bir pazarlık yapmışlardır, inşallah zevkleri çok abartılı değildir. Çünkü usta, beni aklında derhal bir şablona oturtuyor ve beklentisi o yönde oluyor. İşte bu, beni huzursuz ediyor."

Ali Sabancı, kendini davet edenlerin soyadı ya da konumundan ötürü değil de kendisi olduğu için davet edildiğinde mutlu oluyor: "Beni tanımayanlar iftara davet ediyorlar. Aslında bu da yalancılık. Keşke beni tanıyanlar çağırsa. Çünkü bu, çok özel bir şey. Peki, neden beni çağırıyor? Çünkü ben o listeye yakışıyorum. Aileden dolayı mı, Sabancı'dan dolayı mı biliyorum. Bu tür durumlarda ben de o davetlere gitmiyorum."

Ali Sabancı, başarmayı, sadece başarmış olmayı bile çok seviyor. Peki, onun başarı tanımının içini neler dolduruyor?

"Beni mutlu eden şey, başarının algısıdır. Bir insanın düşünce yapısını değiştirmek çok önemlidir. Sizin fikirlerinizi garip bulan kişi, sizi dinledikten sonra yanınızdan, bahsettiğiniz konuya inanmış olarak ayrılıyorsa, işte o zaman başarılısınız demektir. Çünkü zaten o insanların sayısını artırmak başarıyı getiriyor. Düşüncede mütevazı olmak gerekir. Benim için başarı, insanların düşüncelerine etki edebilmek, onları etkilemektir." diyen Ali Sabancı, bir lider mi, yönetici mi? "Ben kesinlikle liderim. İnsanların yüreğini okşayabiliyorum. Yüreklerini okşarken ceplerini de okşarsam bu, iyi bir şey olur. Bence insanların duygusal yönleriyle cepleri arasında güçlü bir ilişki var. İş başvurusu yapan birisine şunu soruyorum: 'İlk sene işverenin sana zam yapmazsa ne yaparsın?' Bu sorunun karşılığında, karşımdaki kişiden şu cevabı bekliyorum: 'Gidip bunun hesabını sorarım.' Ama nerede? Aldığım cevap şu oluyor, 'Öyle takdir etmişler, öyle uygun görmüşler.'

Sabancı'da çalışırken, faizin yüzde 50-60 olduğu dönemlerde, zam oranı enflasyonun altında kaldığı için kim bilir kaç kişi işten ayrılmıştır diye oturup düşünürdüm. Ama hiç kimse hele de üst seviyeden kimse işten ayrılmazdı. O zaman diyordum ki; demek ki hak ettiklerinden fazla para veriyormuşuz. Daha da önemlisi, adamın gidecek yeri yok. 'Hakkımı vermezlerse istifamı basarım!' cümlesini bekliyorum. Ama hiçbir zaman böyle bir şeyle karşılaşmadım. Maaş, verilen değil, hak edilen bir şey. İnsanlar talepkâr olmalı. Ama bu talep kuru kuruya da olmamalı. Bazı arkadaşlara yabancı kurdan maaş ödüyoruz. Kur iyi giderken ses çıkarmıyorlar. Kur düşünce 'YTL'ye dönebilir miyiz?' diye soruyorlar. Sürekli kendi adlarına tasarruf etmeyi düşünüyorlar. Üretmiyorsan talep edemezsin." diyor.

Ezber bozan devrimci bir yaklaşımı var Ali Sabancı'nın. İş başvurusundan bir bedel almak da bunlardan biri. 'Neden?' diyorum, cevaplıyor: "İlk günden bugüne kadar 77 bin 600 kişi Pegasus için iş başvurusunda bulunmuş. Kaç kişiyi işe almışız, 128 kişiyi. Neden bu kadar çok başvuru var? İngilizce bilen demişiz, annesi iki ay İngiltere'de kalan bile İngilizce biliyorum diyerek başvurmuş. O halde istenen iş tanımına doğru adamın başvurmasını sağlamak üzere bir bedel konulması

gerekiyordu. Biz de bütün itirazlarına rağmen koyduk. Şimdi haftada 90 kişi başvuruyor. Bu, sıra dışı bir uygulama; ama yapılması gerekiyordu."

Ali Sabancı'nın işi bürokrasi ve hükümetle sıkça karşılaşıyor. Peki 2. AK Parti hükümeti ile ilgili neler düşünüyor?

"İstikrara inanıyorum; çünkü koalisyon hükümetleriyle iş olmuyor. Rakamlara baktığımızda ekonomik göstergeler kötü demiyor. İki hafta evvel Merkez Bankası faizleri dörtte bir oranında indirdi. 16 ay boyunca müdahale olmamış. On sene evvel bunu sorsalardı, 'Amerika'da mı olmuş?' derlerdi. Diğer yandan ihracatçı sıkıntıda mı? Kendilerine göre döviz kurundan ötürü sıkıntıdalar; ama ihracat 100 milyar doları aştı. Demek ki sıkıntı, kâr edemiyoruz noktasından çıkıyor. İyi bir istikrar dönemindeyiz. Tek sıkıntımız, kalıplaşmış düşüncelerimiz ve paranoyalarımızın olması. AKP'nin tek sıkıntısı yaptıklarıyla ilgili değil. Çünkü şu ana kadar yaptıklarını hiçbir hükümet yapamadı. AKP, bu kadar iyi şeyler yapmasına rağmen, kötü şeyler de yapabilir diye bir algısı var. Millet bu istikrara alışık değil. Açıkçası ben, AKP'den ikinci kez yönetime geldiklerinde biraz daha farklı bir şey bekliyordum. Görüştüğüm bakanlar on dakikası varsa on dakika dikkatlice beni dinliyorlar. Dinlemek de önemli. Bürokrasi onların bu hızına ne kadar ayak uyduruyor bilmiyorum; ama ben, Türkiye'nin geleceğinden umutluyum."

Havayolu şirketi kurmak babamın hayalidi

Pegasus'un pazar payı yüzde 12 ve Ali Sabancı, rutin bilet satan bir acentelik sisteminin de bir süre sonra ne kadar özgün uygulamalar yaparsa yapsın kopyalanacağını düşünüyor. Bu sebeple de katma değerli işlerden para kazanabileceklerini söylüyor. Farklı uygulamalarına bir örneği de THY ile yaptığı karşılaştırma ile açıklıyor, "İstanbul'dan Bodrum'a business-class ile uçarsanız bir saatte varırsınız. Arkada gitmekle önde gitmek arasında 100 milyon YTL fark var. THY önde oturana farklı ne veriyor? O uçakla benimki aynı. Koltukların yanları bile aynı. Onlar 165 koltuk koyduklarında ben 189 koltuk koyuyorum. Benim doluluk oranım 4 puan daha fazla. Hem doluluk oranımla hem de daha fazla yolcu kapasitemle zaten fark atıyorum. Pegasus 2,5 yaşında, THY 73. İşte bu heyecan." diyor. Pegasus'ta biletler çok ucuz; ama uçakta yenilen içilen her şeyden bedel alınmıyor. Kaba bir hesapla THY ile Pegasus arasındaki fiyat farkının 100 YTL olduğunu ve bir saatlik yol süresince sürekli yiyip içseniz bile aradaki farkı kapatamayacağınızı söylüyor, yani Pegasus fiyatta da, uygulamada da ezber bozuyor.

1 Ocak'tan itibaren prestijli bir banka ile 'sadakat kart' uygulamasına geçecek olan Pegasus'un bu uygulaması için de, "Bu sistemi öyle iyi ayarladık ki, hiç masraf

almıyoruz, sırf bizimle yan yana durmak için hava parası veriyor. Demek ki burada da markanın katma değeri ve başarı algısı etkin olmuş." diyor.

Sabancı Topluluğu'nun işleri farklı alanlardayken havayolu şirketi satın almak, ilginç olmalı. Neden bu yatırımı yapmaya karar vermişler?

"Babamın hayalidi, 14 yıl dosyayı ilgili makamlara taşıdı. Pegasus, 1990'dan beri Türkiye'de iş yapan bir şirketti; ama bir noktaya gelememişti. Sahibi 65 yaşlarında bir beydi. Ben hiç tanışmadım. 65 yaşında bir genel müdürü olan şirketin, geleceği olabilir mi? Yaşları ileri seviyelerdeki yönetici modelleri iyi bir örnek olabilir; ama artık sürdürülebilir modeller değil. Bu, belli bir zaman sonra sizde ve şirket yönetiminde 'örselenme' meydana getiriyor. Düzelme ihtimali olmayan kişi ve uygulamalarla yolları derhal ayırmak gerek." diyen Sabancı'ya EasyJet'i ve Virgin Havayolları'nı soruyorum. Her ikisinden de öğrendiği çok şey olduğunu söylüyor; ama o, kendi özgün tarzını oluşturan yolda emin adımlarla yürümekte. Emin adımlardan birisi de Onur Air ile yapacağı ortaklık. Biz söyleşimizi yaparken henüz görüşmeler sürüyordu. Bu ortaklık hayata geçerse Türkiye'nin en büyük özel havayolu şirketi olacaklar. Bugüne kadar 800 milyon Euro yatırım yapılmış Pegasus, herkesin uçağa binebileceğini göstermesi açısından pazarı büyüten yenilikçi bir şirket. Ali Sabancı, Pegasus uçaklarında sıra dışı uygulamalar yapmaya devam edecek. Pegasus ile uçarken uçak içinin ve de dışının ilginç bir biçimde reklam mecrası olarak kullanıldığını, koltuğunuzun bir marka tarafından giydirildiğini göreceksiniz. Şaşırmayın!

18 Ekim 2007

Hasan Basri Gökten

Şekerbank Genel Müdürü

Yeni Görevi: Şekerbank Yönetim Kurulu Başkanı



“Hani tanımaktan gurur duyacağınız ve iyi ki böyle insanlar var da toplumsal katkı yapıyorlar diyeceğiniz bir kişilik Sayın Hasan Basri Gökten. Hakkını vererek bugüne kadar yaptıklarını yazsaydım söyleşiye ayrılan sayfa biterdi. Bütün bu parlak geçmiş sanki onu daha sıcak ve mütevazı yapmış. Kolay iletişim kuruyorum. Anadolu değerlerini kaybetmemiş biri Hasan Basri Gökten, söylemleri ise net. Bunca gayretinin üstüne daha yapmayı istediği o kadar çok şey var ki; neden diye soruyorum kendime! Bulamıyorum! Sanırım yanıtı kendisinde!”

“Kredilerde bundan sonra mahallenin kasabına ve iki ineği olan köylüye öncelik vereceğiz”

“Şekerbank olarak 2007 itibariyle 90 bin müşterimiz var. Bunun yüzde 65’i KO-BI’lerden oluşuyor. Hedefimiz bu oranı yüzde 80’e çıkarmak. Ayrıca kredilerimizin yüzde 30-40’ını da esnaf kredisine döndürmek istiyoruz. Ülkemizde kurumsallaşmış sanayi kuruluşu sayısı az. Oysaki mahallemizdeki bakkal, terzi, kasap, iki ineği olan köylü, el tezgahında dokuma işi yapan kadın veya iki odasıyla pansiyonculuk yapanların hem sayısı fazla hem de üretimin büyük bir bölümünü yine bu kesim gerçekleştiriyor. İşte bize göre krediye ihtiyacı olan kesim de bu küçük esnaktır. Asıl bu kesimin bir bankanın desteğine ya da yol göstericiliğine ihtiyacı var. Biz Şekerbank olarak bu kitleyle yakından ilgileniyoruz. İnaniyoruz ki, Türkiye’deki ticari boşluk burada ve yakın bir zamanda bütün bankalar bu potansiyel müşteriye dönecek.”

Dr. Hasan Basri Gökten, Kayserililerin, ‘Siz Kayserili değilsiniz’ dediği Incesu ilçesinden. Hani şu Faruk Nafiz Çamlıbel’in üzerine ünlü Han Duvarları şiirini yazdığı ilçeden. Yıllar önce Kayseri’nin ticaret erbapları çocuklarının ticarete yatkın olup olmadığını test etmek için iki deneme yaparlarmış. İlkokul çağındaki çocukları etrafı hasırlarla çevrili sinemada mevsime göre çekirdek veya gazoz ya da şehrin içinden geçen demiryolu yolcularına yiyecek, içecek sattırırlarmış. Buralarda başarılı olanlar ise, sanayide bir esnafın yanına çırak verilirmiş. Başarılı olamayanlara ziyan gözüyle bakılır, okumaya gönderilirlermiş. Kayserili iş adamlarının testinden geçemeyen Hasan Basri Gökten da Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi’ne gitmiş ve ziraat yüksek mühendisi olarak mezun olmuş. Gökten, Türkiye Şeker Fabrikaları’nda mühendis olarak göreve başlamış. 1983 yılında Pankobirlik Yönetim Kurulu Başkanı oluncaya dek tüm kademelerde çalışmış ve iş kariyeri süresince de eğitimine hiç ara vermemiş. 1987 yılında Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Bölümü’nde yüksek lisansını tamamlayıp kamu yönetimi uzmanlığı sıfatını da kazanmış. 1993 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi’nden ikinci lisans diplomasını almış. 1998 yılında ise Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde İktisat Politikası üzerine doktorasını tamamlamış. 1988-1993 yılları arasında Pankobirlik Genel Müdürlüğü, Şekerbank T.A.Ş. ve Konya Şeker Fabrikası A.Ş. Yönetim Kurulu Baş-

kanlığı görevlerini birlikte yürütmüş. Bu süreçte Türkiye Şeker sektöründe bir ilk olarak Konya Şeker Fabrikası'nın özelleştirilmesini gerçekleştirmiş. 1993 yılında Şekerbank T.A.Ş. Genel Müdürü olan Gökten, bir süre Yüksel İnşaat A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlığı da yapmış. 2002 yılında Şekerbank T.A.Ş. Genel Müdürlüğü'nün yanı sıra Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini de devralan Gökten, 27.10.2006 tarihinde Yönetim Kurulu Başkanlığı görevinden ayrılmış. Halen Şekerbank T.A.Ş.'de Genel Müdür olan Dr. Hasan Basri Gökten, Şeker Factoring, Şeker Leasing, Şeker Sigorta ve Şeker Yatırım A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini de sürdürüyor. Doktorasını da yapan Gökten'in; Pankobirlik ve Pancar Kooperatifleri Üzerine İncelemeler, Ekonomik Finansal Görüşler, Çağdaş Bankacı'nın El Kitabı, Türkiye'de Merkez Bankası, Hazine, Bankacılık Kesimi İlişkileri ve 5 Nisan Kararları adlı yayınlanmış kitapları da bulunuyor. Dr. Hasan Basri Gökten'in eğitim ve iş kariyeri gerçekten göz kamaştırıcı. İyi ki Kayserili iş adamları onun için 'ziyan' demişler diyorum. Peki, Kayserili olmak Gökten için ne anlam ifade ediyor? "Kişisel olarak gurur duyma ve gizli bir motivasyon sağladı" diyerek yanıtlıyor. Kayseri'de satış yaptığı o çocukluk yıllarına ilişkin bir anısını anlatmasını istiyorum.

"Yoldan gelip geçen kamyonlara haşlanmış yumurta ve gazoz satardım. Tren gelirdi. Haşlanmış yumurtaları 10 kuruşa alıp 12 kuruşa satar, harçlığımı çıkarırdım. Trendekiler bazen paramı vermezlerdi. Mücadele ederdim. Sonradan parayı kaptırmamayı da öğrendim. Ancak benim gözüm hep okumadaydı" diyor. Gökten'in dört kardeşinin hepsi de okumuş, yani 'ziyan olmuş' kategorisinden. Peki, neden? "Biz 'orta direk' bir aileydik. Böyle bir ailenin ticaret yapması zaten mümkün değildi. Sana yiyle uğraşacak kişinin, mal varlığı, imalathanesi hatta toprağının olması gerekirdi. Biz bunlara sahip değildik. Aslında Kayserinin yerlileri ilçelerde oturanları Kayserili saymayız. Biz İncesu'luyuz. İncesu, İpekyolu'nun üzerindedir. Merzifonlu Kara Mustafa Paşa İran seferine giderken ordusuyla burada konaklamış ve çok beğenmiş. Napsip olur da dönersem buraya bir han yaptıracamım demiş. Dönünce de sözünü tutmuş. Meşhur Faruk Nafiz Çamlıbel'in 'Han Duvarları' şiiri de burada yazılmış. 'Uzun bir yolculuktan sonra İncesu'daydık. Yorgun, argın tatlı bir uykudaydık' diye başlar şiire şair. İşte şiire konu olan hanın bulunduğu ilçedenim" diyor. Hasan Basri Gökten eğitim ve iş kariyerinde de gözükteği gibi kabına sığamayanlardan. Öğrenme konusundaki heyecanını hâlâ yitirmemiş. Öğrenmek Dr.Gökten için sürekli bir doymazlık hali. Peki, bu motivasyonu nereden kaynaklanıyor?

"Her şeyi öğrenmem gerektiğini düşünürüm. İş hayatına atıldıktan sonra da öğrendik ki bir hedef varsa, o hedefe doğru ilerlemek lazım. Öğrenmek bunun ilk şartı" diyor.

Şekerbank benim için yeşil - beyaz logosunu seyrek gördüğüm, orta büyüklükte bir banka algısındaydı. Söyleşimiz boyunca Gökten, bana bankanın gerisindeki felsefeyi gerektiğince anlayamadığımı düşündürdü. Hasan Basri Gökten, iyi bir stratejist. Daha ilk günden bu yana bulunduğu konuma gelmek ve bugün yapılması gerekli olanları yapmak üzere hem çok düşünmüş hem de gerekli hamleleri doğru zamanda yapmış. Bugüne kadar söyleşi yaptığım yönetim kademesinin en tepesindekiler, ‘Bugünkü konumunuzu hedeflemiş miydiniz soruma Şekerbank Genel Müdürü kadar net yanıt vermemişlerdi. “Evet” diyor ve “eğer kariyerinizin en başında en tepeyi hedeflemezsensiz bankacılık işine girmeyin bile! Kariyerime tersten başladım. Beş yıl yönetim kurulu başkanlığı yaptım. O dönem kuruluştaki kamu hisseleri ve siyasetçilerin müdahale ettiği bir durum vardı. Biraz da isyan ederek ‘Pancar üreticileri olarak genel müdürümüzü biz atayacağız’ dedik. Bana da sen olacaksın dediler ve Genel Müdür oldum” diyor.

Mütevazi görünümü altında çelikten bir yelek giydiğini Gökten ile söyleşi yaparken görebiliyorum. Oysaki zaten basına demeç verme konusunda çok cimri davranan Şekerbank Genel Müdürü Gökten dışarıdan bakınca çalışılması kolay bir yönetici olarak gözüküyor. Acaba o kendini bir yönetici olarak nasıl değerlendiriyor?

“Yaptığı işlerden zor tatmin olan ve işini çok iyi yapmak isteyen biriyim. Bunun dışında aceleci, mükemmelmci ve detaycıyım. Benimle çalışmak kolaydır. Çünkü kendini gizleyen biri değilim. Genel Müdür olduğumda bir genelge yayınladım. İsteyen personelin randevu almak kaydıyla benimle görüşebileceğini söyledim. Çalışanlarınızla aranızdaki mesafe büyüdükçe, hiyerarşi gereği onlarda bir korku yaratıyorsunuz. Ben bunu istemiyorum. Benden odacı da müdür de randevu alır. Onları dinler ve yardımcı olmaya çalışırım. Belki, ‘Genel Müdür hiç odacıyla konuşur mu?’ diyebilirler ama ben de onlardan çok şey öğreniyorum. Bu yöntemle yaygın olan referans ve iltimas geçme konularını ortadan kaldırdığımı düşünüyorum.”

Bankacılıkta iki tür yönetim biçimi vardır. Birincisi oturduğu makamdan pantolonunun gerisini aşındıranlar, diğeri de şubelere giden, ayakkabısının altını deldirenler. Şekerbank Genel Müdürü hangi tür yönetim biçimini benimsiyor?

“Ben hiç oturamam. Hep dolaşır ve gezerim. Şimdi artık patronlar da geziyor. Ben de üretime ve hayata pragmatik yaklaşan biriyim. Karakterim böyle. Bunu kendime düstur edindim. Çok genç yaşta yani 37 yaşında genel müdür oldum. Bu du-

rum bende bir alışkanlık olarak devam ediyor” diyor. Gökten ve en çok da işini zamanında yapmayan, savsaklayan ve doğruyu söylemeye kızdığını söylüyor. Onun için dürüstlük çok önemli. Bir insan, bir şeyi deyim yerindeyse ‘halının altına süpürürse’ bu kişilere tahammül edemiyor ve yaptığı işe hedef koymayanların başarılı olamayacağını sözlerine ekliyor. Gökten hedeflenmeyle ilgili olarak ise, “İnanıyorum ki bir insan hangi işi yapıyorsa yapsın, işinin en iyisini yapamıyorsa başarılı değildir” diyen Gökten, “Banka olarak orta büyüklükte bir bankayız. İşimi en iyi şekilde yapmak isterim. Kendime koyduğum hedefte aklımın ucundan geçmezken kader beni bankacı yaptı. Eğitim sistemimizde, hayatın pratikleri değil teoriler var. İcranın içinden gelen birileri, gelecekte üniversitelerde eğitim vermeli diyerek doktora yaptım” diyen Gökten’in, çok uzun vadeli bir yaşamı kurguladığını görüyorum. Şekerbank Genel Müdürü iyi de bir stratejist. “Stratejileri projenin olgunlaşma zamanına göre paylaşıyorum. Kafamda oluşturur ve ancak hedefe yaklaştığımda başkalarıyla paylaşır ve hayata geçiririm” diyor.

Şekerbank’ın esnafa yönelik kredilendirme taarruzu

Banka dış kaynaklardan bulduğu 40 milyon Euro’yu küçük esnafa ulaştırmak üzere çalışmalar yapıyor. Reklamlarında da küçük esnaf dediğimiz ticaret erbabına el uzattığını anlatan mesajları veriyor.

Diğer bankalar KOBİ’lere yatırım yaparken bu Şekerbank’ın yeni stratejisi mi?

“Bana göre bu bir strateji. Bunu iyi anlamak için Şekerbank’ın misyonuna bakmak lazım. Şekerbank 54 yıldır var. Şekerbank şeker pancarı üreticilerinin küçük birikimlerini bir araya getirerek oluşturduğu bir kuruluş. Bizim onlara vefa borcumuz var. İşin içinde unutulmaması gereken bir kırsal kesim var. 75 milyon nüfuslu ülkemizde daha bankanın ne olduğunu bilmeyenler var. Biz Anadolu bankacılığı ve geçmiş birikimimizle bunları birleştirdik. Esasında mikro kredi dediğimiz şey batı toplumunun geliştirdiği kalkınmada öncelikli ülkelerin insanlarına sunduğu bir batı kredi modeli. Şekerbank’ın kurucuları, pancar kooperatifleridir. Yeşil- beyaz kurumsal renklerimiz de şekerpancarının yeşil yaprağını ve şekerin beyaz rengini temsil ediyor. Bize göre mikro kredi işi tarihsel bir görev ve küçük esnafı, üreticiyi geliştirmek görevimiz. Farkımız, müşterilerimizden biri olmamız. Babadan, toruna uzanan müşteri segmentimiz var. Biz ‘yağmurda şemsiye açan bir bankayız’ ve yola da bu felsefeden çıktık. Müşterimiz sıkıntıda olduğunda kredisini kapatmadık, faiz uygulamadık. Şube sayımızı 2008’de 260 şubeye çıkaracağız. Önümüzdeki yıl yüzde 58 büyüme hedefliyoruz. 2007’nin Mayıs- Haziran aylarında başlattığımız mikro

kredi uygulamasıyla iki bin yeni müşteri kazandık. Agresif büyüme hedefimiz var. Şimdi kamu dahil banka sıralamasında 12. sıradayız. 2007'nin en hızlı büyüyen bankası Şekerbank oldu" diyor. Şekerbank'ın şu anki ortaklık yapısının, yüzde 35'i Muzam Vakfı'nın, yüzde 34'ü Kazak ortakların ve yüzde 32'si de halka açık hisselerden oluşmakta.

Şekerbank hem kredilendirme yapısı hem de bunun iletişimini yaparken tanımladığı bir müşteri profili var. Bu profile kimler giriyor?

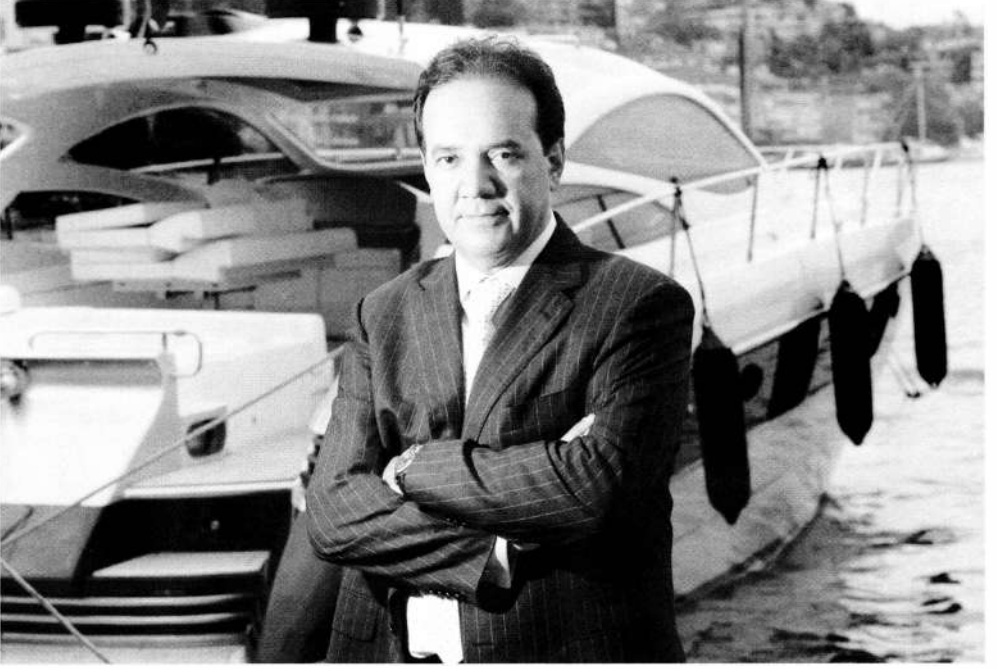
"Biz işini kendi işi gibi gören girişimciyi müşteri olarak görüyoruz. İnsanlar zengin, şirketleri fakir olmamalı. Tam tersi olmalı. Şirket kazanınca sevinecek, şirketin geleceğini kendi geleceğiyle birlikte görecektir kişiler olmalı. Bu nedenle ufak kredilere yöneliyoruz" diyen Hasan Basri Gökten'a bu yaklaşımlarını farklı bulduğumu söylüyorum. Peki, Dr. Gökten ülkemizin geleceği için neler düşünüyor, "Ülkenin geleceğini iyi görmek lazım. İyi bir insan potansiyelimiz var ama kaynaklarımız yetersiz. Tasarruf edemiyoruz. Çok fazla tüketiyoruz." diyor.

Ekonomik istikrar konusunda neler söylersiniz deyince de; "Ekonomik istikrardan ziyade ekonomik istikrarın sürdürülebilirliği önemli. Cari açığa çözüm bulmak lazım. Sağlam bir maliye politikası lazım. Son dönemde maliye politikalarında bozulmalar var. IMF de buna dikkat çekiyor. Büyümede düşme ve durgunluk var. Yabancı sermayenin gelişti dünyada da durdu. ABD'de krizler yaşandı. Ne demişti Karl Marks; 'Ekonomi siyaset demek' demişti, yani ekonomik kararlar ancak siyasetin iyi yapılması ve yararlı kararların alınmasıyla olur demek. Seçim geldiğinde iktidarda olanlar, kendilerini garantiye almak için bazı tedbirler alıyorlar. Bu da istikrarı bozuyor. Vergide ve sosyal güvenlik kanununda da acil düzenleme yapılmalı. Süleyman Demirel döneminden kalma bir yasa var. Türkiye'de bir genç 18 yaşında işe başlıyor. 20 yıl prim ödüyor, 38 yaşında emekli oluyor. Sonra da devlet o kişiye 40 sene bakıyor. Dünyanın hiçbir yerinde böyle bir kanun yok. Ayrıca kamu borçlarına acil çözüm bulunmalı. Enflasyon istenen hedefte değil. Ince ayar gerekiyor" diyen Şekerbank Genel Müdürü artık emeklilik planları yaptığını söylüyor. Çok erken değil mi diye soruyorum, "Hedeflerimi gerçekleştirdim. Şekerbank Anadolu bankasıyken 1.5 milyar dolarlık bir piyasa değerine getirdik. Kendime daha fazla zaman ayırmak istiyorum. Tecrübelerimi paylaşmak istiyorum. Uçak ve teknelerle ilgim var. Amatör pilot uçuş kurslarına gitmek istiyorum. Bir yönetici olarak her şeyi tadında bırakmak gerektiğini düşünüyorum" diyor ama ben hâlâ fikrimi değiştirmiyor ve Dr. Hasan Basri Gökten için emekliliğin erken olduğunu düşünmeye devam ediyorum.

24 Ekim 2007

Emin Hitay

Teknoloji Holding Kurucusu ve İcra Kurulu Başkanı



“Söyleşi için Bebek Otelde kalabalık bir grup olarak buluştuk. Oturduğumuz masa epey büyük, etraf da kalabalık. Anlamaya çalışıyorum. Konu da pek kolay da değil hani! İşi bilişim yazılımları üretmek olan bir holdingin başkanıyla konuşmaktayım. Belki bulunduğumuz ortamdan belki kalabalıktan Sayın Hitay’ı anlayamadığımı düşünüyorum. Oysaki satır aralarında kişisel hedefleri, bunun için kendine yaptığı planları anlatırken söyleyecekleri ilgimi de çekiyor. Emin Hitay ile yaptığım söyleşi sonrasında konuşmanın ve konuşulanın hakkını vermek için konsantrasyonu etkileyecek ortamlardan kaçınma kararı veriyorum.”

Halkımız teknolojiye ABD ve Avrupa'dan daha açık

Teknoloji Holding'in CEO'su Emin Hitay kendine koyduğu hedeflere ulaşmasında mutlak inancın var olması gerektiğini söylüyor,

'Ama bunu yürekten hissetmek lazım. Cep telefonumda sabahın 06.00'sında bana hatırlatması için üç tane isteğim yazılı. Bunların hepsini yürekten istiyorum ve oluyor. Çünkü bu istekleri en şiddetli biçimde damarlarımda hissediyorum. Bir insan neyi hak ederse, o olur' diyor.

Teknoloji Holding'in hem kurucusu hem de CEO'su Emin Hitay ile görüşeceğiz. Kurumun adı teknoloji gibi çok iddialı olunca aklınıza onu kuran şahısla ilgili pek çok varsayım geliyor. Teknolojiyi kullanmayı seven birisiyim ama işi teknoloji olan birisiyle görüşmek beni ürkütüyor. Bu görüşmeyi yapmak istememin nedeni ise dijital mecranın sahip olduğu sonsuz potansiyel ve girişimcilerle bu sektöre iş yapan üçüncü partiler için müthiş fırsatları barındırıyor olması. Fikri işe, işi de paraya dönüştürenlerin sayısı henüz fazla değilken bir somut örnek var karşımızda; Emin Hitay. Peki, Hitay bunu nasıl başardı?

"Yaşam enteresan" diyor Emin Hitay, kendisini Teknoloji Holding'in başına getiren süreci anlatırken, 'belli kesitler vardır ki çok önemlidir. Bazı şeyler hayatın tamamını değiştirir. Kabataş Erkek Lisesi mezunuyum. Son sınıfta iki dersten ikmale kalıp da çok fazla ders çalışmayınca yirmi yedinci tercihimizi İzmir İşletme Fakültesi'ni kazandım. Ardına kısa bir süre sonra babamın vefatı. İstanbul'a dönmek yerine en kısa sürede okulu bitirip kendi ayaklarının üstünde durmak gerektiğine karar verdim. Hayatımdaki bu çok keskin değişiklikleri hiç beklemiyordum. Fakat bir şekilde insan ne yapıyorsa o oluyor. Belki bugün bu durumda olmayacaktım. Bazı olaylar vardır ki tesadüf deriz hâlbuki onlar kaderdir. Bu da benim için böyle oldu. Neden böyle olduğunu artık sorgulamıyorum.'

Teknoloji Holding'in CEO'su Emin Hitay, 2006 yılında 55 milyon dolarlık bir ciro oluşturdıklarını ve kurumda yaklaşık 600 kişinin çalıştığını söylüyor. İşinin bilişimle ilgili katma değeri yüksek ürünler var etmek olduğunu söyleyen Hitay, Temmuz 2007'de Holding'in grup şirketlerinden Planet A.Ş.'yi, elektronik ödeme sistemleri alanında dünyanın önde gelen firmalarından Fransa merkezli Ingenico'ya satmış. Ayrıca Hitay, Teknoloji Holding olarak özellikle internet ve mobil platform-

da iş fikirlerine ve projelere yatırım yapmaya devam edeceklerini de söylüyor. Dijital mecranın geleceğine yönelik olarak da CEO Emin Hitay'ın görüşünü alıyorum, “Önümüzdeki süreçte mobil platformda katma değerli servislerin penetrasyonunda ciddi bir artış bekliyoruz. Bugüne baktığımızda mobil alandaki servislerin halen çok da hızlı olmadığını gözlemliyoruz. Gelişen teknolojilerle birlikte servis kalitesi ve hızında ciddi bir artış yaşanacak. Bu da video izleme, oyun, alışveriş, reklam vb. katma değerli mobil servislerin kullanım alanını oldukça genişletecektir. Mobil alandaki bu gelişmelerin online internet mecrasını da oldukça pozitif yönde etkileyeceğini/destekleyeceğini düşünüyoruz. Örneğin mobil alandaki elektronik imza gibi güvenlik uygulamalarının artmasıyla online alışveriş sitelerinde yapılan işlemlerin önemli bir artış sağlayacağı düşüncesindeyiz” diyor.

Ağzı olan konuşuyor!

Fikriniz var, uygulamaya geçirdiniz peki ya bütün bunlar sonunda bir değer yarattı mı? “Söylemesi kolay yapması zor” diyor Hitay, özellikle kendi alanında fikirlerden değere kadar geçen süreçte yaşadıklarına ilişkin. “Organizasyon yapmak gerekiyor, rakipler var ve projenin sürdürülebilir olması lazım” diyor. Bizim bildiğimiz gelenekçi iş adamlarından farklı biri Emin Hitay; ‘İşinizle duygusal bağlar kurmayın. Ben kesinlikle işimle duygusal bağ kurmam. Yatırım yanlışsa bırakmasını da bilirim. Zamanı geldiğinde satılması gerekiyorsa satmasını da bilirim. İş neyi gerektiriyorsa doğru zamanda onu muhakkak uygulamak gerekir’ diyecek kadar da gerçekçi.

CEO Emin Hitay iş gerektirdiğinde uzun yıllara dayalı ortaklıkların da bitirilmesi gerektiğine inananlardan. Geçtiğimiz yıl da Alphan Manas ile ortaklığını bitirmişti. Ortaklıkla ilgili görüşünü ise şöyle açıklıyor: “İki iş ortağının sosyal anlamda iç içe olmasını doğru bulmuyorum. İş hayatında beraber olunabilir ama sosyal ortamda çok yakın ilişkiler içinde olmak iyi değildir. Biz ortaklığımızın bitmesine karşılıklı karar verdik. Teknoloji Holding içinde çok fazla şirket oluşumu vardı ve bilgi alanları da farklılaşmaya başlamıştı. Biz de ilgi alanlarımıza göre yollarımızı ayırdık. İşin en güzel yanı 100 milyon dolarlık bir şeyi paylaşırken hiç hır gür çıkmadı ve 14 tane şirketi güzelce bölüştük. İş bitti.”

Hitay'ın iş yapış ve kendini ortaya biçiminin oldukça net olduğunu görüyoruz. Uzun yıllar ayıp olur diyerek bitirilmeyen ortaklık ilişkilerinin verimsizliği bu kadar ortadayken, sanırım bu yaklaşım günümüz dünyası için oldukça geçerli.

Türk insanı bilişime hazır mı?

“İş hayatında fırsatları görmek, bütün işlerde önemlidir. Görünen o ki, artık in-

ternet ve mobil tabanlı işler hayatın birebir içinde. Bugün uçak bileti alacaksınız e-bilet. Konser bileti alacaksınız e-bilet. Türkiye’de internet kullanımı çok yüksek değil ama hızlı bir şekilde artıyor. Artık herkes, interneti, SMS kullanıyor. Bu geleceğin işi. Zamanında bu hareketi yapmazsınız, o köşe başları tutulur ve siz yerinizi alamazsınız. Biz de 2010’un Türkiye’sinde doğru yerde bulunmak istiyoruz.

İş hayatında çok durağan işler, çok oturmuş işlerin bana göre olmadığını görüyorum. Farklılık, hareketlilik ve heyecan olmalı. Bundan sonra ne olacak dersiniz? Ciromuz, kârlarımız artacak. Ciro artışı da bir sorumluluktur.

Türk insanı teknolojiye Amerikalıdan ve Avrupalıdan çok daha yatkın. Teknoloji ABD’de daha gelişmiş olabilir ama yatkınlıkta pek iyi değil. 1990’larda ABD’ye gittim. Trendeyim. Baktım bir tane zengin çocuk karşımda oturuyor. Bir elinde cep telefonu, diğerinde başka bir cihaz daha kullanıyor ve mesajı ondan atıyor. Bir tane alet bütün bu işi başarır. Bu anlamda Türk insanı yenilikleri sunan teknolojiyi hemen kullanmak istiyor” diyen Hitay’a, bizim gençlerde işlevden çok gösteriş daha baskın değil mi diye soruyorum.

Yanıtı bir durumu da ortaya koyuyor, “Dünyanın kuzeyine doğru giderseniz, konuşma azalır SMS artar. Güneye doğru giderseniz, konuşma artar, SMS azalır. Akdeniz toplumu çok konuşur. Gösteriş dersiniz, Akdeniz toplumu olmanın getirdiği bir özellik bu bence. Özelliklerini kullanamasa bile buna sahip olmak hoşuna gidiyor.”

Peki, geleceğin mesleğine bizim gençlerimiz nasıl hazırlanacak? Eğitim sistemimiz böylesine tartışılıyorken genç nesil dünyadaki rakiplerini yakalayabilecek mi; “Eğitim sistemimiz halen ezberciliği teşvik ediyor. Özgün olmayı öldürüyor. Girişimcilik anlamında da gençleri engelleyici bir sistemimiz var. Bunun biraz daha düzenlenmesi lazım. Ama girişimci olmak için daha çok soru sorarak, doğru işlere yatırım yaparak, girişim yaparak girişimci olsunlar. Öğrencilerimiz işin tozunu yutmadan hemen çok para kazanmak istiyorlar” diye yanıtıyor.

Aynı kefeye konulmayan yumurtalar

Teknoloji Holding’de Embrio adı verilen yeni bir girişim var. Desteklenmeye değer bilişim projelerini, yatırım yapıyor ve büyütüyor. Bu alanda DataProfil’i kurmuşlar. İsminden de anlaşılacağı üzere kişisel özelliklerin girildiği bu sitede markalar istediği yaş grubuna, gelir ve öğrenim seviyesine doğrudan ulaşması olanaklı. Süper teklif de yine aynı girişimin desteklediği ilginç bir girişim. Kendisine reklam gelmesini kabul edenler bu kampanyalardan bir bedel alabiliyorlar. Bu ilginç iş projesine ilişkin Hitay’ın görüşü şöyle, “Yeni girişimlerimize kuluçka şirket gibi bakıyoruz. Onların kendi projeleri var ve de yenileri olacak. Kendileri iş geliştirirken dışa-

rıdan projelere de açıklar. Gelişmek için desteğe ihtiyacı olanlara da yardımcı oluyorlar. Bir girişimin başarısı sadece para yatırmakla olmuyor.”

Emin Hitay'ın iddialı olduğu bir diğer proje de, sahip oldukları bu datalarla sonuçlarını çok net görebilecekleri anketler yapabilecekleri bir paket. Hitay bu konudaki iddiasını da ortaya şöyle koyuyor, “Daha önce seçimlerde anket yapıldı. Kaç kişiyle yapıldı? Maksimum 2 bin kişi. O kadar kişiyle anket yapılırken o seçimin sonucuna ilişkin sağlıklı bir veri alamıyorsunuz. Bütün bilgileri bizde olan 1 milyona yakın üyemiz var.. Giderek de artıyor. Daha önce bin iki bin kişiyle olan anketleri biz milyon kişi bazında yapmak istiyoruz. Oradaki güvenilirlik doğru bilgiyi alma oranı çok yüksek oluyor. O zaman doğruluk oranı yüzde 100'lere varıyor. Bu sadece seçimler için yapılmış bir ürün değil. Bu ürünün kullanımını her türlü araştırmada kullanabileceğimizi düşünüyoruz...”

Türkiye'nin genç nüfusunun sahip olduğu enerjiyi de dikkate alan Hitay, ekonomik çıkışın teknolojiye yapılan yatırım ve Ar-Ge'de olduğunu söylüyor; ‘Teknolojiye Ar-Ge'ye önem vermeyen bir devletin büyüyemeyeceğini hepimiz biliyoruz” diyor.

Teknoloji Holding'in ciddi başarılarından birisi de Iddiaa adıyla tanıdığımız maç skoru tahmin oyununun alt yapısını hazırlamaları ve bir Yunan kuruluşu olan Introcom Holding ile kurdukları ortakla ihaleyi kazanmaları. Hitay süreci şöyle anlatıyor:

“Spor Toto'yu özelleştirme kararı sonrasında açılan ihaleye girdik, ancak bu konuda birikimimiz yoktu. Bunun için ortağa ihtiyacımız vardı. Bunu da dünyada yapan 4-5 firma vardı. Bizim için en iyi ortak Intracom Holding'di ve bize teklifte bulundu. Ihaleyi kazandık. 17 milyon dolar olan Spor Toto cirosu önce 164 milyon dolara, ardından 985 milyon dolara ve geçen sene de 1,4 milyar dolara çıktı. Bence bu büyük bir başarıdır.”

Türkiye'nin teknoloji geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Emin Hitay teknolojiye gelecek için fırsatlar gören bir girişimci ancak bir de şikâyeti var. Bu şikâyetini İrlanda örneği ile açıklıyor;

“Ar-Ge'ye yatırım yapılırsa iyi olacak. Bugün İrlanda'ya bakın. 3-4 milyon nüfusu olan küçük bir ülke. Zamanla İrlanda'da iş olmadığı için insanların dünyanın dört bir yanına göç ettiği bir ülkeden bahsediyoruz. Bugün bütün dünyanın teknoloji firmalarının yatırım yaptığı bir ülke haline geldi. Bu bir devlet politikasıdır. Bunu politika haline getirdiğiniz zaman bakanından müsteşarına kadar bunun pazarlamacısı olduğu takdirde o zaman teknolojik anlamda pay alıyorsunuz, istihdam

oluşturuyorsunuz, değer oluşturuyorsunuz ve para kazanıyorsunuz. Bu bir devlet politikasıdır. Bakın Türkiye’de neler oluyor: TÜBİTAK bir takım teşvikler veriyor. Teknokentler ortaya çıkıyor. Üniversiteler de teknokentler kurdular. Bunlar hepsi birer destek ama kiralar çok yüksek, kimse kiralayamıyor. Bunun nedenlerini sorduğunuzda yanıtız kalıyorsunuz. Oysaki üniversite teknokenti kurduğu araziye para ödemiş. Sadece binasını yapıyor. Maslakta gidiyorsunuz, caddenin üzerinde metrekaresi 10 Euroya bir plazada kendinize yer kiralayabiliyorsunuz ki orası yol üstünde Teknokent’de metrekaresi 20 Euro. Bu yaklaşımı doğru bulmuyorum. Üniversitenin bunu fırsat görüp bunu kullanmaması gerekiyor.

Ülkenin geleceği çok iyi. Parlayan bir ülke burası. Son beş senede sürekli bir kalkınma içerisindeyiz. Dışarıdan yatırımlar artmış durumda. Geçen sene 19,5 milyar dolar doğrudan yatırım olmuş. Canlı bir ekonomi var. Ben Türkiye’nin geleceğini parlak görüyorum. Pazar ve ekonomi giderek büyüyecek.”

Son sözü teknoloji mi söyler?

Ülkemizin yaş ortalaması 25 olunca teknoloji hem üretim hem de tüketim için bir umut olabilir diye düşünüyorum. Doğrusu bu ya, gençler teknolojiye daha yatkınlar. Ancak teknoloji deyince ellerinden cep telefonlarını düşürmeden sürekli mesaj çeken, modeliyle hava atan gençlerden söz etmiyorum. Sözü ettiğim bilişime yatkın genç insanların hiç kimsenin düşünmediği bir tüketici ihtiyacını teknolojiyi kullanarak çözmesi. İnanın bu alanda yapılacak o kadar çok iş var ki, korkmayalım teknolojiye biraz yakından bakalım lütfen.

25 Ekim 2007

Altan Aras Fakılı

Casper Bilgisayar Yönetim Kurulu Başkanı



“Casper’ı nasıl bilirsiniz?” diye sorsalar, “Eoğlunundur diye bilirim” derdim. Yanılmışım! Markanın ardında önce üç şimdilerde de iki Türk mühendis varmış. Sayın Fakılı ile söyleşimizi yeni binalarında yapıyoruz. Övünçle gezdiriyor üretim hatlarını. Altan Fakılı’da gördüğüm farklı en temel iş yaklaşımı, keskin öngörüsü. Daha Gaziantep’te bir lise öğrencisiyken bile oraların kendisine dar geleceğini görmüş. Şimdilerde de işini yaparken aynı öngörüü kullanıyor. Büyük düşünüyor ve ekibinin de büyük düşünmesini istiyor. Adnan Fakılı işini yaparken bağırarlardan değil, öne çıkanın işi olmasını istiyor. Belki de bu nedenden ötürü etrafındakilerce hem saygı görüyor hem de seviliyor.”

Teknolojinin en iyisi her zaman ucuz olandır

“Casper’ın uluslararası markalarla kıyaslandığında önemli bir avantajı var. Örnek vermek gerekirse, dizüstü bilgisayarınızın klavyesine çay döktünüz ve klavye arızalandı. Bu parça için yabancı markalarda 150 dolar civarında bir para ödemeniz gerekiyor ya da yine dizüstü bilgisayarınızın LCD ekranı kırıldı, yaklaşık 700 dolar ödersiniz. Hâlbuki biz de bu ürünleri diğer markalarla aynı fabrikalardan alıyoruz. Casper, üretimi Türkiye’de yaptığı için çok önemli bir avantajı var. Her dizüstü bilgisayar modeli için ayrı parça stoklamıyoruz, her modelin parçasını, farklı modellerle de uyumlu olacak şekilde seçiyoruz. Bu da Casper kullanıcısına fiyat avantajı olarak dönüyor.”

Araştırmalar en çok hatırlanan bilgisayar markası dese de Casper hakkında bilmediğim pek çok şey vardı. Son dönemde Ümraniye’deki 40 milyon dolarlık yatırımlarıyla basında yer almışlardı. Ayrıca üretim kapasitelerinin arttığı, hizmet kaliteleri ve hızıyla da kimsenin kendileriyle yarışamayacağı konusunda da epey iddialı bir söyleme sahiptiler. Casper yüzde yüz Türk sermayeli bir firma. Yönetim Kurulu Başkanı ise Altan Aras Fakılı.

Altan Aras Fakılı; ilkokulu, ortaokulu ve liseyi Gaziantep’te okumuş ama aldığı eğitimin yeterli olmadığını daha ortaokul yıllarındayken anlamış. Bu erken kavrayış gerçekten çok ilginç. Nasıl bu kanaate vardığını soruyorum, “Ortaokuldaydım. Anadolu Lisesi sınavlarına hazırlanıyordum. Görmediğim sorularla karşılaştım. ‘Neden bunları bilmiyorum?’ dedim. Sınıfın en iyi öğrencisi olmama rağmen, soruları çözemedim ve matematikten ilk zayıfımı aldım. Zayıfımı kurtardım ama buradan kendime çıkardığım ders: Ne olursa olsun, her şeyden haberdar olmak zorundayım oldu” diyor.

Casper Yönetim Kurulu Başkanı Altan Aras Fakılı’da bu dönemden sonra bir araştırma tutkusu başlar. Öğretilenle yetinmemeyi öğrenir. Geometrideki formülleri öğrenmek yerine bu formüllerin oluş biçimlerini bulmaya çalışır. Bu merakının gerisinde mutlak başarıma duygusu vardır. Başarı tutkusu ise onu, usta bir dama oyuncusu olan babasından farklı bir alana, satranca yöneltir, çünkü hem babasını yene-meyeceğini hem de dama oyuncularını ve onu seyredenlerin saatler boyu oturup da sadece bir hamle yapması, mizacına uymaz.

Başkan Fakılı her zaman büyük oynamayı seçenlerden. Üniversite sınavlarına girerken herkes onun doktor olmasını ister. Oysaki onun gönlünde ekonomi okumak vardır. Bugünkü mesleğini seçmesinde dershanedeki bir eğitmeninden etkilenir ve Bilgisayar Mühendisliğini seçer. Yıldız Teknik Üniversitesi, Bilgisayar Mühendisliği'ni kazanan Altan Aras Fakılı, "İyi ki de kazanmışım. Bugünkü ortaklarımla da okulda tanışmıştık" diyor. Fakılı'nın okuldaki temel problemi, İngilizcedir. Inat eder ve bir sene boyunca düzenli olarak İngilizce eğitimi alır ve bu problemini de kökünden çözer. İş hayatına atılırken annesinin "Oğlum, ne olursan ol ama bir baltaya sap ol" öğüdünü de kulağına küpe eder. Aslında baba mesleği petrol istasyonu işletmeciliğidir, ama bu işi de durağan bulduğu için yapmak istemez.

"Bir kere benim oynayacağım oyunun daha büyük olması gerekiyordu. Ayrıca sıfırdan iş yapmam gerekiyordu. Gazetelerde iş ilanlarına bakmaya ve iş aramaya başladım. Bir gün gazetede iş ilanlarına bakarken, bilgisayar öğretmenleri aranıyor ilanına gözüm takıldı. Gittim, başvurdum. Hafta sonu çalıştım, hafta içi de okula gittim. O sırada bir bilgisayar şirketinden de teklif geldi. Sektörde teknik eleman açığı vardı, yani bir yazıcıyı kurmak bile problemli. Hele de modem bağlantısı yapacak birilerini bulmak çok daha zordu. Böylece şirkette de part time çalışmaya başladım. Hem okulda hem de teknik serviste 6 ay boyunca çalıştım. Okuldan kaçıp işe gitmeye başladım. İş, derslerin ve öğretmenliğimin önüne geçti. İyi de para kazanıyordum. Bilgisayar şirketi, 'Cumartesi günleri de sana ihtiyacımız var' dedi ve dersane ile anlaştılar. Ben okula başka bir ortağımı yerleştirdim ve işe tam zamanlı gitmeye başladım. Aynı zamanda bir yazılım projesine de katıldım. Haydarpasha Numune Hastanesi'nin kütüphanesinde sabahlayarak okul bitirme projemi yazdım. Doktorlara da bordro program yazılımı yazdım. Bu benim öğrenciyken yazdığım ilk programdı. Daha sonra dünyadaki gidişata baktım. Kendi markam olmalıydı. Karar verdik ve üniversite bitmeden 91 yılında üç ortakla birlikte bir şirket kurduk" diyen Fakılı, Casper'ı kurana dek geçirdiği yoğun süreci paylaşıyor bizimle.

Adnan Aras Fakılı, bütün bu yoğun tempoyu sadece para kazanma kaygısıyla yapmamış. Aslen Antep'in köklü ailelerinden olan Fakılı ailesinin zaten maddi kaygısı yoktur. Bana göre Adnan Aras Fakılı var olan bir düzenin devamı olmak yerine kendi yeteneklerini ortaya koymak istemiş. Böyle bakınca başarı hikâyesi yazmış iyi bir örnek. 40 metrekaarelik bir ofisten 40 milyon dolarlık yatırımla 40.000 metrekaarelik bir alana ulaşmışlar. Peki, bunu nasıl başarmış?

"Buna sorumluluk diyelim. Üniversiteyi kazanıyorsunuz. Başka bir şehire geleceksiniz. İlk defa üniversiteyi İstanbul'a geldiğimde gördüm. Aileden gördüğümüz bir terbiye var. Akşam olunca evime gitmeliyim duygusu hâkim. Babamız gelmeden

mutlaka eve gitmeliyiz. Bir de benim oturduğum semt, hayatımda çok önemli. Be-yoğlu-Cihangir Pürtelaş Sokağı'nda oturdum. Hem de Pürtelaş Apartmanı'nın karşı-sında. Eğer kimseye sataşmazsanız kimse de size sataşmaz. Ama eğer içlerine girer ve onlarla ileri boyutlarda bir ilişki kurarsanız ister istemez olayların da içine girer-siniz. Bize de bu öğretildi. Kimseye bulaşmadan o mahalleden çıkmak da bir başa-rıdır. Ben de bunu ender başarmış kişilerdenim. İşe başladığımızda bir markamız vardı ama hiç müşterimiz yoktu. Hatta hiç kimse Casper ismini bilmiyordu. Casper ismini seçerken de dikkat ettiğimiz bazı temel kurallar vardı. Daha öğrenciyken tek isteğimiz üç harfli bir şirket adı olmamasıydı. O dönemde bilgisayar şirketlerinde moda, üç harfli bir isme sahip olmaktı. Biz bir karar aldık ve en az 4, en fazla 6 harf-li bir şirket ismi bulacağız dedik. Binlerce seçenekten geriye Casper kaldı" diyor.

Casper geçen yıl 136 milyon dolar ciro yapmış. 2007 için yaklaşık 200 milyon dolar civarında bir büyüklüğe ulaşmayı bekliyorlar. Bir diğer firmaları Logo Soft da yaklaşık 80 milyon dolarlık bir ciro oluşturuyor. Bilgisayar adedi olarak da geçen se-ne 149 bin adet bilgisayar satmışlar. 2007'de 235-240 bin aralığında bir adede ula-sacaklarını düşünüyorlar. Böyle bakınca da bu yıl ki büyüme oranının yüzde 60 ola-cağı öngörülmüş.

Şirketi satar mısınız diye soruyorum. Doğrusu bu kadar çabayı, şirketi ya-bancılara satmak ya da ortak almak için gösteriyor tüm kuruluşlar.

Yanıtı çok net, "Düşünmüyorum" diyor. Peki, şirkete görücü geldi mi diyorum. "Tekliflere açık değiliz. Görüşme bile yapmıyoruz" diyor.

Casper'ın en çok bilinen marka olmasının nedeni nedir, neler iyi yapılıyor da bu algıya sahip olmuş? Üretim, satış ve satış sonrası hizmet ile bütün bun-ların kalitesi konusundaki iddialarının temelinde neler var?

"Bundan tam 20 yıl önce, bilgisayar firmaları her parçayı kendileri üretmeye bakarlardı. Disk'ini, kasasını, montajını da kendisi yapardı. Ama daha sonra bunun yürümediğini gördüler. Kendi sattıkları malın adedi kadar, mal üretiyorlardı. 1 mil-yon satıyorlarsa 1 milyon üretiyorlardı. Bu onların büyük yatırımlarının karşılığını veremiyordu. Sonra bu firmalar herkes için üretmeye başladı. Böyle bir durumda da benzer parçalar, benzer fiyatlarla piyasaya sunulduğundan birbirleriyle rekabet ede-mediler. Çin ve Tayvan bu konuda da öne geçti ve fiyatların düşmesini sağladılar. Bilgisayar fiyatları eskiden (10.000 USD), şimdi (1000 USD) doların altına indi. Re-kabet fiyatları düşürdü. Bugün hem Amerikalı hem de Avrupalı pek çok marka bil-gisayarların montajını bile yapmıyor. Farklı yerlerde ürettiriyorlar. Ama temel an-

lamda bir şeyi çok iyi yapıyorlar: Ar-Ge'ye ağırlık veriyorlar. Dünyanın en iyi parçalarını bir araya getirebilirsiniz ama birbiriyle en iyi uyumu sağlayarak en iyi performansı alabileceğiniz parçaları bir araya getirmek çok zordur. Bunun araştırmasını yapmak çok daha önemli. Ayrıca, ürünün modelini farklılaştırarak dizayn etmeli, en yeni teknolojiyi de anında sunmalısınız. Casper olarak yeni ürünlerimizi dünya ile aynı anda pazara sunuyoruz. Yabancı markalar Türkiye'ye ürünleri getirinceye kadar zaman kaybederken, biz sadece işlemciyi uçakla getirterek fark yaratıyoruz. Notebook tarafında ise çok fazla üretici yok. Üreticilerin tamamına yakını Çin'de. Meselâ, Quanta bir üretici firmadır ve kendi markası yoktur ama dünya pazarının üçte birini elinde tutar. Tek bir firma olarak dünya pazarında lider. Biz de Quanta'ya ürettiriyoruz. Bu da bir tercih, çünkü bizim için kalite çok önemli. Teknolojik ürünlerde malın en iyisi her zaman ucuz olandır, unutmayın!

Peki, üretim yoksa bu kocaman binada ne yapılıyor? Söyleşi sonrasında bütün üretim katlarını geziyoruz.Fakılı, Casper'ın dününü de bugününü de yeni binaları üzerinden kıyaslayarak anlatıyor.

“Ar-Ge yapıyoruz. Depolarımız var. Tüm montaj yani desktop'un, notebook'un ve bilgisayarın montajını yapıyoruz. Burası bizi müthiş rahatlattı. Eski yerimiz, Mecidiyeköy, Gülbağ ve Kağıthane olmak üzere üçe bölünmüştü. Burada kaliteyi çok artırdık. Dünya standartlarının çok üstüne çıktık. Hata oranımızı binde 2'ye indirmeye çalışıyoruz. Bu hedef, bugün hiçbir dünya markasının ulaşamadığı bir nokta. Biz, şu anda hata oranımızı binde 3.5 'a indik, yani binde 2'ye çok yaklaştık. Üst düzey yöneticilerin kurduğu 'Binde 2 komitesi'nde daha ne yapabiliriz tartışılıyor. Meselâ, satış sonrası tüketiciye hizmette kanuni süremiz 30 iş günü. Ama müşterilerimiz niye beklesin. Eski işyerimizde sorunları 25 günde çözerdik. Şimdi bu sorunları 48 saatte çözemez miyiz diye irdeliyoruz. Dünyada bile 48 saat olanaklı değilken, biz farklı olmak istiyoruz' diyen Yönetim Kurulu Başkanı Fakılı'ya, rekabetin dünya devleriyle yapıldığı bir pazarda bir Türk firması olarak tüketici sizi niye seçsin?

“Niye seçmesinler? Şöyle bakalım; Casper olarak ilk yeni ürünleri biz çıkardık. En yeni teknolojileri ve en iyi fiyatları her zaman Casper vermiştir. Pazarın kendini Casper'ın fiyatlarına göre ayarlanmasını sağlamıştır. Uygun fiyatlar için ortam sağlamıştır. Bugün 1000 küsur bayiiimizle hemen her ilde ve ilçe de varız.

Desktop'ta pazar lideriyiz ama notebook'da değiliz. Orada HP önde. Ancak notebook'ta aylık olarak 2 bin'li satışlardan 6-7 binlik satışlara ulaştık” diyor Fakılı.

Daha önce de söylediğim gibi bu çok iddialı bir duruş. Peki, neden bu kadar iyi ve kaliteli hizmet veriyorken notebook'ta gerideler?

“Çünkü notebook'ta ‘volume’ sorununuz vardı. O volume'e şimdi burada kavuştuk. Yıllardır inatla sebat ettik çünkü hiçbir yerli marka notebook yapacağımıza inanmadı. Şimdi onlar bize, bizden daha fazla inanıyorlar. ‘Siz yaparsınız!’ diyorlar.”

Casper vizyonuyla ülkemizin bilgisayar ve bilişim sektörünün geleceğini nasıl görüyorsunuz? Pazar büyüklüğü ve fırsatlar neler olacak?

“Pazar hâlâ çok küçük. Ciddi bir büyüme var. Geçen yıl 2.3 milyon adetlik bir bilgisayar satışı oldu. Bu sene de 3 milyona doğru gidiliyor. Bence bu 2015'te 10 milyonluk bir pazara doğru gider. Dünyanın hiçbir yerinde bizimki kadar internet cafe olgusu yoktur. Bakıyorsunuz çocuklar sizden daha iyi bilgisayar teknolojisine hâkimler. Bizim tek eksiğimiz içerik sağlama konusunda. Ülke olarak gelişmiş yazılımlara ve doyurucu içeriğe ihtiyacımız var” diyen Casper Yönetim Kurulu Başkanı, İnternette belli bir başıboşluk var diyorum. Bilgisayarın başına oturan herkes, istediği gibi davranıyor. İşin ticari boyutundan ziyade daha fazla derinlikli çalışmaların olması gerekiyor mu diye soruyorum?

“Bir Türk firması internet cafe'lere engelleyici koruma programları yazmış.

Yaklaşık bin tane internet cafe'de de bu programı ücretsiz dağıtmış. Peki, bu yazılımcı nasıl para kazanıyor dedim kendi kendime. Meğerse internet cafe'de akşam kadar binlerce çocuğun görebileceği alt bant reklamları yayınlıyormuş. O reklam geliriyle de geçiniyormuş. Ancak bu kişinin yazılım programı yurtdışında da kopyalanmış. Bugün dünyanın her yerinde kullanılıyor. İlginç bir düşünce ve kutlamak gerekir” diyerek yanıtlıyor.

Genç insanlar daha üretken. Türkiye ne mutlu ki genç insanların ülkesi. Bilişimde onlar adına pek çok fırsat var. Bu alanları nasıl fark ettirmeli?

Neler yapılmalı? 3. parti olarak onlara nasıl bir iş alanı var edilebilir?

“İyi bir gözlemci olmaları gerekir. Çevreme baktığımda ihtiyaç duyulan öyle çok alan olduğunu görüyorum. Örneğin, bizim firmada çalışan bir yazılımcı arkadaşımız var. Aynı zamanda bir bayimizin teknik destek grubuna da yardımcı oluyor. Bize ‘Yetişemiyorum’ dedi. ‘Peki, her gün yaptığın işi bana rapor et’ dedim. Şimdi iki gündür rapor geliyor. Bakıyorum, yazılımcı ama isteklere yazılımla anında tek tek cevap veriyor. Oysaki programı geliştirip, ortak sorunlar için ortak çözümler bulsa ve basit şeyler programda onunla konuşulmadan düzelse hiç telefon gelmeyecek. Ona da

bu kadar ihtiyaç kalmayacak. Yazılım işinde konuya daha geniş bakmak gerek. Bunu gerçekleştirese herkes için bir çözüm bulmuş olacak. İhtiyaçlara daha yakından bakılmalı' diyor.

Mobil hem mecra olarak hem de teknoloji olarak çok ciddi büyüyor. Bu alanda 3. partiler için fırsatlar görüyor mu? Neler düşünüyor?

“Eylül ayında Amerika Seattle'daydım. Microsoft'un merkezinde. Toplantıda herkesin üzerinde durduğu konu şu idi: Cep telefonu ile notebooku daha fazla yakınlaştırmalı ve daha çok konuşturmalıyız. Telefon teknolojisine uyumlu daha fazla şey üretmemiz lazım. Şurası kesin ki, cep telefonları asla notebook'ların yerini dolduramayacak. Notebook'un boyutları farklı. Eğer notebook'umu taşıyacaksam daha az taşımamı sağlayacak bir teknoloji bulunmalı. Bununla ilgili yazılımlar var. Mesela biz LOGO'nun Türk yazılımını kullanıyoruz. Bu yazılım, cep telefonundan bilgisayarı ekranına bilgileri getiriyor ama şu an yetersiz.”

1 Kasım 2007

İbrahim Kamburoğlu

KOTON Genel Müdürü



“Kariyeri yukarıya doğru zikzaklar çizerek yükselen kimdir derseniz, İbrahim Kamburoğlu derim. Aslında bu kadar farklı sektör ve alanlarda görev yapmanın bir anlamda zor ama bir o kadar da öğretici olduğunu düşünüyorum. Bir de neden bu kadar değişim demeden de edemiyorum. İbrahim Kamburoğlu’nda diğer yöneticilerden farklı en temel özellik onun çoklu alanda çalışmasından gelmiş. Tekstil sektöründe finansçı yaklaşımıyla yöneticilik yapmak ilginç bir birleşim olmuş. Bu farklılığın sonuçlarını KOTON’a bakarak görebileceğiz.”

İhracatçılar şirketlerini akıllı yönetsin

Söylediklerim, ihracatçıları kızdırabilir. İhracatçılar her türlü tedbiri alıp, hâlâ ‘para kazanmıyoruz’ diyerek kurdan şikâyet ediyorsa, haklılar. Kurdan şikâyet ediyor ama dönüp kendi içlerinde şirketlerinin iş yapış biçimini gözden geçirmiyorlarsa, haksızlar! Bir örnek vereyim: Koç Holding 2001 krizinden yeni çıkmıştı ve kârı 150 milyon dolardı. Diğer taraftan Koç Holding’in bütün şirketlerinin dış alımı toplam 1.5 milyar dolar kadardı. Bütün bu satın almaları konsolide edip, merkezi bir satın alma yaparsanız, minimum yüzde 10 tasarruf edersiniz. Bu da yılsonu kârına eşit bir büyüklük demektir. Koç Holding bunu yaptı. Az kazanıyor olmaktan şikâyet edenler dönüp iş yönetim biçimlerine bir kez daha baksınlar. Bugün ihracatçıyı diyenlerin pek çoğu, ihracat faktöringi yaparak riskin bertaraf edilebileceğini bilmiyor.’

Koton yeniden yapılanma kararı vermiş ve sektör dışından bir yöneticiyi kurumun Chief Operational Officer (COO, yani uygulamalardan sorumlu üst yönetici) konumuna getirmişti. İbrahim Kamburoğlu’nun Koton yönetiminde görev alması sadece tekstil de değil bankacılık sektöründe de epey ses getirmişti.

İbrahim Kamburoğlu’nun ilginç bir kariyer çizgisi var. Boğaziçi Üniversitesi Uluslararası İlişkiler bölümü ilk tercihidir ve kazanır. İsteddiği tek şey diplomat olmaktır. Avrupa Toplulukları üzerine yüksek lisans yapar ve Brüksel’de çalışmak üzere başvurur. Toplulukta staj yapan az sayıdaki stajyerden biridir. Bir seneliğine gider ama gelen talep üzerine kalma süresini uzatır. Ardından da BM’den çalışma teklifi alır. Kamburoğlu için Türkiye’de çalışmak ve geri dönmek her zaman ağır basar ve dışişlerinde görev yapmaktan vazgeçer. Ülkeye döndüğünde arkadaşlarının çoğu bankalarda, danışmanlık şirketlerinde denetimci ya da uzman olarak çalışmaktadır. İbrahim Kamburoğlu birikimlerini makalelere paylaşınlardandır. Yazıları gazetelerde yayınlandığında hayatını iki biçimde etkiler. Birincisi PKK tarafından tehdit edilir; ikincisi ise iş dünyasının dikkatini çeker.

İbrahim Kamburoğlu kariyerine bankacı olarak devam etmeye karar verir, çünkü yurtdışındayken yazdığı bazı yazıları nedeniyle Hüsnü Özyeğin kendisini aramıştır: “Hüsnü Özyeğin iş teklifinde bulunmuştu. Buradaki bankalardan birinde çalış-

mak istersem yardımcı olabileceğini, Türkiye'ye dönersem de haberinin olmasını istedi. Türkiye'ye döndüm. Finansbank'ta çalışmam söz konusuydu. Tesadüfen Osman Berkmen ile tanıştım. Bana, 'Bakkalda çalışma, seni markette işe başlatalım' dedi. Yapı Kredi Bankası'nı önerdi. Böylece Yapı Kredi'li günlerim başlamış oldu. Ukalılık etmek istemem ama, Uluslararası Sermaye Bankacılığı, Yatırım Bankacılığı gibi alanlara ilk kez bizim bilgimiz seviyesindeki kişiler alınmaya başlandı. 1990 yılı Ekim ayında bankacılık hayatım başlamış oldu."

Tesadüfler pek çoğumuzun hayatını değiştirir. İbrahim Kamburoğlu'da böylesine tesadüfler yaşayanlardan. Aslında onun hayatını en çok değiştiren kişi rahmetli Vehbi Koç olmuş. İbrahim Kamburoğlu'nun babası Kemal Kamburoğlu'nun ismini pek çok kez başarılı iş adamlarının profilini okurken görmüştüm. Babasını soruyorum, yanıtıyor, 'Divan Oteli'nin berberiydi ve ben Vehbi Koç'a 'dede' diyecek kadar yakın bir ilişkide büyüdüm" diyor.

İyi bir erkek berberi, müşterileri için vazgeçilmezdir. Belli ki sadece Vehbi Koç değil, pek çok başarılı bürokrat ve iş adamı baba Kemal Kamburoğlu'nun berber koltuğunda epey zaman geçirmiş. İbrahim Kamburoğlu bize hiçbir yerde göremeyeceğimiz nikâh fotoğrafını gösteriyor. Kamburoğlu çiftinin nikâh şahitleri rahmetli Turgut Özal ve rahmetli Vehbi Koç. Arka planda ise iş ve bürokrasi dünyasının tanıdık yüzleri ile baba Kemal Kamburoğlu.

Yapı Kredi'den iki kez istifa eden tek kişi

İbrahim Kamburoğlu Yapı Kredi Bankası'ndan iki kez istifa etmiş. "1992 yılında Yapı Kredi'den ilk kez mezun oldum" diyen Kamburoğlu, bir uluslararası bankada işe başlayacaktır. Ancak işler düşündüğü gibi gitmez ve kendisine önerilen Koçbank ve Citibank alternatiflerini değerlendirir. Kendisine, 'Bizim bankada çalış!' diyen Vehbi Koç'un öğüdünü tutar ve Koçbank'ta çalışmaya başlar. Bu Vehbi Koç'u da çok mutlu eder. "Koç Grubu gerçekten çok farklı bir kültürü barındırıyordu ve benim için duygusal bir tarafı da vardı. Çok genç yaşta 'baba şube tabir edilen Osmanbey Koçbank'ın müdürü oldum. Operasyonu, kurumsalı, veznesi derken bankanın her şeyinden sorumluydum. Kredi limiti olmayan nadir şube müdürlerinden biriydim. Şubeyi 25. sıradan alıp 5. sıraya yükselttim. Kariyerimde ivme yaratan bir durum oldu bu. Elbette çok sıkı disiplin gerektiren bir süreçti" diyen Kamburoğlu, bankacılık kariyerinde önemli bir atlama taşı olarak gördüğü şube müdürlüğü sürecini böyle hatırlıyor.

Acaba bu kadar başarıya odaklı bir yönetici çalışanları için kâbus mudur yoksa keyif mi? Kamburoğlu'na kendisini hangi sıfatları tanımlayabileceğini soruyorum,

“Disiplin odaklı biriyim. Ama şartları da iyi anlamaya çalışırım. İsterim ki zaman içinde kendiliğinden iş yapış biçimiyle mevcut disiplin birlikte yürüsün. Takım oyununa inanırım. Şimdiye kadar bütün çalışma arkadaşlarımdan iyilikle ayrılmışımıdır. Sonuç odaklıyım. İnattıyım. Bütün bunlara rağmen oldukça hoş görülüydüm. Hiçbir kıskançlığım yoktur. Çok gülerim, şakayı severim. Arkadaşlarımda böyle olmasını isterim” diyor.

İbrahim Kamburoğlu, uluslararası iş liderlerine yönelik danışmanlık ve araştırma şirketi Egon Zender’in yaptığı profil değerlendirme çalışmasında Yapı Kredi Bankası’nda en çok potansiyel vadeden beş kişisinden biri olarak belirlenir. Kamburoğlu o günlerin zorlu çalışma sürecini şöyle anlatıyor: “Hayatım boyunca stratejik ve gizli görevlerde çalıştım. Koçbank’ta büyüme projesinin sorumlusuydum. Avrupa’da büyük danışmanlık şirketlerinin yürüttükleri işleri, burada ben kendi ekibimle yaptım. Genelde banka satın almalarla büyük projelerinde yer aldım. Sınırlı sayıda insanın bildiği projelerde bilfiil çalıştım.”

Banka birleşmeleri benim uzmanlık alanım

Yapı Kredi-Koçbank birleşmesinde de etkin bir görev üstlenen Kamburoğlu, bu zor ve riskli dönemi nasıl yaşadığını ise şöyle anlatıyor: “Yapı Kredi Bankasındaki iki genel müdür yardımcısından biriydim. İK’ dan sorumlu bir genel müdür yardımcısı vardı ve takım lideri olarak da ben görev yapıyordum. Bankanın bütün röntgenini çekiyor ve satın alma kararı veriyorduk. O dönem beni çok yıprattı. Bazı şeylerden kaçmak için herkesle işten çıkıyor, eve gidiyor ama hemen sonra işe geri dönüyordum. Sabah beşe kadar çalışıyor, iki saat uyuyup tekrar geliyordum. Nelerin sorumluluğunu aldığımı hiç kimseye anlatamadım. Hele de benim gibi paylaşmayı seven bir insanın etrafındakilerle bir şeyleri paylaşamıyor olması korkunç bir durum. Yapı Kredi, Koç Finans’a katıldığında insan kaynağı bütçesi dışında yaklaşık 1 katrilyon TL’ye yakın, gider ve yatırım bütçesini ben yönettim” diyor.

Koton’a geçme kararında neler etkin oldu?

Bankacılıktaki bu parlak kariyerini farklı bir sektörde devam ettirmeye karar vermesi elbette pek de kolay olmamış. Ancak Koton Yönetim Kurulu Başkanı Yılmaz Yılmaz ile tanışınca karar vermesi uzun sürmemiş. İbrahim Kamburoğlu: “Bana bu tanışıklık öncesinde Koton deselerdi, ‘Ne yapacağım?’ derdim. Ama Yılmaz Beyin çok farklı bir vizyonu var. Koton merkezde bir marka ve önü de çok açık. Olaylara ve yönetime patron merkezli bakmıyor. Yılmaz Bey’in, ‘Devrim değil, evrim gerçekleştirecek biriyle çalışmak istiyorum’ demiş olması bizi bir araya getirdi. Kendisine en-

tegrasyon sürecini tamamlayana kadar Koton'a dışarıdan destek verebileceğimi söyledim. Bir bankacı olarak firmaları çok iyi analiz edebiliyordum ve Koton'un da risk almaya hazır olduğunu gördüm. Böylece de Koton'da çalışma sürecim başladı" diyen COO Kamburoğlu, Yapı Kredi Bankası'ndan ikinci kez mezun olur. Koton'da yapacak daha çok işi olduğunu söyleyen Kamburoğlu, "40 yaş dönemindeyim ve elbette kariyerimin son noktasında da değilim. Koton'daki başarıdan nasiplenecek ve kariyerime yeni bir şeyler daha katacağım, çünkü hırslıyım" diyor. Aslında bu söylemi İbrahim Kamburoğlu'nun kendi kariyerini nasıl konumladığının ipuçlarını da veriyor. İbrahim Kamburoğlu'nun Yapı Kredi Bankası'ndan Koton'a geçmesi epey konuşulmuştu. Şimdi eski arkadaşlarının kendisine sık sık memnun olup olmadığını sorduğunu söyleyen Koton COO'su Kamburoğlu, sonuçların kendisini mutlu ettiğini söylüyor.

Parlak bir kariyer bankacılıkta süregidiyorken bu ani sektör değişiminin gerisindeki nedeni merak ediyorum. Aklım, bankacılığın hizmet üreten soyut kavramları yerine tekstilin somut sonuçlarını getiriyor. Acaba sanayici olmak cazip mi geldi?

"Koton, bir üretim şirketi değil. Toplam cirosuna baktığınız zaman kendi atölyelerinde toplam üretiminin yüzde 15-20'si kadar imalat yapıyor. Koton'da üç tane çekirdek iş var. Birincisi, uygun zamanda uygun tedarik koşullarıyla yarı mamulleri elde etmek. İkincisi, herkesin söylediği ama uygulamadığı bir gider yönetimi yapmak ve üçüncüsü insan kaynaklarının performansı. Gider yönetimi derken bir keşintiden söz etmiyorum. Ben buna 'akıllı harcama' diyorum. Asli işimin maliyeti yönetmek ve ürünü satmak olduğunu düşünüyorum. Koton bir perakende şirketi. Zinciri doğru tasarladıktan sonra, başarılı olmamak elde değil. Kotonu kıyaslanabilecek örnek markalardan biri Zara'dır. Zara da operasyonunu benim sözünü ettiğim verimlilik üzerine kurmuşlardır."

Kamburoğlu iddialı bir yönetici. Bakalım Koton'u tekstil sektöründe nereye taşıyacak? Peki, bu kadar çok alternatif ürün varken tüketiciler Koton'u nasıl fark edecek, neden seçecekler?

"Koton'da beni etkileyen en önemli şey, bulunduğu yerden çok daha ileride olabilecek bir marka potansiyeline sahip olması. Bu nedenle kurumu ileriye götüren bir yol haritası hazırladık. Ayrıca Koton'un TurkQuality kapsamında olması da heyecan verici. Diğer yandan Koton olarak, müşteri ihtiyaçlarının hızla değiştiğini görüyoruz. Tüketici mağazalarda çeşitlilik ararken, bir sürü alışveriş merkezi de açılı-

yor. İlginçtir ki, bütün rakip markalar da yan yana diziliyor. Bu nedenle de biz uluslararası pazarda nasıl büyüyebilirizi araştırıyoruz. İnaniyorum ki, bu kadar çok marka bir süre sonra kendi aralarında bir konsolidasyona gitmek durumunda kalacaklar. Tıpkı bankacılıkta olduğu gibi. Ancak şu anda pazarda olan tekstil firmaları gereken girişimlerde bulunmazlarsa, korkarım ki yarın yabancıların elinde oyuncak olacaklar” diyor.

Koton, hitap ettiği yaş profilini kesin bir çizgiyle ayırmıyor ama tasarımlarının yüzde 40'ı genç çizgiler taşıyor. 2006'da 150 milyon dolar ciro yapan Koton, 2007 yılı için yüzde 30-35 büyüme öngörmüş. Bu yıl 20'ye yakın mağazanın açılışını yapacak olan Koton'un agresif bir büyüme hedefi var.

İbrahim Kamburoğlu para yönetimini iyi bilen yönetici. Bu nedenle son dönemin siyasi ve ekonomik panoramasına bakmasını istiyorum.

“Son dönemde üretilen komplo teorileriyle Türkiye'nin önünü kesmeye çalışıyorlar. Bugün Türkiye'nin çok daha iyi olabilme potansiyeli var. Ancak iş yapış süreci, organizasyon bilgisi ve stratejik öneme sahip konulara hâkimiyette Türkiye dış politikasının dikkat etmesi gereken kritik noktalar var.

Biz, ülke olarak çok haklı olduğumuz konularda bile haksız duruma düşebiliyoruz. Ben bunu 1990 yılında yurtdışında yaşadım. GAP projesini hayata geçirirken Suriye'ye daha fazla su vereceğimizi layıkıyla anlatamamışız. ‘Adamların suyunu keseceksiniz’ denildiğinde, ‘Yok kardeşim! Urfa Tüneli, Atatürk Barajı projelerinde size daha fazla su vermeyi taahhüt ediyoruz’ diyememiştik. Bu kendini dünyaya doğru anlatamama meselesi bizim temel sorunumuz.

Türk Tekstil sektörüne gelince. Türkiye'nin lokomotif sektörlerinden birisi olarak tekstil öne çıkıyor ve dünyada etkin bir rol oynuyorsa diğer sektörler de bunu yapacaktır. Türkiye'nin etrafında gelişmekte olan bir pazar var. Rusya, Romanya çok önemli. Bulgaristan, Slovenya, Hırvatistan, Çek Cumhuriyeti gibi ülkelerin önünde bölgesel lider olma vizyonu ile yürüyebiliriz. Jeopolitik konumumuz nedeniyle bunu yapabiliriz, önemli bir mevkideyiz.

Ülkemizden dünya markası çıkar mı derseniz, çıkar diyorum. TurkQuality projesini çok önemsiyor ve katkı olabileceğini düşünüyor. Bu projede çalışmak da isterim. Dünya markası olma konusunda Zara'nın başarılı bir örnek olduğunu düşünüyorum. Zara, pazar değeri 10 milyar dolar olan bir şirket. Bizim bu ciroda kaç şirketimiz var? Çok az. Temennim, Türk tekstilinin de bu büyüklüğe çıkarabilecek markaları var etmesidir.”

8 Kasım 2007

Çağlayan Arkan

Microsoft Türkiye Genel Müdürü



“İşte pek çok teknoloji tutkunun bulunmak istediği makamda oturan zeki bir adamla konuşuyorum diyorsunuz. Sayın Arkan çok dikkatli, öyle ki karşısında oturan bana güvenmediğini hissettiriyor. Sorular, sorular ardı ardına soruyorum pek açılmıyor. Her neyse söyledikleri de yeterli diyor ve artık sormaktan vazgeçiyorum. Sanırım yazarken en çok tedirgin olduğum söyleşi Çağlayan Arkan’inki oldu. Oysaki söyleşiye giderken böyle düşünmüyordum! Bazen önyargı kadar yargısızlık da hata olabiliyormuş!”

Çalışan mutsuzsa müşterinizin mutlu olma ihtimali sıfırdır

“Genç nüfusumuzun içinde bulunduğumuz coğrafyada pek çok şansı var. Çünkü genç nüfus öğrenmeye hazır, meraklı ve AB’nin bilişim konusundaki eksiklerini tamamlayacak potansiyele sahip. Bence, bu nedenle, yazılımdan bilgi teknolojileri hizmetlerine kadar dünyanın bir numaralı ihracatçısı olmaya adayız. Büyük bir potansiyelimiz var ve bu dalga daha henüz hareketlenmeye başladı. AB’nin bu hareketli potansiyele ihtiyacı var. Bunu kullanabilirsek AB’ye entegre olduk demektir.”

Microsoft Türkiye Genel Müdürü Çağlayan Arkan ile görüşmeye gitmeden önce hakkında bulabildiğim her şeyi okuyorum. Söyleşimiz Arkan’ın profilini de kapsayacak şekilde Microsoft ve ülkemiz bilişim sektörü üzerine olacak. Arkan’ın Microsoft ve ülkemiz potansiyeline ilişkin söylemlerini bulabiliyorum. Satır aralarından kişiliğine ilişkin ipuçları yakalamaya çalışıyorum. Bir süre sonra da kendimi Microsoft Genel Müdürü Çağlayan Arkan ile ilgili derinlikli düşünüp, varsayımlar yaparken buluyorum. Bu nedenle de kendisiyle söyleşi yaparken sanki çok uzun yıllardan beri tanıdığım birisiyle konuşuyormuşum gibi geliyor bana. Oysaki ilk kez karşılaşıyoruz.

Çağlayan Arkan, ODTÜ Endüstri Mühendisliğinde lisans, ODTÜ Ekonomi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Executive MBA eğitimi yapmış. İlk işi Tekofaks’ta satış temsilciği olmuş. Sonrasında ise Kopiteknik Şirketler Grubu’nda kurucu ortak ve yönetim kurulu üyesi, SBS’te sırasıyla İş Geliştirme Direktörü, Uluslararası İş Geliştirme Yönetmeni ve Genel Müdürlük görevlerinde bulunmuş. 2003 yılı Eylül ayından beri de Microsoft Türkiye’de Genel Müdürlük görevini sürdürüyor.

Çağlayan Arkan Microsoft Genel Müdürü olmadan önce de potansiyelini zorlayan işler yapmış. Pek çok üst yöneticinin açmaya cesaret edemediği kişisel blogunu/günlüğünü de ilk açan o olmuş. Bu ne demek; genel müdür zırhımı giymeden karşınızdayım demek! Elbette kendi blogunda yazıyor olması Microsoft’taki konunun bir gereği olsa da pek çok açıdan cesaret gerektiriyor.

Arkan, Microsoft’un sporu olarak da zor bir branşı seçmiş. Microsoft Yelken Takımını kurmuş ve bu işi de çok ciddiye almış. Yelken sporunu seçmiş olması ise onun ekip ruhuna verdiği önemi ortaya koymakta.

Bana göre Çağlayan Arkan mücadeleci bir kişiliğe sahip. Peki, bir yönetici olarak o kendini nasıl tanımlıyor?

“Mükemmeliyetçiyim, ama bu konuda tedavi oluyorum’ diyor ve devam ediyor, ‘Uzun yıllar kendi işini ve iki büyük şirkette de yöneticilik yapmış biri olarak anlaşılmadığım kimse olmadı diyebilirim. Temel felsefem, doğru insanı doğru yere yerleştirmek ve kalpleriyle birlikte beyinlerini de işe getirecekleri bir ortam yaratmak. Sosyal paydaşlar uzantısında da en çok çalışanı önemserim. Çalışanın mutlu olmadığı bir senaryoda, müşterinizin mutlu olma ihtimali sıfırdır” diyen Arkan, adil olmayan davranışlarla yalan söylenmesi konusunda tepkisinin çok sert olduğunu sözlerine ekliyor.

Çağlayan Arkan bilişim sektöründe olmayı hayal etmiş midir acaba! Düşündüğünden çok daha ilginç bir yanıt geliyor.

“Daha çok ne yapmayacağımı, ne istemediğimi biliyordum. Sağlık ve hukuk alanlarında çalışmak istemiyordum. Ne olduğunu tam da bilmeden endüstri mühendisliği, işletme gibi alanları tercih ettim. Endüstri mühendisliğini bitirdikten sonra da mühendislik yapmayacağım dedim. Çünkü bir fabrikada mühendislik yapmak istemiyordum. Tekofaks’ta bir iş görüşmesinde satış temsilciliği işine alındım ve elimde çantayla bir yıl satış yaptım. Çok da başarılı oldum. Süreçte on sene boyunca da kendi işimi yaptım. 34 yaşındaydım ve bir sabah üç şirket ortağı, birinin genel müdürü olan ben, artık bu işi yapmak istemiyorum diye uyandım. Altı ay boyunca kendimi dinledim ve eğitime katıldım. Aslında zor bir dönemdi benim için. Ama ne istemediğimi biliyordum ve istediğim şeyin peşinden gittim” diyor.

Arkan, yoğun temposu arasında zihnini meşgul ederek dinlenenlerden; “Yenilikçilik, sıkıldığınız noktada başlar. Bir konuya yoğun bir biçimde konsantre olup diğer konulardan arınmayı seviyorum. Spor da bu anlamda beni dinlendiriyor” diyor.

Çağlayan Arkan’a kişisel yürüyüşünde kendisine nasıl bir görev atfettiğini soruyorum;

“Büyük önem vehmettiğim bir konu yok. Ben varım ve bunlar olacak demem. Genelde önemseddiği konularla ilgili etki yapmaya çalışan biriyim. Teknoloji, istihdam, Türkiye’nin gelişmesi gibi konularda bir etki yapmaya çalıştığımı söyleyebilirim. Beni Microsoft’a getiren şeylerden biri de budur” diyen Arkan, çevre konusuna da oldukça duyarlı. Çocukluğunda Florya’da, İdealtepe’de denize girmiş biri olarak kirletilen çevreden oldukça mutsuz.

Son dönemde kendisi tarafından da çokça söz edilen ‘e- ülke’ kavramını açıklamasını istiyorum. Ülkemizde e-devletten ve e-toplum’dan sıkça söz ediliyor ve e-ülke olmadık deniliyor. e-ülke olmak ne demek?

“Bahsettiğimiz, ‘e’ye doğru top yekun bir dönüşüm. Yaşam biçimi olarak refleks düzeyinde her şeyin odağına bilgiyi oturtmak, yani araştıran, sorgulayan, bilgi üreten, kararlarını stratejilerini bilgi ekseninde sorgulayan bir toplum olmak. Bunun temelinde de sağlam bir teknolojik alt yapıya sahip olmak. E-devlet kavramı bundan sonra başlıyor. Aslında e’nin tireden sonraki hali önemli. Çünkü dönüşümler liderlerle gerçekleşir. Nasıl ki bir şirketi zor bir durumdan kurtarmak için aldığınız kritik kararların uygulanması için icra kurulundan onay almak zorundaysanız, bu konuda da öyle. Ülkemizdeki e-ülke dönüşümünde de liderin öncü olması gerekir.”

Çağlayan Arkan doğrudan başbakanın e-dönüşüme liderlik etmesi gerektiğini düşünüyor. Peki, son beş yıldır hükümetin konuya yaklaşımı nedir?

“2002 Kasım seçimleri yapıldığından beri, sektör olarak açık ve demokratik bir yönetim görüyoruz. Eskiden bir bakandan randevu almak nereden baksanız üç ay sürerdi. Randevu almak bizim için proje gibiydi. Şimdi durum böyle değil. Ancak rahatsız olduğumuz belki de bizi üzen başka şeyler var. Bunu da temelde iki eksiklik var diyerek açıklayabilirim.

Birincisi, halen hükümette bilişimden sorumlu, işin sahibi olan tek bir kişi yok. Olmadığı gibi işi tam zamanlı yapan biri de yok. E- dönüşüm, yarım zamanlı yürütülecek bir iş değil. Başbakanlık ya da müsteşarlık düzeyinde konuyu ele alırlar mı bilmiyorum ama bu alanın tek sahipli olması ve yönetilmesi lazım. İkincisi, hükümet kısa bir süre önce tasarruf yöntemlerini açıkladı. Bu açıklamada bilişimin tasarruf edilmesi gereken alanlardan biri olarak gösterildi.

Üstelik seyahat, araba, kırtasiye gibi masraf kalemleriyle birlikte anıldı. Bu da bizi üzdü ve şaşırttı. Çünkü bilişim, ülkelerin rekabet edebilirliğini, şeffaflığını ve gerçek anlamda yatırım kalemini oluşturan bir alan. Bu konu maalesef hükümet tarafından böyle algılanmıyor.”

Devlet Planlama Teşkilatı’nın yaptırdığı bir araştırmada Türk toplumunu, ‘bilgi toplumuna dönüştürme’ sürecinden bahsediliyor. Bunun sonuçları ne oldu? ‘Bilgi toplumuna dönüştürme’ çalışması e-ülke için bir başlangıç olabilir mi?

“Bence raporun detayında ne olduğundan çok o raporun icra edilebilirliğine bakmak lazım. Raporun hazırlanmasından bugüne kadar ne projelerin hayata geçirildiğini ne de gerçekten cesur işlerin ortaya koyulduğunu görmedik. Ama bu başlangıç olabilir. Şunu da söylemeliyim ki, bugün gündemimizde AB ve ekonomik sorunlarımız

varken bilişimin bunlardan daha önemli olduğu gibi bir duruşumuz da yok. Dolayısıyla Türkiye'nin bu kalabalık gündeminde 'Bilişim işi yürümedi' gibi bir düşünceyle anılmak istemeyiz. Hükümetin önceliklerini ve ülkenin sorunlarını çok iyi biliyoruz.”

Önceliğimiz değil ama bilişim bu ülkenin genç nüfusu için bir çıkış noktası olabilir. Çok yakınımızda İrlanda ve Hindistan örnekleri var. Onlar yola çıktılar ve tabir-i caizse Üsküdar'ı geçtiler. Biz ne durumdayız?

“İrlanda ve Hindistan örneklerine gelinceye kadar Ürdün ve Mısır örneklerini vermek isterim. Çok ciddi adımlar atıyorlar. Artık teknoloji öyle bir noktaya geldi ki ekonomik ya da sosyal sorunlarımızın çözümü bilgi ve teknoloji ekseninden geçmek zorunda. Bütün ülkelerin fırsat ve kazanımları liderlik sergiledikleri alanlardan geçiyor. Meselâ Bulgaristan, 300-400 milyon dolarlık yazılım ihracatı yapıyor. Oysaki Türkiye'nin toplam yazılım sektörü nereden baksanız 500 milyon dolar. Türkiye sadece Hindistan'ın gerisinde kalmıyor potansiyeli daha düşük ülkelere de geride kalıyor. Biz şunu söylüyoruz. Türkiye'nin gelişmesi sadece bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla olur. İkincisi, Türkiye'nin bütün sorunları (sağlık, eğitim, verimlilik) gibi konular için teknoloji yatırımı yapması gerekiyor. Üçüncüsü, bütün dünyada ciddi bilişim açığı var. Türkiye'nin mücadelecisi ve belki de AB'nin bilişim konusundaki eksiklerini tamamlayacak bir nüfusu var. İrlanda, yatırımcıyı cezp etti ve ülkesinde çok uluslu şirketlerin yatırımıyla önemli bir kazanım elde etti.

Hindistan dünyanın hizmet merkezi haline geldi. Hizmet, az katma değerli ve çok istihdam yaratan bir konu. Türkiye'nin genç nüfusu her iki konuda da marka olmaya aday. Önümüzdeki fırsatları görmeliyiz. 2015 yılına kadar Amerika'dan 3.5 milyon bilgi teknolojisi işi doğuya transfer edilecek. Yani Amerika rekabetçi olabilmek için toplam 10-11 trilyon dolarlık ekonomisinin yüzde 30-35'ini çoktan başka ülkelere transfer etti. Şimdi de servis sektörünü kaydırıyor, ki servis sektörü Amerikan ekonomisinin yüzde 66'sını oluşturuyor. Hindistan'ın bugün 35 milyon dolar olarak verdiği bu hizmet yarın 50 küsur milyon dolar değerinde olacak. Rusya'nın, Filipinler'in ve Tayvan'ın talip olduğu işler bunlar. Oysa ki Türkiye de bu konuda ciddi bir potansiyele sahip.”

Ben toplum olarak asıl sorunumuzun teknolojiyi içselleştirememek olduğunu düşünüyorum. Sayısal olarak baktığımızda dünya ülkeleriyle yarışıyoruz. Teknoloji hâlâ korkulan bir konu mu? İnsanlar sizce bilgisayar gerektiği kadar hayatının içinde kullanabiliyorlar mı?

“Çuvaldızı kendimize batırmak adına size katılmadığımı söyleyeceğim. Yaşadı-

ğımız ekonomik krizlere rağmen refah düzeyimizin iyi olduğunu söyleyebilirim. Bugün her türlü elektrikli ve elektronik alet hemen tüm hanelerimizde birden fazla sayıda mevcut. Oysaki Hindistan'daki evlerin yüzde 40'ında elektrik yok. Bugün internet ve bilgisayar kullanmasını bilmeyen kişilerin iş bulması çok zordur. Bizim tek aksayan tarafımız eğlenceyle interneti bir arada başaramıyor oluşumuz. Bilgisayarı insanların hayatının içine koyamayışımızın ana nedeni hem liderlik düzeyinde desteklenmemesi hem de bilişim sektörü konusunda yeterince görevimizi yapamayışımızdan. Aslında bilgisayar konusunda bir de Türkçe içeriğin az olması konusu var. Aileler, 'Çocuğum bilgisayarda yanlış biriyle tanışır ve başına bir iş gelir mi' diye kaygılar taşıyorlar. Aslında bu tam anlamıyla çözülmüş bir konu ama bunu da kimse bilmiyor. Olaya belki de şöyle bakmak lazım: Dünya ne kadar güvenliyse internette o kadar güvenli. Fiziksel güvenliğiniz konusunda nasıl önlemler alıyorsanız bu konuda da önlem alacaksınız."

Mobil dünyasındaki gelişmeler yakınsamalı bir alan olduğu için internet mecrasını da etkiliyor. Mobilde internetin birlikte gidişatından bahseder misiniz?

"Cep telefonunun dünyada bu kadar kabul görmesinin nedeni, insanların yaşam biçimini değiştirmesinden kaynaklanıyor. e-devletten değil de belki de yakında m-devletten bahsetmeliyiz. Şu anda telefonla birçok şeyi yapıyoruz. Geniş bant üzerinden hizmetleri iletmeye başladığınızda, mobil insanların hayatlarında çok daha yaygın kullanılacak. Önemli ölçüde kullanım mobile doğru kayacak. Mobil asla desktop'un yerini tutmayacak çünkü her işinizi telefonla yapmanız olanaklı değil. Mobil cihazların hafızası arttığında kablosuz bir bluetooth ile de her şeyi her yerde kolaylıkla yapabileceksiniz."

Microsoft'un geleceğin mobil dünyasındaki yeri nedir?

"Microsoft denince yazılım adına bir dünya geliyor akla. Yazılım başlı başına çok önemli bir konu ve her konuda yazılım geliştirmek de mümkün. Bu nedenle de yazılımcılara gereksinimimiz var. Bugün klasik bir lise mezununu yazılımcı olarak kendi partnerlerimizle 6 ay gibi kısa bir sürede yetiştirebiliyoruz. Dört yıl bilgisayar mühendisliği eğitimi alanlara haksızlık olarak algılanmasın çünkü onlar bu muazzam eğitimi aldıktan sonra yazılımcı olmak yerine analizci, sistemci veya çok daha katma değerli kişiler olarak değerlendirilmeli."

Microsoft'un rakibi yok diye biliyordum. Ama yanılmışım. Hatta Microsoft rakip diyebileceğimiz kurumlarla bazı projelerde birlikte yürüyormuş. Bu kritik karar neden alındı merak ediyorum.

"Microsoft'un Türkiye'de 7 bin, dünyada 1 milyona yakın iş ortağı var. Micro-

soft, bilişimle kalkınmayı bir sorumluluk olarak ele alıyor. Deneyimini de bilişimi sadece 1 milyar kişiye anlatmak üzere değil, 6 milyar insanla paylaşmak üzere gündeme getiriyor. “Microsoft şirket egosunu öne çıkarmak yerine, lider kuruluş olarak rakipleriyle birlikte gerçekleştirebileceği farklı projeleri ortaya koyuyor ve birlikte çalışma duygusu yaratıyor. Böylelikle tekel düzeyinde pazar payına sahip olduğu alanlarda bile hem rakiplerine fırsat tanıyor hem de kullanıcının özgür duruşuna sahip çıkıyor” diyen Microsoft Genel Müdürü Çağlayan Arkan, ülkemizde bilişim adına büyük adımlar atılmasını yürekten istiyor.

15 Kasım 2007

Ali Pandır

TOFAŞ Genel Müdürü ve İcra Kurulu Başkanı



“Liderlik güç, otorite ve erkin kullanımıdır ama daha da çok yalnızlıktır” diyen ünlü guruların cümlesini hatırlatıyor. Ne tuftadır ki Türkiye otomotiv sektörünün lider markalarının üretildiği kurumun başındaki Ali Pandır için böylesine bir duygu hali içindeyim. Belki de söyleşimiz sırasında anlattığı anekdotlardan belki de GE’nin Endonezya’daki operasyonunun en başına gelene kadar bir Türk olarak verdiği mücadeleden etkilenmiş olabilirim. Yurtdışı deneyimi olan her yönetici gibi Sayın Pandır da biraz ketum. Sormazsanız anlatmaya hevesli değil diye düşündürüyor ancak bir süre sonra güven ortamı oluştuğunda söyleşinin keyfine o da ben de varıyoruz.”

Otomotiv sektörü bu sene İtalya'yı geçecek!

“Alman ekolünü temsil eden bir okuldan mezun olup mühendis olarak Almanya’da çalışmış olmak elbette düşünce yapısını etkiliyor. Ben yapı olarak zaten analitik düşünen biriyim. Tofaş’a girdikten sonra bunu daha da iyi anladım. Tofaş’da herkes mühendis kökenli ve yönetimin her kademesinde fabrikanın yağ kokusu daha fazla hissediliyor. Bazen bu kokuyu ben de özlüyorum ve arkadaşlara, ‘Beni fabrikaya götürün, hattı gezelim’ diyorum. İş hayatında raporlar size süzülerek gelir ve çoğu bilgiyi çok net göremezsiniz. Bu nedenle üretimi görmek farklı bir vizyon sağlar.”

Tofaş CEO’su Ali Pandır, Avusturya Lisesi ve İstanbul Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği mezunu. Koç Holding’de Ar-Ge Mühendisi ve Otokar’da da üretim müdürlüğüne kadar yükselmiş. General Motors’dan gelen teklifle kurum değiştiren Pandır, Opel Almanya’da üst yönetiminde görev almış. Son olarak General Motors’un Endonezya’dan sorumlu Genel Müdürü ve Başkanlığı görevinde bulunan Ali Pandır bir yıldan bu yana Tofaş’ın Yönetim Kurulu üyesi ve CEO’su.

Analitik düşünen, bunu Alman ekolünün disiplinli eğitimiyle geliştiren ve yine Alman kuruluşlarında görev yapan bir üst yöneticiyle konuşacağım. Aldığı eğitim onu yurtdışına götürmüş ve uzun yıllar boyunca başka ülkelerde görev yapmış. Eğitimi yönetim anlayışını nasıl etkilemiş soruyorum ve Ali Pandır ile onun öğrencilik yıllarına dönüyoruz;

“Ailem iyi bir okulda okumamı istemiştir ama ben de istedim. Meselâ, bizde bir performans değerlendirme sistemi var. Bu sisteme göre amirler çalışanlarının performanslarını değerlendirir. Herkesin çok çalışkan olmasını bekleyemeyiz. Az çalışkanlar da vardır. Bu benim için de geçerli. Okul birincisi olmama rağmen İstanbul Erkek Lisesi’ni kazanamadım. Bunun tam tersi durumu ise üniversite sınavlarında yaşadım. Üniversite sınavlarında Türkiye 33’cüsü olarak İTÜ’yü kazandım. İTÜ’ye girmeyi planlamayan vasat bir öğrenciyken, çok yüksek bir puanla İTÜ’yü kazanmış olmama herkes şaşırmıştı.”

Hayat tesadüflerle dolu ve planlamadığınız yollardan yürümek durumunda da kalabiliyorsunuz. Mühendislik ve Ar-Ge ayrılmaz bir bütün olunca CEO Pandır'ın da kariyer yolu Ar-Ge'den geçmiş. Pandır, Ar-G'ye çok önem veriyor, çünkü üretimdeki maliyetlerin Ar-Ge ile aşağıya çekileceğine inanıyor. Çok uluslu şirketlerin üst yöneticileri tüm dünyada farklı bir statüye geçerler. Ne ülke, ne pasaport artık vize kontrolünden geçerken önemli değildir. Üstünde adının yazdığı kartvizit geçiş üstünlüğü sağlar. Peki, insan ilişkilerinde nasıl bir süreç yaşamış Ali Pandır?

“Önemli bir kartvizitle dolaşıyorsunuz. Dolayısıyla diğer insanlar arasında da başka bir pozisyonunuz oluyor. Zaten böyle bir durumda herkes sizi arasına kabul ediyor. Her zaman ayrıcalıklıydım. Bu pasaporta kadar sirayet eden bir durum. Bugün İran, Amerika'ya, Türkiye kadar rahatça giriş çıkış yapamaz. Ülkeye dönüşümde etken olan konu; yurtdışında üst pozisyonda yer alacağım bir başka konumun olmasıydı. Ama zaten bir gün Türkiye'ye geri dönüş yapacaktım” diyor. Ali Pandır, ailesinin tek çocuğu. Ancak rahmetli olan anne ve babası onu tek çocuk olmasına rağmen, yurtdışı kariyer konusunda özgür bırakmış. Farklı kültürden insanların yurtdışında bir yerde kök salmasının kolay olmadığını söyleyen Pandır, ‘Aileniz Türk ise ve Türk geleneklerine göre yaşıyorsa, başka bir yerde köklenmeniz çok zor” diyor.

Bulunduğu çokuluslu şirketin en tepesine kadar yükselebilmiş bir yöneticinin kariyer basamaklarında ne tür işler var? Sadece üretim mi, satış mı yoksa hepsi birden şikkı mı?

“İşler çeşitliydi. Benim büyük organizasyonlarla yükselmemim bir nedeni de doğru zamanda doğru yerde bulunmamdı. Hep yokluklar içinde bir şeyleri var etmek zorunda kaldığımızdan yenilikçi olmak zorundaydık. Şimdi Tofaş'ta da inovasyon programları var. Türkiye çok inovatif bir ülke. Dünyanın 80 ülkesini gezdim. Gördüm ki müteşebbis bir ruha sahip olmak gerekiyor. Ben Koç Holding'deyken Ar-Ge, fizibilite ve mühendislik çalışmaları iç içeydi. Derinliklerine inmesem de hepsinde çalıştım. Böyle bir ortamdan çokuluslu bir ortama gittiğimde insanlar her şeyi biliyor olmamı şaşkınlıkla karşıladılar. Genel müdür seviyesinde tecrübe ve bilgiye sahiptim. Benim Asya'ya gidişim de bu yüzden oldu. Asya şubesine 30 kişi göndereceklerine, tek başıma beni gönderdiler. Kısaca joker görevi görüyordum. “

Ben buna Türk insanının ‘durumsal zekası’ diyorum. Kıvrak, esnek ve duruma uyum sağlayan, çözüm bulan ve hızlı. Ali Pandır şimdi Tofaş' ta, yani ül-

kemizin önemli bir markasının başında. Peki, onun yönetiminde Tofaş'ta yenilik olarak neleri göreceğiz?

“Bu çok güzel bir soru, teşekkür ederim. Ortaklarımız da bu soruyu çok sorar.

Geçenlerde Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Rahmi Koç, yaptığı ziyaret sonrası bana ‘Ali Bey, Tofaş'ta neler değişecek?’ dedi. Kendisine; ‘Tofaş'ın ihtiyacı olan şey istikrar. Ben bunu devam ettireceğim ve bunu sağlayacağım’ dedim. Tofaş'ta zamanında çok fazla iniş, çıkış yaşanmış. Hatta bir ara 9 bin işçiden 3 bin işçiye kadar düşülmüş. Yüzde 50'lik pazar payları yaşanmış. Benden önce üç kez genel müdür değişikliği olmuş. Ben Tofaş'ın istikrarlı olmasını önemsiyorum ve bu nedenle beş yıllık kalkınma planı içinde istikrar projelerini hayata geçirmeyi hedefliyorum.”

Peki, Rahmi Koç, bu söylediklerinizden tatmin oldu mu?

“Evet, hatta kendisi daha sonra kendi el yazısıyla kaleme aldığı bir notta; ‘Haklısınız Tofaş'a istikrar gelmiş’ diye yazdı. Ben şöyle düşünüyorum: Böylesi bir marka algısından sonra birdenbire cironuz yüzde yüz artsa da bunların Tofaş'a bir yararı olmayacak. Pazarda Mayıs'tan beri birincilikle üçüncülük arasında gidip geliyoruz. Aslında pazar payını büyütme çok kolay bir iş. Kesenin ağzını biraz açıp, para dökerseniz çok kolay pazar payı elde edersiniz.”

Ali Pandır inanılmaz bir sükûnete sahip. Bizimle konuşurken böyle de çalışanlarına karşı nasıl acaba!

“Mizaç olarak çok soğukkanlı biriyim. Yüzde 80 kolay bir insanımdır. Geriye kalan yüzde 20'lik payda, sinirlendiğimde çok kötü olurum. En çok hataların tekrarlanmasına kızarım.”

Tofaş CEO'luğu öyle kolayca yapılacak bir iş değil. Hele bir de masada oturmak-tan hoşlanmayan bir yöneticiyseniz. Ali Pandır: ‘Masada oturmayı sevmem. Sıkıcı bir şey. Yağ kokusunu seviyorum. Bayileri ziyaret etmeyi seviyorum. Ben müşteri ilişkile-rinin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Şöyle bir projemiz var: Kurumumuzda çalışan herkes mutlaka bir bayiimizde gidip, sıcak satış yapacak.”

Tofaş markası Kartal, Şahin, Serçe ve Doğan gibi kuş isimleriyle anıldığı yıllarda sahip olduğu algıyla bugün Fiat ve Ford ile birlikte anılırken algının geldiği yeri soruyorum. Sokaktaki insan ya da sürücü markayı nasıl değerlendiriyor?

“Pek çok araştırma yaptırıyoruz. Tofaş, kurumumuzun ismi. Fiat ise markamız.

Tofaş, kuş serilerinde marka olarak da kullanılmış. Halkın algısında ise bir karışıklık var. Biz bunu iletişimimizde ayırtırmaya çalışıyoruz. Tofaş'ın kurumsal imajı farklılaşıyor ve kurum itibarı da çok yüksek. Fiat'ın ise marka bilinirliği öne çıkıyor. Fiat'ın yeni yüzü ürünler bazında yüzde 40 bilinirliğe sahip. Bunlar da yeni Fiat müşterisi olarak öne çıkıyor.”

Türk otomotiv sektörünü değerlendirdiğinizde Tofaş'ı nasıl konumlandırıyorsunuz?

“Tofaş üretim açısından çok önemli bir konumda. Üretimde belki en büyük değiliz ama oraya da geliyoruz. İmzalanmış projelerde 400 bin adetlik bağlantımız var. Bursa'nın her santimetrekaresi dolana kadar yeni projeler üreteceğiz. Bir başka özelliğimiz de iki büyük rakibimize göre hem ticari araç hem de binek araçları üretiyor olmamız. Rakiplerimize baktığımızda binek otomobil imal eden, ticari araç imal etmiyor ya da tersi. Tofaş ise “Albea Linea, MC, Mini Kargo ve Doblo” ile 2,5 metreküpten 6 metreküpe kadar bütün ufak ticari segmentlerde yerli üretim yapıyor. Bu bakımdan ayağımızı rakiplere göre çok sağlam basıyoruz. Bu sağlam başımızı, üretimden satışa ve ithalat oranına kadar göreceli olarak değerlendirdiğimizde; en az ithal araba satan ama daha çok ‘yaptığını satan’ bir firmayız. Marka tarafında farkımız ise, 5- 6 markayı bir araya getirerek iletişim yapmıyoruz. Büyük bir yelpazede kendimizi tanıtıyoruz. Kriz dönemlerinde Türkiye’de değildim ama iki büyük kriz yaşadıktan sonra insanlar haklı olarak çok büyük tedirginlikler yaşıyor. İmalatçının da ağzı yanmış durumda.”

Tofaş toplumsal ve kurumsal sorumluluk olarak neler yapıyor?

“Sürücülere yönelik yoğunlaştığımız iki alan var. Birincisi ‘eğitim’ konusu. Şu anda 21 Endüstri Meslek Lisesi’ne Fiat laboratuvarları kurduk. Motor Meslek Lisesi talebelerini, modern ortamlarda, güncel otomotiv teknikleri konusunda yetiştiriyoruz. Bizim en büyük hedeflerimizden biri de otomotiv sektörünün servislerinde çalışabilecek kız öğrenciler yetiştirmek. Kız öğrencileri müşteri ilişkileri alanında eğitiyoruz. Hedefimiz bu departmanlara yüzde 10 oranında kız öğrenci yerleştirmek. Geçenlerde Bursa’da bir imza törenimiz oldu. İlk defa Türkiye’de Torino Yüksek Mühendislik Üniversitesi ile Uludağ Üniversitesi’ni Tofaş’ın sponsorluğunda bir araya getirdik ve ‘Otomotiv Yüksek Lisans Programı Bölümü’nü açtık. Bu konunun önemi şu: Bugüne kadar bu ülkede ‘otomotiv mühendisliği’ diye bir master programı yapılmamış. Türkiye’de bir ilk’ten bahsediyoruz.”

Ali Pandır Ar-Ge' ye çok inanıyor. Bunun Türkiye'ye katacakları konusunda neler söylersiniz?

“Gözden kaçırılan bir konu var. Hükümet yeni Ar-Ge Teşvik Yasası'nı hâlâ gözden geçiremedi. Beklenen yeni Ar- Ge yasasıyla desteğin daha ufak Ar- Ge birimlerine yayılması lazım. Çünkü biz zaten şu anda Ar- Ge teşvikleri kısmından yararlanıyoruz. Diğer büyük rakiplerin de öyle. Kobilerin ya da yan sanayinin Ar- Ge'sine çok önem vermek gerekiyor. Bugün Ar-Ge'sini Tofaş'da yaptığımız minik kargo aracımız Fiarino ile 2 bin 700 kişilik bir istihdam yarattık. En büyük hedefimiz, tedarikçilerimize de Ar- Ge yaptırmak.”

Ülkenin gidişatı içerden bakınca vatandaş endişelendirirken, yurtdışı yatırımcısını nasıl etkiliyor?

“Aslında bütün ülkelerin hali dışarıdan ve yakından baktığınızda farklı gözüküyor. Türkiye'ye yakından baktığımızda olumlu gelişmeler görüyorsunuz. Otomotiv sektörü bu sene İtalya'yı geçecek. Bu hızla gidersek bu projelerle dünyada ilk ona girecek Türk otomotiv sektörü.

Milli gelir artışı ve hızı açısından değerlendirildiğinde, terör umarım bu hızımızı kesmez. İç piyasanın çalkantıları nedeniyle bir daralma yaşanmaz. İlk defa otomotiv pazarının nereye gittiğini herkes görecektir.”

22 Kasım 2007

Süreyya Ciliv

Turkcell Genel Müdürü ve Yürütme Kurulu Başkanı



“Bazı insanlar diğerlerine göre daha tutkuludur. Tutkusunu aksiyona dönüştürenlerle bu aksiyonu sonuca taşıyanlar başarılıdır. İtiraf etmeliyim ki oldukça Amerikanvari gözükten Süreyya Ciliv’den kişisel beklentim aksiyona dönüştürülmüş bir tutku hikâyesi. Yer Mardin Artuklu Sarayı’nın konukların ağırlandığı avlusu. Süreyya Ciliv söyleşinin başında çekingen, konumunun gerektiği gibi konuşuyor. Sohbet koyulaştıkça güveniyor ve duygusallığı çıkıyor saklandığı yerden. Süreyya Ciliv duygusal liderlik örneğine güzel bir örnek. Sezgileri güçlü. Sezgileri kadar güçlü olan bir diğer özelliği de insan yanı. Süreyya Ciliv ile Mardin’in kaybolmuşluk hissi veren ortamında pek çok özel konuda da konuşuyoruz. Belki de bu paylaşımdan ötürü Sayın Ciliv ile Mardin de başlayan ve süre giden tuhaf bir duygusal dayanışma yaşıyorum.”

Kariyerimde Adnan Menderes'in yaşadığı dramın etkisi büyük

“Öğrencilik yıllarımda sıfıra düştüğüm zamanlar oldu. Milli Eğitim Bakanlığı'nın verdiği aylık 300 dolarlık bursla Amerika'ya gitmiştim. Burs param bazen gecikiyordu. Zaten zorlukla geçiniyorken, paranın geç gelmesi beni epey zorluyordu. Amerika'da paramın sadece 25 cent olduğu günler yaşadım. Ancak tüm sıkıntılardan yılmadan, mücadele ederek sıyrılmasını bildim.”

Turkcell CEO'su Süreyya Ciliv ile söyleşiyi 'Geleceğe Koşanlar' projesinin tanıtım toplantısı sonrasında Mardin'de yapacağım. Soluklanmak için durduğumuz Artuklu Kervansarayı'nın konuklar için hazırlanmış eyvanlarından birindeyiz. Mardin'in o anlaşılmaz gizeminden mi bilinmez derin konulara da giriyoruz. Onun hayata bakışı, keşkeleri ve kendine gelecekte biçtiği rol gündemimize giriyor. Oysaki henüz bir yıl olmasına rağmen basında yer alan yüzlerce iş söyleminden kendisini Amerikalılaştırmış Türkler'den sanıyordum. Yanılmışım!

Süreyya Ciliv Zonguldak'ta doğmuş. 19 yaşında Sümerbank'tan kazandığı bursla üniversite eğitimi için ABD'ye gitmiş. Michigan Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği ve Endüstri Mühendisliği'ni iftihar derecesiyle zamanından önce bitirmiş. Ciliv, Harvard'dan da MBA derecesi almış. Okul bitince Türkiye'ye dönmemiş ve bir yazılım şirketinde önce mühendis sonra da uluslararası satış ve pazarlamadan sorumlu direktör olarak çalışmış.

Kabına sığmayan enerji, zekâ ile birleşince

Süreyya Ciliv girişimci bir ruha sahiptir. Trendleri görür. 1987 yılında bir ortakla beraber Novasoft Systems bilişim şirketini kurar, IBM de şirkette hissedar olur. Ciliv, Novasoft Sistems'de on yıl boyunca Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapar. Bu süre içinde şirket iki kişiden 200 kişiye ulaşılır. 1997'de Türkiye'ye Microsoft ülke Genel Müdürü olarak dönen Süreyya Ciliv'in üç yıl sonra yolu yine Amerika'ya döner. Ciliv'in enerjisi ve öngörüsü onu Microsoft'ta üst yönetime kadar yükselir.

Süreyya Ciliv'in Amerika'daki işi onu yeterince tatmin etmektedir. Ancak Turkcell'den gelen teklifte ülkeye geri dönmesine neden olan kendisi için önemli olan te-

mel bir nokta vardır. Ciliv, gerekçesini şöyle açıklıyor; “Türkiye GSM pazarının güçlü oyuncusu Turkcell’in gelişen küresel rekabet ortamında başında olup, bu Türk kuruluşunu Finlandiya’nın Nokia’sı gibi bir şirket haline getirmek. Bana işi teklif edenler, ‘Turkcell’in en çetin dönemi. Vodofone geliyor. Bu rakiplerle Turkcell’in mücadelesi zor olacak. O yüzden gidip bu takıma kaptanlık yapman gerekir’ dediler. Ben de bunu çok ciddiye aldım” diyor.

“Turkcell’i sadece bir GSM operatörü olarak kısıtlayamaz, teknoloji ve iletişim şirketi olarak konumlamalıyız” diyen CEO Ciliv, Turkcell’in gelecekte kendini var edeceği yeri de tanımlamış oluyor. Bilindiği üzere Turkcell yüzde 60’lık pazar payıyla Türkiye’nin lider mobil iletişim şirketi ve hisseleri ise New York Borsası’nda işlem gören tek Türk firması.

Kendine olan inancını nereden alıyor?

CEO Süreyya Ciliv, “Vazgeçmez ve çok çalışmaya devam ederseniz, başarı gelir” diyenlerden. Takım çalışmasına inanıyor ve kendisiyle çalışmanın hem kolay hem de zor olduğunu söylüyor. Sağlıklı yaşamak onun önem verdiği konulardan. “Eğer spor yapmazsam normal Süreyya Ciliv’den eser kalmıyor. Stres altında çok akısi olabiliyorum” diyor. Süreyya Ciliv düşündüklerini aklının kıvrımlarında saklamadan konuşanlardan. Nasıl düşünüyorsa öyle konuşuyor. Peki, Turkcell’in CEO’su olarak parlak bir kariyer sergileyen Ciliv, hayatta sadece kendi olarak ne yapmak istiyor? Yanıtında, son dönemde onu bu konuda düşünmeye iten bir olayı paylaşıyor benimle, “Geçen sene liseden mezuniyetimin 30’uncu yılıydı. Mezunlar toplantısına gelmeden önce arkadaşlardan biri, ‘Herkes 30 senede neler yaptı, bundan sonra neler yapmayı düşünüyor konulu bir sayfalık yazı yazsın’ dedi. Oturup düşündüğümde ne yaptığımı anlatmanın kolay ama ne yapacağımı anlatmanın zor olduğunu gördüm. Ancak bu konuyu ciddiye aldım ve kendime gelecekle ilgili iki özel hedef koydum. Öncelikle sevdiklerime, kaliteli zaman ayırmak; aklıma değer verdiklerimle vakit geçirmek istiyorum. İkincisi, çocuklarım da dahil olmak üzere gençlere koçluk yapmak. Bugün Turkcell’in CEO’ suyum ama Amerika’da sıfıra düştüğüm zamanlar oldu” diyor. Süreyya Ciliv enerjisini karşısındakine geçirebilen yöneticilerden. Hem enerjik hissedip hem de bunu paylamaya gönüllü olmayı ise İngilizce ‘to build’ fiilinin karşılığı olan ‘inşa etmek’le anlatıyor. “Bir şeyi alır (b) noktasından (c) noktasına taşırsınız. Bunu da bir ekiple birlikte yapabiliriz” diyor. İşte bu nedenle de emekli olmayı istemiyor, “80 yaşına kadar kafam iş üretsin” diyor. CEO Süreyya Ciliv yaşam felsefesi olarak geriye çok az bakıp, ilerisi için heyecan duymayı seçenlerden.

Bir dönemeçte verilen keskin karar

“1988-1996 yılları arasında sermayedar ortaklarla bir firma kurmuştum. Firmayı satın almak isteyenler 100 milyon dolar teklif ettiler. Teklife sıcak baktım. Ama büyük ortaklar satmak istemiyordu. Sanırım: ‘Bir Türk kendi başına bizden hiç yarım almadan bu başarıyı sağlıyorsa, biz bu şirketin başına tecrübeli bir Amerikalıyı getirirsek, şirketi uçurur’ diye düşündüler. Ben şirketin CEO’ suyduum. Önce beni “chairman/yetkisiz başkan” yaptılar. Kızıp şirketten ayrılmayayım diye de bir sürü hisse verdiler. Bence büyük ortakların kafasındaki yaklaşım bencilceydi ve ortaya başarılı bir şey çıkıyorken ‘bunu ben başardım’ havası vermek istediler. Bir süre sonra yeni CEO ile pek çok konuda anlaşamazlığa düştüm. Yönetim kurulundaki herkes kararlarımın doğru olduğunu düşünüyordu. Fakat yeni CEO, “Ben buraya ufak bir şirketi yönetmeye değil, 250 milyon dolarlık bir yazılım firması kurmaya geldim” diyerek blöf yaptı. İş arkadaşlarım da bu blöfü yediler ve kararlarımı değiştirdiler. Benim kararım ayrılmak yönünde oldu. Orada büyük bir fırsat kaçtı. 100 milyon dolarlık değil, 2 milyar dolarlık bir şirket kaçtı. Aslında benim yönetimim devam etseydi o şirketin değeri şu anda 2 milyar dolardı” diyen Ciliv’e, neden çabuk vazgeçtiniz diyorum. Yanıtı bir tesadüfler silsilesi gibi, “Evet, çabuk vazgeçtim. Bu kararım da etkili olan şey aslında bir kitap. Kitabın adı ‘Menderes’in Dramıydı’. Amerika’daki ortaklarımla yaşadıklarım daha gerçekleşmeden birkaç ay önce Belçika’ya amcamı ziyarete gitmiştim. O hediye etmişti. İki üç günde hızlıca okudum, bitirdim. Kitapta şu anlatılıyordu: Kendi vizyonuna çok inanmış, dünya bir yönde gidiyorken o kendi yönünde giden çok karizmatik bir adamdan söz edilmekteydi.

Bazı konularda çok ısrar etmiş sonunda da idam edilmişti. Bana gelince, ısrarımdan vazgeçmemin nedeni, ortaklarımın benden çok daha fazla tecrübesi vardı ve ben onların tecrübesine saygı duydum, çünkü ben henüz çok gençtim” diyor. Süreyya Ciliv aslında çabuk vazgeçmediğini aksine çok ısrarcı olduğunu söylüyor. Ancak bu olayda başka etkenler de vardı diyor ve “Büyük sermayeli Amerikalılarla uğraşıyorsun ve tek Türk de sensin” diyor. “Bizim şirkete en yakın rakibin 2.5 milyara satıldığını düşünürsek, 500 milyon dolarlık para kazanma fırsatını kaçırdığımı görüyorum. Yönetim Kurulu beni dinleseydi sonuç farklı olurdu. Dediğim çıktı ve şirket parçalandı ve satışa çıkarıldı” diyor.

Süreyya Ciliv’in Amerika’da okuduğu yıllarda bile bilişim, yazılım kavramları ortaya atılmamışken, kendisi daha o günlerden bu alandaki gidişatı nasıl görmüştü?

Seçme şansısı olsaydı, başka bir meslek seçer miydi? İçinde bulunduğum tekno-

loji dünyasını çok seviyorum. Babam, iş konusunda beni her zaman sorgulardı ama buna rağmen bilgisayar mühendisi olacağım dediğimde karşı çıkmadı. Yazılım mühendisi olacağım dediğimde de yine çok anlayışlı davrandı ve destekledi. Bana kimse ‘Oğlum git, şu mesleği seç’ demedi. Amerika’ya gittim. 2-3 ay sonra gördüm ki bilgisayar dünyası bağıra çağıra geliyor. Ve kendi kendime dedim ki, ‘Benim bilgisayar uzmanı olmam lazım. Bunları öğrenir Türkiye’ye giderim. O zaman da bir avantajım olur’ diye düşündüm. Yeni teknoloji fırsatları zaten yeni olduğu için ilgimi çekti” diyen Süreyya Ciliv’e 19 yıl sonra Türkiye’ye dönerken onu en çok neyin buraya çektiğini soruyorum, “Bendeki duygu biraz farklı. Ülkemi çok seviyorum derken, insanlarını çok seviyorum demek istiyorum. Benim için en değerli konu millettir diyor. Cep telefonuna sadece telefon demek haksızlık olur!

Sanal dünya, mobil telefon, internet ve geniş bant TV’ler derken İnternet ve mobil yakınsamasını konuşuyoruz, “Dünyada telekom sektöründe muazzam değişimler var” diyor, “O değişimler Türkiye’ye er ya da geç mutlaka yansiyacak. İnternet üzerinden skyp ile ücretsiz olarak konuşuluyor. Sabit hat kullanımında ciddi bir düşme var. Sabit hat hem internette hem de mobilde pazar kaybediyor. Bunun yanına Microsoft yeni bir ürün daha açıkladı. Bu yeni ürünle internet üzerinden şirketler sabit hat gibi konuşabilecekler. Bunun yanında Google’ın yeni bir cep telefonu projesi var ve bu yeni mecra reklam ağırlıklı olacak. Bilgisayar iletişim dünyası birleşiyor. Kamera, video kamera, İpod, memory stick anında bir kimlik ya da bir banka kartı haline dönüşüyor. İlerde 3G hayata geçtiğinde bu söylediklerim tamamıyla gerçek olacak” diyen Turkcell CEO’su Süreyya Ciliv aklından hiç çıkarmadığı 3G ihalesine gönderme yapıyor.Turkcell olarak 3.çeyrekte de 1 milyon abone artırıp toplamda 34.8 milyon aboneniz oldu diyorum Avea ve Vodafone için ne düşünüyorsunuz? Sizinle rekabet edebiliyorlar mı soruma ise, “Çok çetin rakiplerimiz var. İyi pazarlama yapıyorlar ve tecrübeleri de var. Ayrıca Türk Telekom’un da çetin bir rakip olduğunu düşünüyorum. Yöneticileri vizyoner. Turkcell’in işi bundan sonra daha da zor olacak” diyen CEO Süreyya Ciliv’e pazardaki paylar nasıl oturacak, büyüklükler ne olacak diye soruyorum. Ve şahsen de inanıyorum ki, Turkcell yakaladığı payı kaptırmamak için elinizden geleni yapacaktır. Peki, sonuçta kazanan ya da kaybeden olacak mı? “Bu pasta gittikçe büyüyecek. İlla üçünün arasında bir tanesinin kaybetmesi şart diye bir şey yok. Üçü de kazanır. En iyi stratejiyi koyan ve oyunu en iyi oynayan kazanacak” diyerek pazardaki rekabete ilişkin sorumu yanıtlayan Ciliv, rekabette tedarikçiler dahil en iyi takıma sahip olanın ipi önce göğüsleyeceğini söylüyor.

Türkiye'nin dünya bilişim sektöründeki fırsatları nelerdir dersem neler söylersiniz?

“İmkânlar sonsuz ve tamamen Türk’lerin elinde. Nasıl ki İrlanda bilişimde Avrupa’daki sonunculuktan birinciliğe geçti. Buna benzer örnekleri çoğaltmak mümkün” diyor. Süreyya Ciliz, Türkiye ekonomisi için Bilişim Sektörü de dâhil olmak üzere çok iyimser bir tablo çiziyor. “Son beş senede muazzam gelişmeler kaydedildi. Bunlar güven ve ümit verici gelişmelerdi. Gelecek günler daha zor olacak. Stratejik kararlar vermek gerekiyor. Nasıl İrlanda bir vizyon geliştirmiş, devlet desteğini almış ve devlet de yolları açarak köstek olmamışsa biz de bu yöntemi seçmeliyiz. Bence devletin küçülmesi yani son beş senede yaptığı gibi özelleştirmeler yapması, düzenleyici rol oynaması ve işi girişimcilere, iş adamlarına bırakması en mantıklısı diyerek, devletin rekabet ortamını oluşturan dinamikleri serbest bırakmasını istiyor.

O halde gençler için geleceğin sektörü interaktif diyebilir miyiz? Gençler neler yapmalı?

“Gençlere tavsiyem, birincisi lisan öğrenmeleri; bilhassa İngilizce. Kendilerini ve ürünlerini pazarlarken de İngilizce lazım. İkincisi kendileri ve işleri için fark yaratmaları. ‘Artık alın teriyle değil akıl teriyle para kazanılacak’ demişti Ulaştırma Bakanımız. Zaman kafayı kullanarak para kazanma zamanıdır” diyen Ciliz’e, cep telefonlarında yeni bir trend var mı, neler görüyorsunuz, diye soruyorum, “Bizim sektörümüzde inanılmaz fırsatlar var. Cep telefonları daha da güçlenecek ve kişiselleşecek. Örneğin kalbinizin atışını cihazlar ölçecek, bu bilgiler doktorunuza ulaşacak. Doktorunuz, tansiyonunuzu kilometrelerce öteden ölçecek ve hangi ilaçları almanız gerektiğini içeren bir mesaj atacak” diyerek yanıtlıyor. Peki, bir türlü yapılamayan 3G ihalesi ne zaman diye soruyorum, “İhale iptal edildi. Yeni bir tarihte de ihale konusu gündemde görünmüyor” diye yanıtlıyor. Turkcell CEO’su Süreyya Ciliz’in ilişkilerinde tercih ettiği ve enerjisini çoğalttığı yöntem, kendisinin de ifade ettiği gibi sevgiden kaynaklanıyor. Bu tavrı ise hem iş yönetiminde hem de çalışanlarıyla ilişkilerine de yansıyor. Konuşmamızda rekabette ‘takım oyununu iyi oynayan kazancak’ diyen Turkcell CEO’su, takımına inancını da her fırsatta tekrarlıyor.

29 Kasım 2007

Taner Horoz

Horoz Grubu Şirketleri Yönetim Kurulu Başkanı



“Söyleşiyi Taksim Gezi pastanesinde yaptık. Alışlagelmişden farklıydı ama kabul ettim. Etrafta öyle çok hareket vardı ki Taner Horoz’a odaklanamayacağımı düşündüm. Ancak bir süre sonra karşımda oturan bu sakin insanın söyleşi yaptığımız mekan gibi sıra dışı bir karaktere sahip olduğunu gördüm. Etrafımdaki tüm karmaşadan bir anda uzaklaştım. Güvenlik ağıyla çevrili siteden hayatın delice aktığı Beyoğlu’na sırf kızı daha güçlü yetişsin diye taşınan Taner Horoz ile söyleşinin ötesinde konuşmak, benim açımdan da epey ilginçti. Günlük yaşamındaki bu cesaretinin işine de yansıdığını söylememe gerek var mı? “

Taşımacılıkta fırsatı kaçırdık

“Taşımacılık hem her sektörde yaşanan ekonomik hem de ülkeler arasında yaşanan politik krizlerden doğrudan etkilenen tek sektör. Geçmişten günümüze sektörümüzde pek çok kriz yaşadık. Irak ve İran ile yaptığımız işin hacmi kapasitemizin yüzde 70’ini dolduruyorken, siyasi konjonktürden etkilendik ve yurtdışı trafiğimizi Avrupa’ya kaydırmak durumunda kaldık.”

Önceleri her şehrin adını taşıyan ambarları vardı. Ardından nakliye şirketleri statüsüne kavuştular. Çok sonraları kargo şirketleri girdi hayatımıza. Şimdilerde ise kuryeler kısa mesafelerde taşıyor küçük paketlerimizi. İşin gözüken yanında böylesine değişiklikler oluyorken, aslında taşımacılık boyut değiştirip, lojistik şirketlerine dönüştü. Ülkemiz kara taşımacılığını bir politika olarak seçtiğinden dolayı da, sektörde ambarcılıktan lojistik şirketine dönüşüm sürecini yaşayan pek çok köklü şirket mevcut. 65 yıllık geçmişe sahip Horoz Lojistik de bunlardan biri. 1942 yılında Gaziantep’te Mehmet Emin Horoz tarafından ilk temelleri atılan Horoz Lojistik’in yönetiminde önce Nurettin Horoz şimdilerde de üçüncü kuşaktan Taner Horoz var.

Horoz Grubu Şirketleri Yönetim Kurulu Başkanı Taner Horoz, Şişli Terakki Lisesi’nden mezun olduktan sonra ABD’de Eckerd College’de İşletme eğitimi almış. Horoz Lojistik’in muhtelif departmanlarında çalışan Taner Horoz şimdilerde işin başında. Taner Horoz üçüncü kuşak nakliyecisi olmanın avantajlarını yaşadığını söylüyor.

Rusya, İtalya, Almanya, Fransa, Polonya’da da yatırım yapan Horoz Lojistik kendi sektörünün lideri. Dünyada da büyük kuruluşlar arasında yer alıyor. Horoz Lojistik’in kendine görev atfettiği bir de sektörel sorumluluğu var. 1998 yılında Mehmet Emin Horoz Eğitim Vakfı’nı kuran Horoz yönetimi, lojistik sektörünün nitelikli eleman sorununa çözüm getirmeye çalışıyor. Taner Horoz ile ülkemiz lojistik sektörü ve sorunları üzerine konuştuk.

Taner Horoz, işi uygulamada öğrenenlerden. Ancak kurumun geride bıraktığı 65 yıldan aldığı pek çok deneyim var. Taner Horoz’a, genellikle bir önceki kuşak işten geriye çekilmiş gibi gözükse de içten içe işe müdahale eder diyorum. Acaba ikinci kuşak Nurettin Horoz işe ne kadar müdahil oluyor? Taner Horoz kendisine neleri danışıyor?

“Yaptığımız iş aslında bir organizasyon işi. Bir nevi tur operatörü ya da organi-

zasyon şirketi gibiyiz. Pek çok iş ortağıyla çalışmaktayız. Babam Nurettin Horoz'un işe başlamasının üstünden uzun yıllar geçmiş, yani kurumsal hafızamız çok zengin. Kendisine iş ve yönetim konularında danışırım, çünkü iş ortaklarını seçişi ve yönetimdeki kanıtlanmış başarısı çok büyük."

Peki, geçen bu 65 yıldan biraz söz eder misiniz? Belli kırılma noktaları vardır mutlaka. Etkili hamleler doğru zamanda yapılmış mı, kaçırılan fırsatlar var mı?

"65 yıllık serüvenimizin pek çok evresi var. 17 yıldır iş hayatındayım. Açıkçası çok büyük kırılma noktaları yaşadık diyemem. İş yaparken birlikte hareket ettiğimiz pek çok ortağımız var. Malını taşıdığımız kuruluşlarla, ortak bir çalışma yapıyoruz. Ayrıca çok edilgen bir sektörüz ve ülkemizin makro ekonomisinden de oldukça etkilenyoruz. Sınırlarımızda yapılan savaşlar bizi etkiliyor.

Elbette Ortadoğu'ya taşımacılık yaparken, Avrupa'ya geçişte sıkıntılar yaşadık. Avrupa'nın atmosferine adapte olmak kolay olmadı. Hedef kitlenin beklentileri farklı ve zordu. İran-Irak savaşı öncesi Türkiye'nin ihracatının yüzde 50'si bu iki ülkeye yapılırken, şu anda Irak'a yüzde 3, İran' ise yüzde 5 civarında ihracat gerçekleştiriyoruz. Bu da lojistik şirketi olarak rotamızı batıya değiştirdiğimiz anlamına gelir." diyor.

Taner Horoz'dan günümüzün değişen lojistik yaklaşımını paylaşmasını istiyorum. Yanıtı taşımacılık sektörüne tamamıyla farklı bakmamı sağlıyor, "Yurtdışında lojistik kavramı çok gelişmiş durumda. Bir yandan işimizi en doğru biçimiyle yapmaya çalışırken, diğer yandan da müşteri beklentilerinin nereye gittiğini görmeye çalışıyoruz. En önemlisi de müşteri beklentilerinin hangi noktaya gittiğini bilebilmek" diyen Horoz Grubu Şirketleri Yönetim Kurulu Başkanı Taner Horoz, yaptıkları işe lojistik demeye başladıktan sonra gelen eleştirilerden de söz ediyor, "Türkiye'de eskiden lokanta kavramı vardı. Tabelalarını değiştirdiler, restoran oldular. Sekreterler ise artık yönetici asistanı. Siz de tabelaları değiştirdiniz ve lojistikçi oldunuz. Farklı olan ne var diye soranlar var. Taşımacılık olayına böyle bakılmamalı elbette. İşimiz bir malı bir yerden bir başka yere taşımanın ötesinde bir noktaya çoktan geldi" diyor. 2000 yılında Horoz Lojistik, dünya taşımacılık devlerinden SDV ile kurduğu ortaklık sonucunda yeni ortağının özellikle deniz ve hava taşımacılığı alanlarındaki iş bilgisinden ve ulaşım açısından en üst düzeyde faydalanmaya çalışmış. Fransız SDV grubu ile ortak olarak 5 kıtada, 85 ülkede 500'den fazla ofisiyle Hava Kargo ve Deniz Taşımacılığı alanında faaliyet gösteriyor. SDV gerçekten de çok kuvvetli bir şirket ve 8.5 milyar Euro'luk büyüklüğüyle dünya devi. Horoz Lojistik olarak bizim 2006 yılı ciromuz 265 milyon dolar oldu. Bu da bizi cirosal anlamda pazar lideri yapıyor" diyor.

Lojistik doğası gereği çok önemli bir iş alanı. Peki, lojistik müşteri beklentileri anlamında nereye doğru gidecek?

“Sektörde gerçekten de bir büyüme var. Meselâ, beyaz eşya sektörünün lojistik desteğe ihtiyacı var. Şu anda Vestel, Siemens, Profilo gibi markalar referans listemizde. Elektronik sektörünün yaklaşık yüzde 80’inin lojistiğini yapıyoruz. Lojistik firması olmamıza rağmen elektronik ve beyaz eşya sektörünün büyümesinin bizi de büyüteceği gerçeğinden yola çıkarak, bu alandaki çalışmalarımızı nasıl genişletebiliriz diye düşünüldük. Markaların konumlanmasında ise şöyle bir durum var, Nişantaşı Maxmara’nın karşısında Arçelik beyaz eşya bayi açılmış. Değişik iki sosyo ekonomik sınıfın ilgi alanına girecek farklı iki marka aynı caddede karşı karşıya. Demek ki bu markalardan biri doğru yerde, diğeri değil” diyen Horoz Grubu Şirketleri YKB’nı Taner Horoz, Türkiye’de beyaz ve kahverengi eşya markasını satan bayi ile servisinin ayrı kişiler olduğunu söylüyor ve “Bu nedenle de ürünün satış rakamıyla teslimat maliyetleri ayrıdır. Satış yapanlar, servis yapmazlar. Markanın servis bayisi ertesi gün gelir cihazı takar. Bir başka maliyet artıran noktaya örnek verirsek her bayi için taşıma işi ayrı yerlerden yürütülür. Bu ne demektir, her bayi bir araca ihtiyaç duyar. Bu da artı bir maliyettir. Bu ayrıntıların görmek bizi farklı bir proje yapmaya itti. Her markanın binlerce ürünü ve bir o kadar da bayisi var. Her biri ayrı taşıma elemanı çalıştırıyor. Ayrıca satmak başka bir iş, servis vermek ise başka bir iş. Binlerce bayiinin hepsi de işini aynı kalitede yapamaz. Müşteriyi incitenler var. Bu da marka için kötü bir imaj oluşturuyor. Horoz Lojistik olarak düşündük ve Türkiye genelinde bayiler için ana depolar oluşturalım, hem teslimatı hem de servisi buradan yapalım dedik. Meselâ, İzmir’de 100 tane bayiinin malını bir depoya indirdik. Depoya bir de servis kurduk. Ürünleri servisle birlikte götürüyor ve bir kerede teslim ediyoruz. Bu tamamıyla Horoz’un hazırladığı bir proje. Bu model şu an yurtdışına da ihraç ediliyor ve büyük avantajları var. Firmalar bayiye mal satıyorlar ve ürünü satmış olduklarını düşünüyorlardı. Malın nereye, nasıl ve kime satılmış bilgisine sahip değillerdi. Oysaki şimdi üretici firmalar bu anlamda ciddi bir veriye sahipler” diyor.

Üretici firmalara tüketicileri konusunda bilgi akışı sağlayan Horoz bir cazibe oluşturuyor. Yanılıyormuyum?

“Geçmişteki maliyetlerle mukayese edildiğinde, markalar harcamalarının yarısından daha azına bir maliyetle servis ve taşıma işlemini sağlıyorlar. Müşterilerimizin malları Horoz depolarında bekletiliyor. Bayi talep ettiğinde, bize telefon açılıyor. Bayiinin beklediği ürünü kendisine ulaştırıyoruz. Koçtaş’la şu anda farklı bir çalışma yapıyoruz. Koçtaş’ın merkez mağazalarına ürünleri ulaştırıyoruz. Baktığımızda Türkiye’de ‘Kendi

işini kendin yap' mantığı yok. Evlerinde aldıkları ürünü monte edemeyen kişiler var. Biz de Koçtaş'a dedik ki, ürünlerinizi evlere götürelim ve montajını da biz yapalım. Şimdi Koçtaş'tan bir ürün satın alındığında hem taşımasını hem de kurulma işlemini yapıyoruz.

“Peki, Türkiye'nin bölgesel konumu gereği uluslararası lojistik konumlama-da durumu nedir, nasıl bir gelişme gösteriyor?”

“Ülke olarak bazı fırsatları kaçırdık. Avrupa'nın temel güzergâhları belirlendi ve biz o merkezde değiliz. Buna rağmen Türkiye'nin bir rolü olacaktır. Sadece lojistiği sağlamak için değil, iş gücü arzı ve iş bilgisiyle bölge ülkelerinden biraz daha stabil haldeyiz. Eskiden Brezilya'dan gelen etler Irak'a, İran'a ve Kuveyt'e Türkiye tarafından taşınırdı. Şimdilerde ise bu pazarımızı kaybettik. Ülkeler mecbur kalmadıkça Türkiye'yi desteklemiyorlar. Ancak diğer taraftan da Türkiye'nin üretim gücünden ve potansiyelinden yararlanmak isteyenler de var.”

“Lojistik, tam zamanında yapılması gereken bir iş. Bu nedenle de ağır sorumluluğu var” diyor Taner Horoz; “Bir yandan işin sorumluluğu diğer yandan sektörün dinamikleri işin daha da zorlaşmasına neden oluyor” diye devam ediyor. Sektörün genel sıkıntıları hangi noktalarda yoğunlaşıyor diye soruyorum.

“Lojistik sektöründe güven çok önemli. Meselâ depolarımızda bazen müşterimize ait 60 milyon dolarlık mal olabiliyor. Diyelim ki bir çalışanınız hırsızlık yaptı. Bunu güvenlik kamerası kaydetti. Elinizde ispat edilecek kayıtlar var. Ama yeni kanuna göre bu kişiyi işten çıkaramıyorsunuz. Bu durumda da müşterinin nezdinde kurumun imajı sarsılıyor. Çalışanın suçlu kabul edilebilmesi için çalışana dava açmamız gerek. Davanın da sonuçlanması Türkiye'de nereden bakarsanız 2. 5 sene. İş sürecinde bütün sorumluluk işverene yüklenmiş durumda. Bu yasalar çalışanı öyle bir hale getiriyor ki, işçilerin ya da memurların daha çok çalışmasına gerek kalmıyor. Yurt dışında ise bazı güvenceler çalışana tanınmış olmasına rağmen, işine haklı gerekçelerle son verilen kişiye tazminat ödenmiyor. Sorumluluk iki tarafa birden yüklenmiş. İşlerine son verildiğinde tazminat alamayacağı bilincinde olan çalışan da işine dört elle sarılıyor” diyen Taner Horoz yeni yasanın getirdiği handikapları da bizimle paylaşıyor. “Türkiye'de 2.5 milyon şoför ve kamyoncu esnafı var. Ancak araç sayısı ve petrol tüketimi kayıtlarda düşmüş görünüyor. Akaryakıtın üzerindeki vergi, bire iki. Bi-reysel iş yapan kamyoncu esnafı ne KDV ödüyor ne de fatura kesiyor. İşportada faturalar cilt halinde satılıyor. Vergide çok ciddi dengesizlikler mevcut ve lojistik firmaları olarak biz hem vergi hem KDV hem de tüm yasal zorunlulukları ödüyoruz.

Hükümetin ‘Taşıma Kanunu’ iki sene önce çıktı. Bu ölçekleri zorlamak açısından iyi olduysa da bazı yönleriyle bizi yeteri kadar batıyla bütünleştiremedi.”

Çin’e karşı avantajımız hızımız

“Dünya ülkeleri hangi şehirde ne üreteceklerini daha baştan belirlemiş. Avrupa’nın taleplerini karşılamak için hızlı hareket etmemiz gerek. Buna rağmen Çorlu’da emprime fabrikaları olan bir tekstilci, ‘Ben memleketim Batman’a yatırım yapacağım’ diyor. Böylelikle fabrika başka yerdeyken müşteri başka yerde oluyor. Bir tişört üretmek için pamuk bir yerden başka bir yere iplik olmak için taşıyor. Bütün üretimi bir yere toplamak gerekir. Meselâ Tofaş, Bursa’yı otomotivin merkezi yaptı. Her şey bir bütünlük içinde. Çözüm üretilebiliyor. Lojistikle ilgili avantajları yakalamak ve maliyeti düşürmek için daha işin başından hava taşımacılığından limana kadar tüm yakın merkezler kullanılmalı” diyen Taner Horoz, lojistiği bir rekabet avantajı olarak tanımlıyor.

6 Aralık 2007

Aslan Saranga

Domino's Pizza Türkiye Genel Müdürü



“Pidelerimizle lahmacunlarımız varken İtalyan lezzeti pizzaların ülkemizde tutacağını kim düşünebilirdi ki! Eni konu pizza lahmacun ve pidenin bir çeşidi değil miydi? Genel kanı benim gibiyken Aslan Saranga böyle düşünmeyip fırsatı görenlerden olmuş. Hem de ev ahalisinin “Tostçu mu olacaksın?” söylemlerine rağmen. Sayın Saranga da ilk derslerini Büyük Ada’dan Eminönü’ne yanaşan vapurda iş erbabı ada ahalisinden alanlardan. Belki de aklına daha o günlerden farklı olanı yapma fikrini yazan Aslan Saranga başarana kadar durmayanlardan. Her ne yapıyorsa, “sonuna kadar” sloganını benimseyen Aslan Saranga söyleşi sonrası aklımda yarışmacı bir ruh olarak kaldı.”

Önceleri biz giderdik, şimdi yabancılar geliyor

“Geleneksel fast food yiyeceklerimiz ekmek arası köfte-balık, nohutlu pilav, simit, ve sabah sıcak sıcak poğaça var. Yıllar önce canımız pide ya da börek yemek istedi mi büyükler önce hamuru mayalar, açar sonra da tepsisini fırına sürerdi. Kent- sel yaşam kadının aktif iş hayatı içinde yer almasıyla değişti. Daha kolay hazırlana- bilir yiyecekler hayatımıza girdi. Şimdi telefonla verdiğimiz yemek siparişi en kısa sürede kapımıza getiriliyor. Dışardan sipariş vermek bazen daha ucuza geliyor. Kü- reselleşme, kentsel yaşam ve kadının toplumda değişen rolü derken alafranga adet- lerle, alafranga yemekler günlük soframıza girdi. Bu alafranga yemeklerin kültürü- müze ve yeme biçimimize en uygun olanı ise pizza. Bu nedenledir ki, tüm küresel pizza markaları ülkemizde çoktan konuşlandılar.”

Yeni alışkanlıklar yeni iş alanlarını, onlar da yeni kariyer yolları açıyor. Domi- no’s Pizza Türkiye Genel Müdürü Aslan Saranga ile konuşurken değişen yeme-içme alışkanlıklarından, bunun girişimcilere yarattığı fırsatlardan ve gençler için oluşturu- duğu kariyer fırsatlarından söz ettik. 1996 yılında Domino’s Pizza’nın ülkemize ge- lişine aracılık eden Aslan Saranga, İstanbul Üniversitesi İngilizce İş İdaresi Bölü- mü’nü tamamladıktan sonra yine İÜ’de finans üzerine mastır yapmış. 1993 yılında Ovalar A.Ş.’ye katılan Saranga, şirket bünyesinde üç yıl boyunca uluslararası ticare- te yönelik çalışmaları yürütmüş. İşte bu çalışmaların bir sonucu da Domino’s Piz- za’nın Türkiye’ye gelişi. Finans eğitimi alan ve bankacı olması beklenen Aslan Saran- ga, pizzacı olmaya karar verince etrafında epeyce şaşkınlık yaratmış. O yıllarda ev- deki büyükler, özellikle de annesi bu hayretini, “Tostçu mu olacaksın?” diyerek dile getirmiş. Genel Müdür Saranga, Domino’s Pizza’nın hem küresel hem de Türkiye operasyonunu şöyle anlatıyor: “Dominos Pizza’nın dünyada 60 ülkede 8 bini aşkın restoranı ve yaklaşık 5 milyar dolarlık cirosu var. Türkiye de ise 80 restoran sayısı- na ulaştık. Şu anda 13 şehirde varız. Özellikle Batı’da büyüyoruz. Diğer pizza mar- kalarından farklı olarak iki merkez mutfagımız var. Biri Gebze’de diğeri İzmir’de. Ya- kında Ankara’da da bir merkez mutfak açacağız. Ürünler, merkez mutfakta üretili- yor. Bu bize daha standart ve kaliteli ürün ile ciddi bir alım gücü sağlıyor. 2007 iti- bariyle 50 milyon YTL’ lik bir ciromuz olacak. Hedefimiz 200 restoran. Son iki se-

nede 50 restoran açtık ve çok hızlı büyüdük. Önümüzdeki sene 33 restoran daha açacağız. Antalya, Ankara, Adana, İzmir, İstanbul ve çevresinde yoğunluğumuzu artıracğız. 2008'deki ciro hedefimiz 75 milyon YTL.”

Evlere servis, Domino's Pizza restoranları ve bir de Kanyon'da açılan Wagamama var. Wagamama epey ilgi aldı. Bu ilginin nedeni nedir?

“Restoran sektöründe bir yeniliğı hayata geçirdik. Asya mutfağını minimalist bir ortamda sergiliyoruz. Kaliteyi hızlı servis ediyoruz. Bundan 11 sene önceki “evlere pizza” fikri de bizim fikrimiz. Peki bu işler neden hep size denk geliyor diye sorarsanız, bunu farklı bulma gayreti olarak açıklayabilirim. Aynı gibi gözükse ama herkesin bu farkı görebileceğı yeni bir şeyi ortaya koyuyoruz. Örneğın pizzayı sıcak tutan çantaları da biz ürettirdik. Dolayısıyla bu alanda yeni bir endüstri doğdu.”

Sakin görüntüsünün altında patlamaya hazır bekliyor

Aslan Saranga, oldukça genç bir yaşta genel müdür makamına oturanlardan. İçindeki yenilik yapma heyecanı da sürüyor. Peki çocukken nasıl bir karaktere sahipti?

“Yarışmacı ruhluyumdur. Aslında heyecanlı biri gibi görünsem de küçükken çok sakinim. Sevdığım iş olunca hayallerimi sonuna kadar devam ettiririm. İşimden keyif alırım ve sıkılmam. Meselâ çocukken sabahtan akşama kadar futbol oynardım. İlgilendiğim konuyla aşırı derecede ilgilenirim. Hangi proje beni heyecanlandırıyorsa o işi yaptım. Domino's Pizza da bu işlerden biriydi” diye yanıt veriyor.

Her gün insanları doyurmak için sabahtan akşama aynı işi yapmak zor olsa gerek diyorum içimden. Bir de yemek gibi riskli ve beğeniye dayalı bir iş olunca herhalde stres diz boyudur diye geçiriyorum aklımdan. Kendisine soruyorum;

“Aynı işteyim ama birden fazla ve farklı işi yönetiyorum. Dolayısıyla son beş senedir beş ayrı yerde çalışmışım gibi geliyor bana. Firma ilk kurulduğunda pizzacıydım, genel müdür oldum ama yine pizza yapıyordum. Son iki senedir 1500 kişinin çalıştığı bir kurumsal firmayı yönetiyorum. Ciddi bir pazarlama yönetimi takımım var. Ve kendimi daha fazla yenilik yapmamak, yeni alanlara girmemek için zor tutuyorum” diyor. Bugün ülkemizde en büyük pizza zincirine sahip markanın Saranga ile buluşması da epey ilginç. Domino's Pizza'nın kuruluşu için Türkiye'ye gelen Amerikalıları bilgilendirip gezdirirken iş teklifi almış, “Beraber dolaşırken, bir ara konuşmalarına kulak misafiri oldum, ‘Bir Türk girişimci ortak bulsak da bu işe gir-

sek' dediler. Ben ortakları bir araya getirdim. Onlara rehberlik yaptım. Bir de baktım ki işin finans kısmını takip ediyorum. O gün bugündür ben de firmanın hem ortağı hem de genel müdürüyüm. Firma ilk kurulduğunda şu an çalıştığımız binada mobilya dahi yoktu. Un çuvallarının üzerinde işe başladık" diyen Aslan Saranga, mesleki kariyerinde cesurca bir değişiklik yaptığı süreci böyle anlatıyor.

Acaba hangi işe yatırım yapsak? Hep inanmışımdır, ya mideye, ya kadınların ilgi alanına giren bir alana ya da çocukların ihtiyacı olan bir sektöre yatırım yapacaksınız. Çünkü bu üç alanın da fırsatlar açısından dibi gözükmüyor. Gençler için pizzacı olmak da ilginç olabilir. Ülkemiz insanının pizzacılığa ilgisi nedir?

"Bütün franchise'larımız çok mutlu ve para kazanıyorlar. 80 restoranımızın 54'ü franchise. Büyüme planlarımın yüzde 70'ini kendi franchise'larımız üzerinden yapıyoruz. Domino's Pizza'da başarılı olmanın birkaç temel noktası var. Öncelikle girişimci işinin başında duracak. İşini asli işi olarak görecektir. Şimdilerde franchise'larımız daha fazla Domino's Pizza şubesi açmak istiyorlar. Şube sayısı 6 restorana ulaşan ve kendi zincirlerini oluşturan franchise'lar var. Onlarla büyümek benim için çok önemli" diyor.

Pizza her yerde aynı lezzette dersek, ben niçin pek çok alternatifim varken gidip de Domino's Pizza almalıyım? Rakiplerinizden farqlaşmak ve öne çıkmak için neler yapıyorsunuz?

"Bazen kızıma doğum günü partisi yaptığımda hesap yapıyorum. Kurabiye, pasta, cola derken iyi bir rakam çıkıyor. Oysa Domino's Pizza daha ucuza geliyor. Önümüzdeki dönemde C ve D segmentinin de tüketebileceği bir yiyecek olacak. Hem alım gücüne uygun hem de lezzetli bir yiyecek pizza. Geçen sene yaptığımız kampanyada fiyat elastikiyeti uyguladık. Bugün pizza fiyatı 10-20 YTL arasında. Geçen sene 4.9 YTL'ye "Simit fiyatına pizza kampanyası" yaptık. Satışlarımız bir restoranda günlük ortalama 100 adet iken, kampanya sonucunda sipariş adedi 800'e çıktı. Bu şunu gösterdi: İnsanlarda pizza yeme isteği var. İyi servis, doğru fiyata almak ve doğru fiyata satmak işin püf noktası" diyen genel Müdür Saranga toplumsal değişimin izlenmesi gerektiğini söylüyor. Domino's Pizza olarak farklarını da şöyle açıklıyor, "İlk farkımız Domino's Pizza'nın restoran sayısı ve ulaşılacak istenen her noktada var oluşumuz. Ayrıca müşterisine 'Lezzetli pizzanızı size 30 dakikada getiriyoruz' sözünü veriyor ve kalite ile hijyeni birlikte vaat ediyor" diyor.

Pizza fastfood ama tüketici algısında sağlıklı kapsamına giriyor. Acaba bunun nedeni peynir, sucuk, sebze gibi her birini tek başına da yediğimiz besin maddelerinin o çok sevdiğimiz milli yiyeceğimiz hamurun üzerine serilmesi mi?

“İnsanların tüketim alışkanlıkları değişti. Kimse artık eskisi gibi evde yemek yapmıyor. Hazır yemek alınıyor. Çalışan kadının zamanı kısıtlı. Artık en büyük iz-dihamları Anadolu’da yaşıyoruz. Meselâ, Denizli, Eskişehir’de satışlar patladı. Bu da gençliğin ve halkın bu tür yeniliklere açık olduğunu gösteriyor.”

Peki dünyada 24 milyar dolarlık bir pizza sektöründen söz ediliyor. Dünyadaki yaşam biçimi sizin istediğiniz yöne doğru ilerliyor mu?

“Dünyada tüketim olayını kadınlar belirliyor. Çocuk anneden talep ediyor. Anne onun isteğini yerine getiriyor. Kadınlar erkek adına da karar veriyorlar. Eskiden üç öğün yemek yerdik. Şimdi 24 saat yemek yiyoruz. İşin iletişim ayağı da değişti. Amerika’da katıldığım bir toplantıda, reklam bütçelerinin internete kayacağı konuşuldu. Çünkü internette müşterinizle özel bir ilişki kuruyorsunuz.”

Yüzde yüz Türk üreticisinin emeği

Domino’s Pizza’nın karışımında bulunan yarı ve ham mamullerin tamamı Türkiye’de üretiliyor. Markanın Türk üreticisine kendi özel lezzetinde hazırlattığı peynirden sosa hatta ete kadar bir üretim zinciri var. Tedarikçileri için 25 milyon YTL’lik bir pazar yaratan Domino’s Pizza yeni lezzetleri yurt dışına da ihraç ediyor. Arap ülkelerine Helal Et markasıyla et, Hollanda, İsrail ve Fransa’ya Türkiye’de üretilen kutulardan satmışlar. Ayrıca kendi formülleri olan sufle de yurtdışına ciddi miktarlarda satılıyor. Saranga, karşımda dal gibi ince oturuyor. Ancak iştah açan yeni tatlar üretiyor. Bize bunlardan en çok tutanın ‘dubleks’ adını verdikleri iki katlı hamurdan oluşan bir pizza çeşidi olduğunu söylüyor. “Bir kat hamur, bir kat peynir, bir kat daha hamur ve bir kat daha peynirden oluşuyor ve çok tuttu” diyor. Peki biz Türkler en çok hangi pizzayı yiyoruz? “Xekstrawaganza çok tutuldu. Karışık pizzayı çok sevilir. Satışlarımızın yüzde 37’si Xekstrawaganza’dan” diyor.

Aslan Saranga konuşmasında sıklıkla kalite standardından ve marka vaa-dinden bahsediyor. Peki bu çok önemli konu küresel bir şirkette daha farklı mı denetleniyor?

“Öncelikle bir operasyonel değerlendirme takımımız var. Bu kişiler bağımsız olarak çalışır ve restoranlara giderler. Her yeri kontrol ederler. Rapor hazırlar ve su-

narlar. İkincisi ise Domino's Pizza International bizi belli aralıklarla kontrol eder. Bağımsız denetimler de yaptırırız. Gizli müşteri uygulamamız da var. Ayrıca sadece hijyen kontrolü yapan şirketlerle de çalışıyoruz” diyerek işi ne kadar ciddiye aldıklarını ifade ediyor.

Saranga'nın anlatımlarınızdan ciddi bir işi eğlenerek yapıldığı varsayımına kapılıyorum. Peki Aslan Saranga bir genel müdür olarak nasıl bir yöneticidir?

“Ego problemim yok” diyor, işe yeni başlayan arkadaşlar bana, “Siz nasıl bir genel müdürsünüz?” diyorlar. Çalışma arkadaşlarıma çok yakındır. Sonuç odaklıyım. İnsanlara mentorluk yapmayı severim. En çok yalan söyleyenlere ve ilişkilerinde politik davrananlara kızarım. Bu tarz kişilerle de çalışmam” diyen Saranga'ya gelecekte nasıl anılmak istersiniz diye soruyorum. “Birkaç örnek vermek isterim: Daha önce merkez mutfakta hamur kesmiş arkadaş ya da şoför olarak çalışan arkadaş, satın alma müdürü olma yolunda ilerliyor. Bir diğeri lojistik müdürü olma yolunda. Yine daha önce motorcu olarak işe başlayan altı çalışanımızın, franchiseları oldu. Bugünkü mal varlıkları 500 ila 1 milyon dolarlar civarında. İnsanlara bir şeyler kattığımızı hissetmem ve onların da ‘Aslan Saranga bu noktaya gelmemizde çok etkili oldu’ demeleri benim için çok önemli” biçiminde yanıt veriyor.

Dünya merkezi Türkiye'deki operasyona nasıl bakıyor?

“2006'da yılında ‘En iyi franchise’ ödülünü aldık. Biz de franchise olarak işe başlamıştık. Bu ödül, birkaç satış başarısı yüzünden değil elbette. Dünyada en fazla ve hızla büyüyen ülkelerin başındayız. Bu iş sadece insana bağlı olarak büyüyen bir iş. Çalışanlarımızın geldiği seviye, bizim en büyük sermayemiz. Eskiden yurtdışına gidip, ülke ülke dolaşıp, insanlar ne yapıyor diye bakardım. Şimdi onlar bizden bilgi ihraç ediyorlar. Çok kriz yaşamış bir ülke olarak şunu söyleyebilirim ki, bugünkü satışlara gelmek epey zamanımızı aldı. Şu anda krizler nedeniyle yüzde 300 daha düşük bir satışımız var.”

Ülkemiz ekonomik yapısındaki istikrar hakkında neler düşünüyorsunuz?

“Ben pozitif bir insanım. Ülkenin durumunu da iyi görüyorum. Bizim jenerasyonun şanssızlığı mıdır nedir her üç senede bir kriz yaşadık. Ama şunu gördük ki ne iş yaparsan yap, Türkiye’de kriz olabilir. Bu bizde bir duruş ve refleks yarattı. Türkiye’nin belli bir vizyondan olaylara bakmasını istiyoruz ve diliyoruz.”

13 Aralık 2007

Nurten Öztürk

OPET Yönetim Kurulu Üyesi



“Bir kadın yönetici ‘dava insanı’ olursa nasıl olur?” sorusunun yanıtını Sayın Öztürk ile sohbet ederken alıyorum. Aslında daha da çok hissediyorum. İkimiz de Köy Enstitülü öğretmenlerin çocuklarıyız. Bu ne demek? Sizi heyecanlandıran kutsallarınız çok daha soyut idealler; vatan-millet-bayrak demek. Nurten Öztürk’ü Tarihe Saygı Projesi tarihe geçirecek. İnaniyorum ki, Nurten Öztürk bu projeye OPET için sadece Kurumsal Sosyal Sorumluluk projesi yapmadı, unuttuğumuz kendimizi bize hatırlattı. Söyleşi sonrası arayıp da “Burada bir dostunuz var biliniz” demişti. O günden bu yana kendisini hiç görmedim, görmeyebilirim de ama biliyorum ki, sıcacık bir “O” orada.”

Akaryakıt gelirimizin bir bölümünü köylerin kalkınması için harcıyoruz

“Benim için önemli olan şey, bir insanın hayatı boyunca edindiği deneyimi bu dünyaya kalıcı şekilde bırakmasıdır. Bir insanı ortaya çıkaran, olgunlaştıran onun için verilen emeklerin toplamıdır. Ben, bugüne değin benim için yapılanların karşılığını vermek istiyorum. Bu anlayış benim jenerasyonumda var. Ancak bunu giderek kaybediyoruz. Bireyselliğimiz daha çok öne çıkıyor. Oysaki toplumsal sorumluluklarımızı unutmamalıyız. Projelerimize baktığımda hem yorulduğumu hem de bu işler için ciddi bütçe ayırdığımızı görüyorum. Ancak OPET olarak yaptığımız projelerde toplumsal duyarlılığı hatırlatmayı istedik. Ülkemizdeki diğer kuruluşların da toplumsal duyarlılığı olan KSS projelerine girmesini istiyorum.”

Nurten Öztürk, Köy Enstitülü bir babanın çocuğu. Bolu’nun Mengen kasabasının Alibeyler köyünde doğan Opet Yönetim Kurulu Üyesi Nurten Öztürk, baba mesleğini seçmiş ve öğretmen olmuş. İlk eğitimini köy okullarında almış. Önce Sinop Kız Öğretmen Okulu’nu ardından da Çapa Yüksek Öğretmen Okulu ve Fen Fakültesi Zooloji-Botanik Bölümü’ne devam etmiş. İlk görev yeri, Akşehir Öğretmen Okulu’nda Biyoloji öğretmenliği olmuş. Üçüncü çocuğunu dünyaya getirmeye karar verdiğinde ise bir süreliğine öğretmenlikten ayrılmış ama sonradan da tekrar dönmemiş.

1980 yılında eşinin öğretmenlikten ayrılarak kurduğu Öztürkler Petrole, eşi Fikret Öztürk’ün yanına geçmiş. Öztürk çifti, doksanlı yılların başında İstanbul’a gelmişler ve Türkiye’nin ilk yerli akaryakıt şirketi olan OPET Petrolcülük A.Ş.’yi kurmuşlar. Uzun yıllar boyunca eşiyile birlikte OPET’in her kademesinde çalışan Nurten Öztürk, şimdilerde kurumun Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) projelerinin lideri olmuş. Bence Nurten Öztürk’ün OPET’teki görev alanının seçişi bir tesadüf değil.

Temizlik hepimiz için önemli

Ayrıntıların insanı olan OPET YKÜ’si Nurten Öztürk, Türkiye’nin önemli bir sorununa dikkat çekmek için 2000 yılında OPET istasyonlarında Temiz Tuvalet Kampanyası’nı başlatır. Temiz Tuvalet Kampanyası’nın uygulamaları ülkenin en ücra köşelerine kadar götürülürken, Nurten Öztürk’ün dikkatini küresel ısınma problemi çeker. ‘Doğal ortamın korunması ve geliştirilmesi’ amaçlı başlatılan Yeşil Yol Projesi bu göz-

lem sonucu başlatılır. OPET bu iki projeye uluslar arası iki de ödül kazanır. Kanımca Nurten Öztürk yarışmacı ve iddialı bir kişiliğe sahip. Ancak o kendi kendisiyle yarışanlardan. Yoksa Temiz Tuvalet Kampanyası gibi pek çoklarının neden yapıldığına dahi anlam bile veremediği zor bir projeyi niye seçmiş olsun ki!

Nurten Öztürk'ün bir hayali daha vardır. O da kendisinin tanımlamasıyla, 'kendi kaynağını yaratabilen köyler oluşturmak.' Nasıl mı? 'Var olan kültürel ve tarımsal zenginliklerini değerlendirebilen eğitimli köyler oluşturarak'. Örnek Köy Projesi de işte bu hayalin bir sonucudur. Proje Siirt Eruh'dan başlatılır. Mardin'in tarihi doku üzerine kurulu Dara Köyü ile devam edilir. Bu köyleri gezmeye gelen turistler için çağdaş tuvaletler inşa edilir, işletmesi de köy muhtarlığına bırakılır. Ayrıca evlerinde oturan hanımlara takı, el işi, halı dokuma gibi becerini geliştirip, ürettiklerini satabilecekleri 'Kadın Kültür Merkezleri' oluşturur. Köylülerin evlerinin önüne dikecekleri, bölgenin bitki dokusuna uygun fideler hediye edilir.

Gaziantep'in Yesemek Köyü, Hitit dönemi heykellerinin yapıldığı taş ocaklarının bulunduğu bölgedeki heykeller toprak altından çıkarılıp, yine Nurten Öztürk'ün önderliğinde OPET tarafından açık hava müzesi haline getirilmiş. Bolu'nun Pazarköy beldesinde de örnek köy çalışması başlatılmış.

Tarihe Saygı Projesinin temelleri bir feribotta başlar

2006 yılında Tarihi Gelibolu Yarımadası için Temiz Tuvalet, Yeşil Yol ve Örnek Köy Projelerinin birleşimi sayılabilecek 'Tarihe Saygı Projesi' başlatılır. Türkiye tarihinde önemli bir yeri olan ve Çanakkale Savaşları'nın geçtiği Gelibolu Yarımadası köylerinde fiziki ve sosyal iyileştirme çalışmaları başlatılır. Amaç, bölgenin şehitlerimizin anısına yaraşır bir görüntüye kavuşmasıdır. Gelibolu yarımadasındaki köylerde evler boyanır, çevre ve meydan düzenlemeleri yapılır. Eğitim çalışmaları ise yöre halkının kazanç sağlayabileceği alanlara yönelir. Proje kapsamında Alçıtepe, Seddülbahir, Bigalı, Kilitbahir ve Büyük ve Küçük Anafartalar'da yapılan çalışmalar tamamlanmış. Gelibolu Yarımadası'ndaki diğer köylerde çalışmalar ise halen devam etmekte. Atatürk'ün evinin yer aldığı Bigalı Köyü'nün düzenlenmesi son hızla gerçekleştirilirken, Nurten Öztürk, OPET tarafından gerçekleştirilen bu çalışmalar için, "Bu ülke için hepimizin elinden geleni yapması gerekir. Tarihe Saygı Projesi barışa inanç, insan sevgisi, istek ve azmin neleri başarabileceğinin de kanıtı" diyor.

Nurten Öztürk zoru başarmayı sevenlerden. Bütün bu enerji, zaman ve bütçe gerektiren çalışmalara nasıl başladığını soruyorum. Tarihe Saygı Projesiyle devam eden onca KSS projesinin fikri nasıl doğmuştu?

“Bize projelerle gelenler olur ama TSP tamamıyla bizim. Kimse bize ‘Şunu yapın!’ demedi. Çocukluğumda beş sınıflı okullarda okudum. Babamızın görev nedeniyle gittiği köylerde köylülerle iç içe yaşadık. Çocukluğumdan başlayan bir düşünce bu. Pek çok eksikliğini gördüğüm bu yerlerle ilgili bir şeyler yapmak arzusu hep vardı içimde.

Hep öğretmen olacağım ve Doğu’ya gideceğim derdim. Eğer kendi köyüme gidersem de bir traktör alıp tarlaları köylülerle birlikte süreceğimi hayal ederdim.

İlk KSS projemiz olan ‘Temiz Tuvalet Kampanyası’na gelince, başlangıcı köylerden değil de Opet İstasyonları’ndan yapabileceğimizi gördük. Daha sonra ‘Örnek Köy Projemiz’ ile köylere gittik. Burada en önemli nokta halktan kopmamaktı. Onların tepkisi ve desteği çok önemliydi. Bazen, ‘Bir kadın bunu nasıl hayata geçirecek?’ diyenler de oldu. Bu proje nedeniyle tüm Anadolu’yu dolaştık. Ardından da ‘Yeşil Yol Projesi’ni başlattık.

Yeşil Yol Projesinde gördüğümüz önemli bir şey var ki o da kırsal kesimin fena şekilde ihmal edildiği. Burada yaşayan halk öğrenmeye ve bilgiye aç. Bana göre kalkındırmanın öncelikle köylerden başlaması gerek. İşte bu saptamalarımızı yerel mercilere götürmeye karar verdik. Tabandan tavana her kademeyi ince eleyip, sık dokuyarak ilerledik. Köylerde yapılabilecekleri gündemimize aldık. 1500 kişinin projemizi dinlediği konferanslara konuşmacı olarak davet edildim. Çanakkale’de katıldığım bir seminerde yetkililer, ‘Örnek Köy Projesi’ni çok beğendi. Buraya da bir örnek köy yapar mısınız?’ dediler. 2005’in Haziran ayında verdiğim söz nedeniyle Çanakkale’ye Çanakkale Valisi Orhan Kırılı’nın yanına gittim. ‘Bana bir örnek köy seçin!’ dedim. Vali de bana açık yüreklilikle; ‘Bu yöreye çok ödenek gelir ama doğrusunu söylemek gerekirse bugüne kadar köylere pek bir şey yapamadık. Alçitepe Köyü’ne gidip bir bakmanızı rica ediyorum’ dedi.

Çanakkale Boğazi’nden Kilitbahir’e yaklaşırken gördüğüm manzara karşısında irkildim. Ekip olarak gördüklerimiz bizi çok üzdü. Tüm bu çevresel kirlilikten, düzensizlikten çok etkilendim. Özellikle Kilitbahir beni yıktı. Çirkin yapılar, çöpler ve birbiriyle uyumsuz bir manzara. Tarihi yarımadanın bütün köyleri gördükten sonra Örnek Köy Projesinin sadece bir köyle sınırlı kalmaması gerektiğini anladım. Bütün adaya yönelik bir çaba göstermemiz gerektiğine karar verdik. Bütçemiz sınırlıydı ama, ‘Ben para bulacağım’ dedim. Bütün bayileri işin içine kattım. Hizmet aldığımız firmaları destek vermeye çağırdım. Fahri müfettişlerin desteğini istedim. Yapacağınız her şey önemli dedim. OPET’in öncülüğünde iyileştirme çalışmaları kapsamında tarihi Çanakkale-Gelibolu Yarımadası’nda Çanakkale savaşlarının geçtiği bölgeler olan Alçitepe, Sedülbahir, Kilitbahir ve Bigalı köylerini de katarak restorasyon ve düzenleme çalışmalarına başladık.

Gelibolu Yarımadası'na gerçekleştirdiğimiz 'Tarihe Saygı Projesi' ile tarihin nasıl tekrar yaşatılabileceğini kanıtladık. Projelerimizin uygulandığı Alçıtepe, Seddülbahir, Bigalı ve Kilitbahir köyleri değişim içine girdi. Şubat 2006'da Gelibolu Yarımadası'nda başlayan yarımada'daki toplam 12 köyü kapsayan 'Tarihe Saygı Projesi' çerçevesinde; 17 Mart tarihinde Alçıtepe, 24 Nisan tarihinde Seddülbahir, 11 Haziran tarihinde ise Bigalı Köyü'ndeki çalışmalar tamamlandı" diyor.

OPET YKÜ'si Nurten Öztürk köylerin fiziksel iyileştirmelerinin yanı sıra köy halkının kazancını arttırmak için fotoğrafçılıktan takı kursuna kadar bir dizi kursu başlatır. Çevre köy ve kasabalarda 'Alçıtepe'deki taksi şoförleri bile projelerin hayata geçmesi sonrasında farklılaştı' söylemleri yayılmaya başlar. Projenin tamamlanmış olmasından daha çok bu değişim Nurten Öztürk'ü memnun eder.

Nurten Öztürk'ün özverisi olmasaydı bu kadar uzun süreli ve meşakkatli bir proje kesintisiz devam eder miydi? OPET YKÜ'ne, 'Bu proje içime çok sindi ve benim hayatta var oluş nedenim ülkeme böyle bir dokunuştı' diyebilir misiniz, diye soruyorum.

"Aslında Tarihe Saygı Projesi'nden önce Örnek Köy Projesi çalışmalarında o duyguyu, gücü hissettim. Mardin Dara'ya gitmiştik. Daralılar Örnek Köy Projesi'ne gerçekten sahip çıktılar. Açılış günü sandıklarında ne varsa çıkarıp sergilediler. O zaman inandım ki, Daralılara bir şeyler verebiliyoruz. Köy halkı aylarca kurslara katıldı, öğrenme çabasını gösterdi. Bunlar umutlanmam ve heyecanlanmam için yeterliydi" diye yanıt veriyor.

Düşünceyi uygulamaya dönüştüren liderlerin başarılı olduğunu biliyoruz. OPET'in aksiyona geçmesinde fikir liderliğini Nurten Öztürk yapmış. Ancak tüm çalışanlarla bayiiler bu düşüncenin yanında yer almış. Nurten Öztürk, "OPET Bayisi olmak kolay değildir. Birlikte başarıyoruz" diyor.

"Tüm OPET olarak tam bir aksiyon planı çizdik. Geceleri de çalıştık. Böylelikle proje hedefine ulaştı. Şimdi bir başka projemiz daha var. Eceabat'ta tüm savaşların üstünde gösterildiği bir açık hava müzesi yapmak. Bir park üzerinde yer alacak müzenin önemi şu; Gelibolu yarımadası üzerinde dağınık bir biçimde yer alan tarihi alanları bir günde gezmek imkânsız. Ayrıca bu kopuk geziş sonunda insanların aklında ne kalacak belli de değil. Bu 2520 metre karelik açık hava müzesinde Gelibolu yarımadasının bir maketi yer alacak. Tarihe Saygı Anıtı hem karadan hem de deniden gözükecek ve park içine yerleştirilmiş kiokslardan pek çok dilde tarih anla-

tımları dinlenebilecek. Böylelikle turistler tarihin içinde yaşayabilecek ve bir parçası olabilecekler.

Elbette her şey anlatıldığı gibi kolay olmadı. Pek çok sorun yaşadık. İlk müracaatlarda izin alamadık. Bakanlıklar düzeyinde girişimlerde bulunduk. O dönemki Turizm Bakanı Sayın Atilla Koç, ‘Projenin arkasındayım’ dedi. Ardına Çevre ve Orman Bakanlığı’na gittik. ‘Köylerde çalışmaya başlayabilirsiniz’ dediler. Bundan sonra engel olmak bir yana arkamızdan ittiler. 18 Mart Çanakkale Zaferi’ne projeyi yetiştirin dediler. Proje çok kapsamlıydı. 150 kişi birlikte çalıştık ve bir ayda Alçıtepe’yi bitirdik. Çevre ve Orman Bakanlığı’ndan aradılar, ‘24 Nisan’a kadar da Seddülbahir projesini yapabilir misiniz?’ dediler. 24 Nisan’a yetiştirdik. Çanakkale garnizon komutanı Tuğgeneral Dursun Bak paşamız da, ‘Görev sürem bitmeden önce Bigalı’da benzer çalışmalar yapmak istiyorum. Bu köye öncelik verebilir miyiz?’ dedi. Çalışmalara hemen başladık. Çok ciddi bir asker desteği aldık. Bu projeleri hayata geçirirken çok mutlu olduk ve zevk aldık” diyor.

Nurten Öztürk’ü dinlerken onun ayrıntıların insanı olduğunu düşünüyorum. Yoksa milyonlarca parçadan oluşan projeler nasıl bu denli başarılı olurdu? Bu özelliğini işine ve projelerine aktarabilmesi ise başarılı sonuçları beraberinde getirmiş. Peki, OPET’teki rutin işleri yaparken nasıldır? Kendisiyle çalışmak zor mudur?

“Evet, çok detaycıyım. Son yıllarda daha çok şirketin KSS projelerinde görev alıyorum. Ancak, istasyonlara gittiğimizde marketlerde ürün üzerindeki toz be ni çileden çıkarır. Fiziki koşulların düzeltilmesi ve müşteri memnuniyeti için bu hizmet en iyi şekilde olması gerektiğini düşünürüm. Detaycılığımın başkalarına yansım asına gelince, ‘Bu yapılacak!’ demem. Grubu nasıl harekete geçirebiliriz ona bakarım. Böylelikle insanları kırmamaya özen gösteririm. Tarafsız bir yöneticiyim. Madalyonun öbür tarafını da düşünürüm. Dinlemeden, sorgulamadan asla peşin hüküm vermem” diyerek yanıtıyor sorumu.

OPET YKÜ’si Öztürk dikkatli bir iletişimci. Duygularını pek göstermiyor. Peki, en çok neye kızar? Yanıtı pek çoklarımızın hemen kabul edip hak vereceği türden,

“Emeğini işine tam anlamıyla vermeyen ancak buna rağmen karşılığında çok şey bekleyenlere kızarım. Bütün gün salınıp, görevini ciddiye almayan ama hakketmediği hakkını almak için cengaver kesilenler vardır. Performansını doğru bi-

çimde kullanmazlar. En çok da bunlara takılır kızarım. Ben kişilik olarak çok hareketli biriyim. Ancak böyle zamanlarda duygularımı iyi frenlerim. Kontrollüyümdür.”

Toplumsal duyarlılığı hepimiz göstermeliyiz

Söyleşimiz boyunca Nurten Öztürk’ün kontrollü duruşunu fark etmiştim. Hiç duygularını özgür bıraktığı zamanlar olmuş mudur? “Şiir yazarken fotoğraf çekerken kendimi çok özgür hissedirim” diyor. Peki, Nurten Öztürk ülkemizin gerçeklerinden yola çıkarak toplumsal duyarlılık gösterilmesini de istiyor. Hep birlikte çaba göstermeliyiz inancını bizimle paylaşıyor.

Birbirine bağlı zorlu dört projeyi hayata geçirdikten sonra herhalde OPET’in yapacağı artık bu kadardır diye düşünüyorum. Hayır! Tamam değilmiş.

“Şu an ‘Kardeş Okulum Projesi’ var. Hazırlık aşamasındayız. 680 OPET bayisi ile ve görece daha küçük, kırsalda yer alan 600’ü aşkın Sunpet bayisiyle yeni projemize başlıyoruz. Yeni projede herkes çevresindeki okulları izlemek ve geliştirmek için emek, zaman ve bütçe ayırmak durumunda. İyi yerlere konuşlanmış OPET bayileri bizim projelerimizi gerçekleştirecek büyüklükte. Bu nedenle beklentilerimiz OPET bayilerinden” diyor.

Peki, Kardeş Okulum Projesi Nurten Öztürk ve OPET için nihai proje olabilir mi? Edindiğim izlenimle şahsen ben hiç zannetmiyorum! Ayrıca diğer güçlü kuruluşların da toplumu ‘kandıran projeleri’ değil de gerçek KSS projelerini hayata geçirmesini diliyorum.

27 Aralık 2007

Caner Dikici

TAB Gıda Genel Müdürü/Burger King-Sbarro-Popeyes



“Ebru yapmak, ney çalmak, yelken kullanmak gibi farklı uğraşları olan sürprizli bir kişilik Caner Dikici. Çalışanlarıyla doğrudan duygusal bağlar kurmaya çalışıyor. Onlara ders çıkarabilecekleri kıssadan hisse hikayeler gönderiyor ve ruhlarına dokunmaya çalışıyor. Genç insanların çalıştığı bir işin başında olmaktan ötürü kendini onlara karşı sorumlu da hissediyor. Belki onların yaşamında bir fark yaratabilirim düşüncesinde. Yaşama bu kadar derinlikli ve sükunetle bakabilen bir yöneticinin, McDonald’s Genel Müdürü Sadi Fansa’nın Burger King’de kullanılan etlere yönelik ithamlarına verdiği keskin yanıt beni şaşırtmıştı. Bu karşılıklı tartışma bana ülkemiz “fast food” pazarında mağaza sayısı ya da menü çeşitliliğinden daha derin bir tartışmanın süre gittiğini öğretti.”

McDonald's, köftede danadan başka et mi kullanıyor?

Ben burada teyp açık ve kayıttayken açıklıkla söylüyorum ki, böyle sorumsuzca şeyler söylendiğinde bu, sektörümüzü doğrudan olumsuz etkiler. Ayrıca McDonald's olarak kendisi bunu söyleyecek durumda mı? Öncelikle söylemek isterim ki, bizim etlerimizin yüzde yüzü dana etinden. Etini aldığımız hayvan çiftliklerinin yeri ve kalite düzeyi de belli. Biz ayda 300 ton dana eti kullanırız.

Yılda 3.600 ton demektir. Bunu temin etmek için yılda 40.000 dana kesmek gerek; çünkü biz sadece hayvanın ön tarafını, döşünü kullanırız. Çiftliği olduğunu söyleyen rakibimiz, köftede kullandığı etin hayvanını kendi yetiştirdiğini söylüyor. Bu da ayda 400-450, yılda 5.000 adet hayvan kesiyorlar anlamına gelir. Demek ki, satışları bizim satışlarımızın onda biri kadar. Diğer yandan adı Urfalı, kendi Torbalı'daki bataklıklar içinde sineklerin bol olduğu bir çiftlikten söz ediliyor. McDonald's eğer yüzde 100 dana eti kullanıyor ve yaptıklarını söyledikleri satışı yapıyorsa çok daha fazla ete ihtiyaçları var demektir. O halde McDonald's köftesinde danadan başka et mi kullanılmıştır? Biz Burger King olarak haklı rekabetin her alanında varız. Ancak dedikodu yapılmamalı!"

Burger King'in Türkiye Distribütörü TAB Gıda'nın genel müdürü Caner Dikici, ODTÜ'den mezun olduktan sonra Michigan Teknoloji Üniversitesi'nde, elektrik ve bilgisayar üzerine master yapmış. Master sonrası ülkeye dönmüş ve Simko'nun Ar-Ge'sinde çalışmaya başlamış. Jandarma Genel Komutanlığı'nda askerliğini yapan Dikici, komutanlığın bilgisayar sistemini kuran ilk ekipte de yer almış. Ardından, "Araştırma yapabilme özgürlüğü" olarak adlandırdığı kendi teknoloji şirketi Eges'te ve daha sonra da Ata Grubu bünyesinde Rusya'da çalışmış. 1999'da Koç Holding'le ortak olarak Şanlıurfa'da Koç-Ata çiftliğinin kurulması sürecinde projenin koordinatörlük görevini üstlenmiş. TAB Gıda'ya ise 2004'te katılmış. Kurdoğlu ailesinin sahibi olduğu ATA İnşaat, Şanlıurfa'daki barajı yaptıktan sonra ailenin ikinci kuşak yöneticileri farklı bir işkoluna da girmek istemiş. Kurdoğlu kardeşler, menkul değerler ile hızlı yemek sektörüne yatırım yapmışlar. 1995'te kurulan TAB Gıda'nın başında Erhan Kurdoğlu var. Sedat ve Ömer Üründür'ün de ortak olduğu TAB Gıda'yı Kurdoğlu ailesinin de üyesi olduğu bir yönetim kurulu yönetiyor. TAB Gıda ülkemizde Burger

King'in 'master franchise' şirketi ve diğer girişimcilere franchise verme yetkisi var.

Burger King, 1954 yılında James McLamore ve David Edgerton tarafından kurulmuş. Günümüzde ise dünyanın en büyük fast food zincirlerinden biri. Burger King, Türkiye'de de restoran ve ciro büyüklüğü anlamında sektörün lider markası. Türkiye genelinde 193 restoranla hizmet veren Burger King, Türkiye genelinde büyümeye 2008'de de devam edecek.

TAB Gıda, İtalyan hızlı restoran zinciri Sbarro ile Popeyes'ın Türkiye'deki temsilciliğini de yapıyor. Türkiye genelinde 17 restoranı bulunan Sbarro için TAB Gıda'nın hedefi 10 yıl içinde 300 restoran. Dünyada 24 ülkede 1.800'den fazla şubesi bulunan Popeyes Chicken&Biscuits'in Türkiye'de şu anda 8 restoranı bulunuyor. Popeyes, 2007 sonu itibarıyla 15 restorana ulaşmayı hedeflemiş. Geçen yıl yüzde 20 büyümeyi hedeflerken bu hedefi aşmış. 2008'de 40 yeni restoran açmayı planlayan Burger King, Popeyes ve Sbarro'da da 40 mağaza daha açmayı hedefliyor. Bu arada Sbarro ve Popeyes'ın fiyatlarının Burger King'den daha ucuz olduğunu söyleyelim.

Hızlı yemek cirosu 4 milyar dolar

Caner Dikici, özel yaşamında yeni öğretilere açık bir yönetici. Ney çalışıyor ve ebru sanatıyla ilgileniyor, balık tutmayı ve denize açılmayı çok seviyor. Dikici'nin çok emek ve sabır gerektiren özel uğraşlarına bakınca kendi iç sesini dinlemeyi sevdiğini düşünüyorum. Bu arayış sürecinde neler buldu, merak ediyor ve soruyorum. "Beklenmedik bir soru." diyor, "Daha çok bir kaçış bu." diyerek cevaplıyor: "Bazen bulamadığım çözümler, bazen de bulduğum cevapları paylaşamamanın getirdiği bir içine kapanıklık hali de olabilir bu. Bazı konularda belli olgunluğa erdikten sonra bunları yaymanız gerekir, belki de bunları gönlümce, inandığımca yayamamanın kaçışı da diyebilirsiniz. Bulduğum konum itibarıyla yaşları 18 civarında olan 4.500 genç insana önderlik ediyorum. Her hafta düşüncelerimi paylaştığım bir makale yazıp gönderiyor ve genel anlamda da yazdıklarımın içeriğinde hata yapmama özen gösteriyorum. Onların yaşam kalitelerini artırmaya gayret ediyorum. Bizde çalışan çocukların pek çoğu dağılmış ailelerin çocukları. Onlara yaşam sevinci vermek için çaba gösteriyorum. Eğer birkaçına ulaşabilirsem ne mutlu bana." Üst düzey yöneticinin görevi, çalışanlarının motivasyonunu en üst noktada tutarak performanslarını artırmaktır. Bu nedenle de ödülün cezaya kadar pek çok yöntem uygulanır. Caner Dikici, motivasyonu artırıcı farklı bir yöntem bulmuş. Kendisine "öğreten lider" rolünü seçmiş. Dikici, usta çırağı ilişkisine inananlardan. Onun kendi özel uğraşlarını seçerken de bu süreçte ilerlerken de izlediği bir yol var. "Ebru, Osmanlı hat sanatı veya tezhip gibi icazet alınan sanat dallarından birisini öğrenmek isti-

yordum. Ebruda karar kılmam tamamen tesadüflerle oldu. Bu alanda kendimi öz-gürce ifade edebileceğim ebrular yaptım. Neye gelince... Bu alanda öğrenmeye hâlâ devam ediyorum." diyen Dikici, hayata tutku ile bağlanıp uğraşlarını da tutkuyla yapanlardan. Öyle ki ebru yapmaya başlayınca o çok sevdiği teknesine üç ay boyunca gitmemiş. Boya ezmiş ve ilk yıl tek renk ebru yapmış. Yedi yıldan bu yana ebru yapan Dikici'ye, hocası, "Artık kendi sanatını ortaya koyan işler yap da sana icazet verelim." demiş. "İcazet almak önemli." diyor Caner Dikici ve Burger King'de de işler ve çalışanlar arasında ahilik felsefesinin işletilebileceğine inanıyor: "Bir Burger King restoranında iyi hizmet vermeyen çalışanın sorumlusu onun müdürüdür. Bu genç insanlar nereden iyi hizmet vermeyi öğrenecekler? Eğer müdürleri onları iyi eğitmemişse nasıl iyi hizmet versinler ki?" Türkiye'de bir 'fast food' sektöründen söz edebilir miyiz acaba? Peki, bu sektörden bahsedince nasıl sınıflandıracamız? Poğaça-cı da, tostçu da hatta yolda nohutlu pilav satan el arabacı da bu sektörün içine girer mi? "Birden fazla şehirde iş yapıyorsa bunlara ulusal markalar diyelim. Biz bu pazara- rın onda biri kadar iş yapıyoruz. Bizim ciromuz 300 milyon dolar. Demek ki 3 mil- yar dolarlık bir sektörden söz edebiliriz. Ayrıca ulusal marka olmayan yerelleri de hesaba katarsak toplam 4 milyar dolarlık bir Türkiye hızlı yemek sektöründen söz edilebilir. Yabancı markalar liginde ise yüzde 30'dan daha büyük bir payımız var." diyen Dikici, TAB Gıda olarak cirosal büyüklüklerine bir açıklık getiriyor.

TAB Genel Müdürü'ne, yapılan bunca yatırımın gerekçesini soruyor ve 'neden tüketiciler Burger King'e gelsinler?' diyor. "Lezzet, lezzet ve de lezzet" diyor. "Özel pişirme tekniğimizden ötürü tüketiciler bizi tercih ediyorlar. Ancak pişirme tekniğiniz ne kadar iyi olursa olsun malzemenin kalitesi çok önemlidir. Bu konuda mütevazı olmayacağım. Malzemenin iyisini Koç-Ata çiftliğinde koordinatörken öğ- rendim. Hâlâ da Kars'a kadar gidip hayvanın kalitesine bakarım. Üretimimizin tama- mı Türkiye'den diyebilirim. Balık menümüzdeki bir kalem ürün hariç tamamı ülke- mizden temin ediliyor. Tedarikçilerimiz bizim standartlarını tanımladığımız kalite- de ürünleri hazırlıyorlar" diyen Dikici, konuşmamızın başından bu yana sürdürdü- ğü mütevazı kişiliğini konu Burger King'in ürün kalitesi olunca değiştiriyor ve raki- bi McDonald's'ın Genel Müdürü Sadi Fansa ile yaptığım söyleşiye cevap veriyor. Fansa, söyleşide markayı belirtmeden, "Rakiplerimizin eti nereden aldığına bakmak gerek." demişti. Yazının girişinde de okuduğunuz üzere TAB Gıda Genel Müdü- rü'nün cevabı keskin oldu.

Amerika'nın 50 eyaleti ve dünyanın 65 ülkesinde Burger King restoranları mevcut. Bu ülkeler arasında Türkiye operasyonunun başarısı dünya merkezi tarafın- dan ödüllendiriliyor. TAB Gıda'ya, "Marka Liderliği", "En Hızlı Büyüyen Ülke", "En

Hızlı Gelişim", "Serviste Mükemmellik" ve Beyoğlu Belediyesi ve Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi tarafından hijyen konusunda "Beyaz Zambak" ve "Beyaz Bayrak" ödülleri de verilmiş. KALDER tarafından gerçekleştirilen 2006 Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi Araştırması'nda ise sektör birinciliğini almış. Türkiye yönetiminin bu başarılarından faydalanmak isteyen Burger King dünya yönetimi, TAB Gıda'nın genel müdürü Caner Dikici ve Finans Direktörü Özgür Çetinkaya'yı kendi danışma kuruluna da davet etmiş.

Neden mi? Burger King, yerel lezzetleri menüsüne taşıyan bir anlayışa sahip. Bu haliyle de her şartta rekabet edebiliyor. Tüm dünyada hızlı yemek sektöründeki hemen tüm şirketlerin hatta Starbucks'ın hisse senedi fiyatı düşerken Türkiye'deki bu çılgın büyüme Burger King dünya yönetiminin dikkatinden kaçmamış. Bugüne değin ülkemize gelmeyen üst yönetim, ülkemize gelerek kendini işine adanmış Türkiye ekibinin bir anlamda başarısını da onaylamış.

Yöneticiler Köfte Akademisi'nde yetişiyor

'Akademimiz var' deyince "Köfte Akademisi olur mu?" dedim! Olurmuş. Yeni açılacak restoranlara yönetici adayı yetiştirmek ve mevcut yöneticilerin eğitim seviyesini artırmak için kurulmuş Burger King Akademisi. Ayrıca şirket kültürünün standart bir biçimde yansıtılması da bu akademinin ders konularından birisi. Lise mezunlarına kariyer şansı veriyor. Haftada iki gün uygulamalı ve teorik eğitim verilen yönetici adayları ciddi olarak temel matematik, iletişim, iktisat teorisi, liderlik, gıda teknolojileri, pazarlama, ekipman, bilgisayar (ofis programları, problem çözme) eğitimleri alıyorlar. Böyle bakınca da sadece Burger King'de çalışmak için değil, genel anlamda da donatılmış oluyorlar.

"Burger King ve diğer restoranları sadece yemek yenilen yerler olarak değerlendirmeyin. Buralar şehirli nüfusun güvenle gelebileceği sosyal alanlardır. Fast food sektörü giderek büyüyecek; çünkü şehirli kadının iş yaşamına girmesi onun mutfakta geçirdiği zamanı azaltacak. Bu nedenle de Türkiye'nin para üreteceği sektör gıda sektörü olacak. Diğer yandan Türk halkı cebindeki paranın yüzde 40'ını gıdaya harcıyor. Gelişmiş ülkelerde bu oran yüzde 10. Vatandaşımız bu yüksek orandan ötürü yaşam kalitesini artıracak alanlara para ayıramıyor. Kitap okuyamıyor, sanat etkinliklerini izleyemiyor. Burger King, tüketicisinden talep ettiği bedelden daha fazlasını kaliteli protein olarak yine tüketicisine sunuyor. Fiyatın düşmesi için hammaddenin verimli olması gerek. Eğer ana maddeniz danaysa, bu dananın semirip gelişebileceği kadar beslenmesine, büyümesine imkan sağlamak gerek. Kars'tan aldığımız bir dananın gerektiği kadar büyümemesinin nedeni, bölgede bu hayvanları bes-

leyecek samanın yeterli miktarda olmamasıdır. Daha fazla et verebilecekken zamansız kesilen danalar verimsiz kullanılıyor demektir. Bu da et fiyatlarından başlayarak tüm sürece yansır. Oysaki bizim yönettiğimiz gibi yönetilen çiftlikler daha çok olduğunda ekonomiye katkı sağlayacaktır. Ailelerin bütçesi bundan olumlu etkilendiğinde gıdaya ödenen pay da azalacağından diğer sosyal alanlara kayacaktır.”

Genç nüfus, çalışan kadın sayısının artması ve sosyalleşme çabası derken hızlı yemek sektörü ülkemizde şimdilerde 4 milyar dolar; ancak giderek büyüyecek. Yüzde 80 çalışan dönüşümünün olduğu hızlı yemek sektöründe çalışan genç insanlar bu alanda kendileri için bir kariyer fırsatı görmüyor. Ancak işe ciddiyetle sarılan gençler için hızlı yemek sektöründe bir fırsat olduğunu ben söyleyeyim.

3 Ocak 2008

Murat Akdoğan

Baymak Yönetim Kurulu Başkanı



“Küllerinden doğan Anka Kuşu hikayesi beni oldum olası etkilemiştir. Bir etkilenmeyi de sayın Murat Akdoğan ile konuşurken yaşıyorum. Sıfırdan değil de düştüğü eksilerden hayata tutunarak en tepeye çıkmayı başaran bu “Çılgın Türk” söyleşimiz boyunca beni söylemleriyle şaşırttı. Bugün hâlâ Sayın Aydoğan’ı düşünürken anlamadığım, anlayamadığım pek çok nokta var diye düşünüyorum. Baymak markası üzerinden Murat Akdoğan’ın neler yapacağını izlemeye devam edeceğim. Kendisi zaten üniversitede deneyimlerini gençlerle paylaşıyor ama keşke yaşadıklarını kitaplaştırsa da daha geniş bir kitle için de rol model olsa.”

Yabancıların patronumuz olmasına izin vermeyelim!

“Baymak olarak 2007 zor bir yıl olsa da hedeflerimizi başardık. Geçmişte Alarko, Demirdöküm, E.C.A. rakibimizken şimdi sektör yabancıların eline geçti. Sektörün ilk sıraları yüzde 50 Türk ortaklı Baymak dışında tamamı yabancı. Durum öyle bir hale geldi ki, yabancılar sektörün tüm derneklerinin yönetimini ele geçirmeye çalışıyorlar. Bu çok tehlikeli bir durum. Yabancı sermayeye karşı değilim, zaten olsaydım şirketimin yarısı yabancı sermaye olmazdı. Ancak yabancı sermaye ülkemizin çıkarlarına hizmet etmeli. Bunu söylemekten kaçınmıyorum. Ne benim ne Baymak'ın çıkarları ülkemizin çıkarlarının üstünde olamaz. Sonuçta ülkemiz varsa biz de varız. Bizim de ülke olarak yabancıların bizim patronumuz olmasına izin vermemeliyiz.”

Baymak 1967'de kurulmuş, yani 40 yılı aşkın bir süreden beri evlerimizde. Türkiye'deki ısıtma sektörünün ilklerini yapmış lider markası olan Baymak, İngiliz Baxi Grupla 2002 yılında yaptığı ortaklıkla uluslararası pazarda da ciddi bir yere oynuyor. Baymak şimdilerde Tepeören'deki 30.000 metrekairelik yeni üretim tesisinde 600'ün üzerinde çalışanı ve Türkiye genelinde 1900'ü münhasır bayii, 2500'ü aşkın satış noktası ve 271 yetkili servisiyle hizmet veren başarılı bir şirket. 2002 yılında İngiliz Baxi Group ile ortaklığa imza atan Baymak'ın hisselerinin Murat Akdoğan'a ait. BAXI GROUP, İngiltere, İtalya, Almanya, Fransa, Danimarka, İspanya ve Türkiye'de 15 marka ile pazarda. Grubun toplam 1.3 milyar Euro'yu aşan cirosu, 6.000'e yakın çalışanı var. Baxi Grup ısıtma sektöründe Avrupa'nın üçüncüsü. Baymak son yıllarda ihracata ağırlık vermiş ve pek çok Avrupa Ülkesi, Türk Cumhuriyetleri, Çin dâhil Uzakdoğu ile Kuzey Afrika ülkelerine ihracat yapmakta.

İyi armatörler iyi kaptan olabilirler mi?

Yukarıdaki başarılı tarihçeyi okuyanlar Murat Akdoğan'ın büyük bir grup içindeki yerini hatta keyfini düşünüyor olabilir. Ancak Baymak Yönetim Kurulu Başkanı Murat Akdoğan'ın bugüne gelene kadar geçirdiği öyle çok badire var ki!

Murat Akdoğan ile görüşmeye gitmeden önce hem kurumu hem de kendi hakkında çıkan hemen tüm haberleri okuyorum. Görünen o ki, Akdoğan'ı Baymak'ın başına taşıyan süreç hiç de kolay olmamış. Akdoğan'ın 44 yıllık yaşamının özeti kısaca şöyle; Şanlıurfalı idealist bir öğretmenin beş çocuğundan birisidir. 24 yaşında mü-

hendis olarak girdiği Baymak'da başarıya olan tutkusu hemen dikkati çekmiş ve Baymak'ın o yıllardaki sahipleri armatör Bayraktaroğlu ailesi tarafından 26 yaşında genel müdür makamına getirilmiştir. Akdoğan geldiği konumun gereklerini tam anlamıyla yerine getiremeden Körfez krizi başlamış ve bu tür durumlara hazırlıklı olmayan Baymak, 20 milyon dolar borçla batmıştır. Şirketlerin girişimciliği ile yönetimi arasında mutlak uyum olması gerektiğine inanan Murat Akdoğan o günler için, şirketlerin genellikle büyürken battıklarına, bunun da o şirkette yanlış yönetim uygulandığa bir kanıt olduğuna inanıyor.

İşte bu noktada Murat Akdoğan'ın inatçı ve iddialı kişilik özelliği ortaya çıkıyor. Genç genel müdür, bankaların el koyduğu fabrikanın karşısına beş arkadaşıyla birlikte Sistem Pazarlama adını verdiği bir atölye kurar. Sağlıklı olmayan koşullarda gece gündüz çalışırlar. Ancak, bugün neden bu kadar çok çalışıyorsunuz soruma, "İz bırakmak istiyorum" dedirtecek talihsiz bir hastalığa yakalanır. Üşütür, zamansızlıktan tedavi olmaz ve enfeksiyon önce böbreklerini vurur oradan da beynine yerleşir. Uçak ambulansla koma halinde Amerika'ya götürülür. Akdoğan'ın hastalığı o güne değin sadece 13 kez görülmüştür. Dünya tıp literatürüne 14. vaka olarak geçer. Murat Akdoğan evlidir ve iki de çocuğu vardır. Tedaviye yanıt verir. 40 gün sonra beyindeki kitle küçülmeye başlayınca yurda döner. Döndüğünde onu bir başka talih-sizlik daha beklemektedir. Sistem Pazarlamanın iki yöneticisi bir trafik kazasında hayatlarını kaybetmişlerdir. Henüz tedavi sürecinde olan Akdoğan ailesinin tüm itirazlarına rağmen riski göze alır ve işinin başına geçer.

Peki, neden bu kadar kendini zorlamıştı Murat Akdoğan ve neden Baymak'ta kalmakta böylesine ısrarlı davranmıştı? "Yeteneklerimin farkındaydım ve etrafımdaki insanlardan daha farklı işler yapabileceğimi de görüyordum. İşte bu bir fırsattı ve kendime 'Sen sandığın gibi birisi misin yoksa öyle mi varsayıyorsun?' diye sordum. Baymak'ın geldiği yer benim kendime güvenimi sağladı" diyerek yanıt veriyor. Görüyorum ki, Baymak Yönetim Kurulu Başkanı Akdoğan'ın iddiası bugün hâlâ0 ilk günkü kadar devam ediyor. Belki başlangıçta kendini ortaya koyma çabasıydı, peki bugünkü gayret neye? "İdeallerimi büyütmezsem yok olacaktım gibi geliyor. Beni motive eden tek şey benlik ihtiyacımın tatminidir. Bu noktada kendime örnek aldığım kişi de babamdır. Köylerde öğretmenlik yaparken sadece çocukları eğitmez köydeki yaşam koşullarının iyileştirilmesi için de gayret ederdi. İstanbul'a tayin olduğunda ise normal okullarda değil yetiştirme yurtlarında çalışmak istemişti. Ben babamı, ilk kez yüzmek için yurttan kaçıp da boğulan bir çocuğun cenazesinde ağlarken gördüm. Kendisini ideallerine adanmış bir öğretmendi. Bir öğretmenin ne yapabileceğini göstermek istedi. Bu nedenledir ki babam benim için örnek aldığım kişidir" diyor.

Murat Akdoğan zor olanı başarmayı seviyor. Kendi yaşamını da riske atmaktan

çekinmemiş ama genç yaşta kaybettiği ablasının hastalığındaki çaresizliği onu derinden etkilemiş.

“Kaçın Murat bey geliyor” diyorlar mı acaba?

Kendini bu kadar zora koşan bir kişilikle karşı karşıyayım. Acaba nasıl bir yöneticidir? Onunla çalışmak zor mudur? Hedefleri nasıl belirler ve insanları bu izleyenlerini hedefe nasıl götürür? “Ben uysal değil tepkisel bir yöneticiyim. Hedef seçerken aklımlı önde tutmam, hedefe seçerken yüreğimi ortaya koyarım. Hedefe giderken seçtiğim yollar akılcıdır. Ekipteki arkadaşlarıma işlerine yüreklerini koymalarını söyleyim” diyor Murat Akdoğan. Herkeste aynı yürek yok diyorum. Katılıyor söylemime. Peki en çok neye kızar? “Her şeye” diyor, “Çok sinirlenirim ama bu benim” diye yanıtlıyor. Sonra ayrıntılandırıyor, “Umursamazlığa, değer bilmemeye ve akıllı insanların akılsız davranmasına kızarım. Meselelere sadece aldığı eğitim çerçevesinde bakanlara da kızarım. Bu kaynak israfıdır. Şu an elde olanlar başkalarının çok fazla bedel ödeyerek elde ettiği şeyler de olabilir. Bugün biz bir şeylere sahipsek bunlar binlerce yıllık bir geçmişin mirasıdır. Bunu göz ardı etmemeliyiz” diyor.

Murat Akdoğan yönetim konusunda doktora yapmış. Bütün konuşmamızda söylemlerini sadece Baymak çalışanlarına değil öğrencilerine de yaptığını tekrarlıyor. “Öğrencilerime ders anlatırken söylediğim gibi, sözüm karşımdakilerin yüzde 10’una. İnsanların yüzde 100’ünün istenilen performansa getirmek olanaklı değil. Bu nedenle çabamı bu yüzde 10 üzerinde yoğunlaştırıyorum. Bana gelince; Baymak da çalışanları iki kategoride tanımlarım. Birincisi kadromdur, ikincisi ise ekibim. Ekiptekiler şirketi sahiplenilenlerdir. Kapıdaki güvenlikçi bile ekibimden olabilir. Onlar sayesinde Baymak bu başarıda. Çalışanlar kraldan çok kralcı olmalılar. Ben de profesyonel yaşamımda böyle davrandım” diyerek vefa duygusunun önemine vurgu yapıyor.

Türkler kadar girişimci bir millet daha yok!

“Mezun olduktan sonra kaç kişi kendi işini yapacak diye üniversitedeki öğrencilerime sorarım. Sınıfın yüzde 70’i elini kaldırır. Gidin Almanya’da bu soruyu sorun. Tam tersi bir oranla karşılaşsınız. Şimdi sorarım bu kadar girişimci bir milletin şirketleri neden hakkettikleri başarıda değil? Bana göre üç tür şirket var. Liderler, lideri izleyenler ve reformistler. Baymak daha kuruluşundan bu yana reformist bir yaklaşıma sahip. Reformist yaklaşımımız bizi liderliğe taşıdı. Ancak kendi reformlarımızı da gerektiğinde rakiplerimiz yıkmadan biz yıkmalıyız” diyen Akdoğan, bir bakıma Baymak’a koyduğu mükemmeliyetçi hedefleri de ifade etmiş oluyor.

Baymak 1996 yılında başını 20 milyon dolarlık borçtan kaldırmış, tam hamle yapacakken karşısına bir duvar daha çıkar. Bu duvar aslında gümrük duvarlarının

kaldırılmasıdır. Dünya rekabeti ile karşı karşıya kalan Baymak, yılmaz ve kendine dünya şirketi olma hedefini koyar. Yıl 1998 olmuştur. Baymak'ın yükselen başarısı Almanların dikkatini çeker. Bu arada Murat Akdoğan Baymak'ın yüzde 20'sine sahiptir. Almanlarla yüzde 50 ortaklık için pazarlığa oturan Bayraktaroğlu ailesi bir anda karar değiştirir ve kendi hisselerinin tamamını ve Murat Akdoğan'ın da yüzde 5'lik hissesini Almanlara satar. Akdoğan şaşkındır, üzgündür. Bu beklenmedik durumda yeniden konumlanması gerekir. Almanların tek şartı Murat Akdoğan'ın yönetimde kalmasıdır. 2002'ye kadar yüzde 85'e -15 ortaklık devam eder. Ancak 2002'de Alman grup inşaat sektöründen çıkmaya karar verir. Akdoğan, İngiliz Baxi Grup ile görüşmelere başlar. İngiliz Baxi grubu seçmesinin nedenini, "Dünyanın üçüncü büyük grubuydular ve onlardan öğrenebileceğimiz pek çok şey vardı. Stratejik bir yaklaşım benimseyerek, Baymak'ın dünyada bir üretim üssü olmasını hedefledim. İstihdam yaratmak benim için çok önemli. Eğer insanlara iş verirsiniz onların hem canlarını hem de namuslarını korursunuz. Baştan beri gözüm ortaklarımızın yurtdışındaki fabrikalarındaydı. Söylediğimde önce güldüler ama şimdi İngiliz ortaklarımızın Fransa'da ve Danimarka'daki fabrikaların söküldü ve Türkiye'ye kuruldu."

Rekabetin değerleri de değişti

Küreselleşmenin nimetleri de var külfetleri de. Ülkemizdeki ısınma sektöründe durum nasıl? Türk markaları için pazar koşulları ne durumda?

"Pazarlama karmasında rekabet üstünlüklerini anlatırım derslerde. Ancak dünya öylesine değişti ki, vahşi kapitalizm önüne çıkamı sürüklüyor. Şimdi en büyük başarı faktörü büyüklük. Ne kadar büyüksen kuralları da sen koyuyorsun. Büyüklük bu denli önemli olunca rekabette daha önceleri öne çıkan değerler artık önemsenmiyor. Bugün Amerika'nın ezici büyüklüğüne karşı durma gayretini gösteren Avrupa birleşiyor. Para birimini birleştiriyor. Oysaki bu ülkeler çok değil 60 yıl önce birbirlerini boğazlıyorlardı" diyen Murat Akdoğan, menfaatler söz konusu olunca bırakın şirketleri devletler birleşiyor mesajını veriyor.

Son dönemde her yerde lüks konut inşaatı yapılmaya başlandı. Bu kadar konuta gereksinim var mı?

"Son yıllarda konutta bir moda vardı ancak şimdi konut stoku oluştu. Bu nedenle 2008'in ilk altı ayında sektörde bir duraklama olacaktır ancak ikinci altı ayda sektörün açılması beklenebilir" diyen Akdoğan'a bu kadar çok yabancı rakip arasından Baymak markası neden seçsin diye soruyorum. "En iyi ürünü, en iyi fiyatla, en iyi dağıtım la ve zamanında servisle verdiğimizden ötürü Baymak seçilmeli" diyor Baymak Yönetim Kurulu Başkanı ve 2010 yılına kadar 2000 kişiye istihdam oluşturacak bir panel

radyatör yatırımını da yapacaklarını söylüyor. Önümüzdeki dönemde ısınma sektöründe üretim fazlalığı yaşanacağını söyleyen Akdoğan, yurtiçinde sınırları belirli bir pazarda mücadele etmek yerine yurtdışına ihracat yapmanın daha doğru olduğuna inandığını söylüyor. 2010'da 700 milyon dolarlık 120 bin kişiyi doğrudan etkileyen bir dünya şirketi olmak isteğini dile getiren Murat Akdoğan bu konudaki planlarını yapmış bile.

2007 Mayıs'ında Ethica adlı bir tıp merkezini de hizmete açan Murat Akdoğan'a bu kadar işiniz varken neden yeni bir alan daha diye soruyorum.

Ablasını genç yaşta kaybetmesi ve bir yıl süren yoğun bakım döneminde yaşadığı aksaklıklar onu sağlık yatırımı yapmaya itmiş. Peki farkınız ne olacak diyorum. Yanıtı kendi hastalığında yaşanan aksaklıkları da içerir biçimde geliyor.

“Eğitim, sağlık, adalet ve güvenlik devletin sorumluluğundadır. Bu alanlar iş dünyasına devrediliyorsa iş adamlarının da bu alanlarda duyarlı davranması gerekir. Diğer yandan da vakıf üniversitelerine minnet duymak gerekir. Bana gelince yüzde 70 ortağı olduğum hastaneden kazanacağım parayı kişisel servetime dahil etmeyeceğim. Canının derdine düşmüş insanların üstünden kazanılan para midemden geçmeyecek. Kazanılan para, bir vakıf üniversitesinin kuruluşuna ve yetiştirme yurtlarında yetişen çocukların sağlık harcamalarına gidecek. Ben babamın görev yaptığı yetiştirme yurtlarındaki lojmanlarda büyüdüm. Bu nedenle de onların sıkıntılarını bilirim. Çocuklarıma da bu dileğimi söylüyorum. Çünkü yetiştirme yurdunda 18 yaşına kadar yetiştirilen çocuklar bu yaştan sonra korunmasız bir biçimde sokağa bırakılıyorlar. Pek çoğu da kötü kaderden soyutlanamaz. Buna bir çare bulmak gerek. Bu yurtlarda kalan çocukları doğrudan meslek okullarına göndermek gerek. Bir meslek sahibi olduğunda hayatı kurtulacaktır. Eski hükümlüye iş vermemi emreden kanun neden bu çocuklara iş vermemi istemiyor?” diyen Baymak Yönetim Kurulu Başkanı Murat Akdoğan, iş dünyasından kazandıklarını topluma akıtabilecek alanları düşünüyor. Akdoğan'ın dileğini alkışlamamak olanaksız. Söylediklerini hayata geçirdiğinde taktikçi olmayı ve yine bu sayfalarda anlatmayı çok ama çok istiyorum.

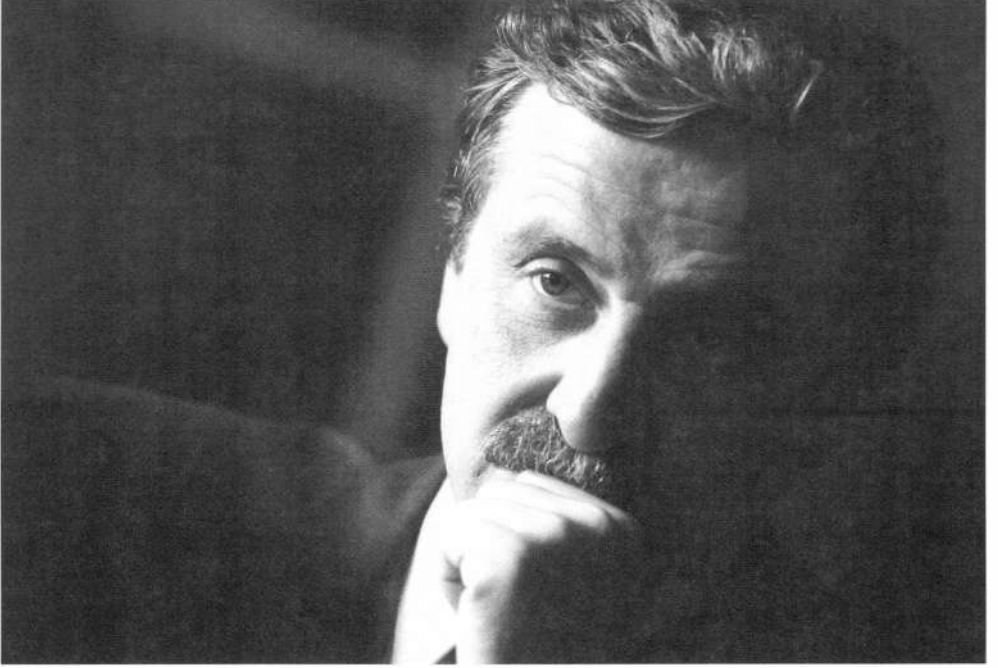
Isıtma sektörü

2008 yılı ısıtma sektörü pazar büyüklüğü kombiler için 700 milyon dolar, panel radyatör pazarı da 1 milyar dolar seviyesinde. Merkezi sistem kazan, kat kaloriferi, genleşme tankları, pompalar ve boylerler ile ilgili ise 300 milyon dolar bir pazar öngörülmekte, yani 2 milyar dolarlık bir Türkiye pazarından söz ediyoruz. Ayrıca bu pazarın 2009 ve 2010'da toplam pazarın yüzde 35 büyüyerek 3 milyar dolara yaklaşması bekleniyor. Sektörün ilk üçünde Baymak, Vaillant ve Buderus var.

10 Ocak 2008

Tahir Uysal

BP Türkiye Başkanı



“İnsanlar uzun süre çalıştıkları iş ortamlarından kesinlikle etkileniyor. Belki de Sayın Tahir Uysal’ın sükunete davet eden tarzı BP gibi geleneklere bağlı bir İngiliz şirketine çok uzun yıllar çalışıyor olmasından kaynaklanıyor olabilir. Gözümü şöyle bir kapatıp ofisindeki mobilya ve aksesuarlarını düşünüyorum. Açık rengin hakim olduğu yalın bir oda. Gereksiz hiçbir ayrıntı ve obje gözüküyor. Söyleşimiz boyunca ona zamanı ve bir sonraki programını hatırlatan uyarı adeta uyarı niteliğinde bile değil. Çaylarımızı sükunetle yudumluyor, ses tonumuzu bile yükseltmiyoruz. BP gibi operasyonel anlamda dağınık bir dünya devinin Türkiye ayağında pek çok rakibin bulunduğu pazarda başkanlık yapmak pek de kolay olmasa gerek. Oysaki Sayın Uysal ile söyleşirken her şeyin günlük gülistanlık olduğu izlenimine kapılıyorsunuz. İşte bu da başka bir maharet olsa gerek!”

Pahalı akaryakıt, kaçakçılara yarıyor

“Pompadaki son fiyatı vergiler belirler. Bizim diğer ülkelerden daha pahalı benzin kullanıyor olmamızın nedeni, Türkiye bütçesinin önemli bir bölümünün pompalardaki vergilerden karşılanmasıdır. Türkiye’de sözü çok edilen kurumlar vergisinin bütçedeki oranı yüzde 8. Pompadan gelen gelirin oranı ise yüzde 16. Bilindiği üzere kurumlar vergisindeki kayıt dışı oldukça fazla. Bunun kayıt içine alınması gerekirken dolaylı bir vergilendirme yöntemiyle pompadan gelecek gelirin arttırılması sağlanıyor. Bu sıhhatli bir durum değil. Çünkü pompadaki fiyat arttıkça son günlerde çok konuşulduğu üzere kaçakçılık gündeme geliyor. Denetlenmesi çok zor olan bu alanda neredeyse kaçakçılık desteklenir hale gelmekte. Böyle bakınca vergi yükünü kazanan satıcıdan değil de ihtiyacı olan kullanıcıdan tahsil etmek daha kolay gözüküyor. Bunun değişmesi lazım. Türkiye kayıt dışı kazanç meselesini mutlaka çözmek durumunda.”

Tahir Uysal 1980 yılında İngiltere’de Birmingham Üniversitesi Elektrik & Elektronik Mühendisliği’nden mezun olmuş. Ardına Mersin Erdemli Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nde Araştırma Görevlisi olarak görev yaparken, Deniz Bilimleri (Sualtı Akustiği) dalında da Yüksek Lisans derecesini tamamlamış. 1984 yılında Schlumberger Overseas S.A. (Wireline & Testing) Şirketine katılarak Brunei, Japonya, Çin ve Hindistan’da değişik görevlerde bulunmuş.

BP Türkiye’de 1991 yılından bu yana görev yapan Tahir Uysal, İkmal ve Dağıtım, İnsan Kaynakları, Ortak Servisler, Ticaret Departmanlarında yönetici olarak görev yapmış. 2000 yılı Temmuz ayında BP Türkiye Başkanlığı’na atanan Uysal 2002-2003 yıllarında bu görevine ek olarak ATAŞ Rafinerisi sorumluluğunu da üstlenmiş. 2002-2004 yılları arasında PETDER (Petrol Sanayi Derneği) Başkanlığı ve 2004-2005 yılları arasında PETFORM (Petrol Platformu Derneği) Başkanlığı da yapan Tahir Uysal 2007 yılında YASED’in Başkanlığı’na da seçildi.

BP Türkiye Başkanı Tahir Uysal’ın eğitim ve mesleki kariyerine bakınca daha öğrencilik yıllarından başlayarak sürdürdüğü bir iddiası olduğunu görüyorum. Dostluğumuza da güvenerek kendisine zor bir soru sorarak başlıyorum. Kendisine bir varoluş nedeni seçmiş mi? “İnsan dünyaya gelmesini kontrol edemiyor, ama yaşarken yapabileceklerini seçebiliyor. Ben yaşamım boyunca yapmayı seçtiklerimin

sonucunda iyi bir insan olarak anılmayı istiyorum. İyilikten kastım ise insanların yaşamlarında olumlu değişimler yapabilmeyi kastediyorum. Bu değişimlerin gerçekleşebilmesi hiç de kolay değil. Bazıları için birebir emek verirken bazıları için de şirket yönetiminde genel değişiklikler yaparak daha çok insana ulaşmaya çalışıyorum. 1993 yılında ilk kez şirkete geldiğimde yapılması gerekenleri gördüm ve şimdi memnunum ki onları hayata geçirdim. Örneğin emir buyurucu direktiflerle yönetmek yerine, insanları içine alan bir yönetime geçtik.

Şöyle düşünelim insanları bir işe davet ediyorsunuz ve bu onların tüm yaşamlarını kapsayan bir eylem. Onların şirkete şirketin de onlara karşı bir sorumluluğu var. Çalışanlar için bir iş yeri sadece para kazanmak için gidilen bir yer olmadığı gibi işverenin de sadece para ödemek gibi bir yaklaşımı olmamalı. Para her şey değildir. Diğer yandan düşündüğüm yönetim biçimimi hayata geçirebilmek de benim şansım” diyor Tahir Uysal.

2007 yılında Uluslararası Yatırımcılar Derneği’nin de başkanı olan Uysal’ın bu göreve talip olma nedenini soruyorum. “Daha fazla katkı sağlayabileceğimi ve yapabileceklerimi gördüm. Bu çevrenize katma değer yaratmak anlamına da geliyor” diyor. Ankara Fen Lisesi mezunu olan Uysal, okulun mezunlarının kurduğu vakfın yönetim kurulunda da görev yaparak toplumsal katkısını sürdürüyor.

BP Türkiye Başkanı ayrıntıların insanı. Tüm detayları görebiliyor ve ayrıca dikkatli ve kontrollü. Bir yöneticide hepsinin bulunması çalışanlar için ne anlama gelir? Tahir Uysal kendi tanımıyla nasıl bir yöneticidir, onunla çalışmak kolay mıdır?

“Çalışanlarına kendini gösterme alanı bırakan, işe güvenle başlayan, performans bekleyen ve performansa yönelten bir yöneticiyim. İnsanların hata yapmasına izin vermek gerektiğine ve hata yapanın ikinci bir şansa ihtiyacı olduğuna da inanırım. Birlikte çalışmaya inanırken, her şeyi ben yaparım yaklaşımını doğru bulmam.

Kolay ve zor tarafları var benimle çalışmanın. Kolay yukarda saydığım nedenler. Zor tarafım ise bu iş yapılamaz diyerek kolaycılığa kaçan olumsuzlar benimle çalışamazlar. Sonuna kadar denemeyi severim. Bu yaklaşımım çözümü olmayan imkânsız meselelerde ısrarcı olmak anlamında değildir” diyor.

İnsanların keşkeleri vardır diyorum. Şimdi bulunduğu konum itibariyle geriye dönüp baktığında şimdi başka yerde olmak gibi bir keşkesi var mıdır?

“Bir zor soru daha” diyor ve “Geriye dönüp baktığımda zamanı iyi değerlendirdiğimi görüyorum. Belki keşkelerim yok ama meraklarım var. Hani hayatın bir anın-

da yaşanan küçük bir değişimin hayatın bütününe nasıl etkilediğini anlatan filmler vardır ya işte onun gibi!” diyor.

Ülkemiz stratejik bir yerde stratejik bir öneme sahip BP küresel yönetimi Türkiye’ye nasıl bakıyor, gelecekle ilgili ne tür öncelikleri var merak ediyorum. Geleceğe bakmadan geçmişe bakmayı tercih ediyor Tahir Uysal.

BP 1908 yılında kurulmuş. Türkiye’ye de 1912 yılında gelmiş. İlk aşamalarda arama ve üretimle daha sonra da 1940’lı yıllardan itibaren de pazarlama faaliyetleriyle çalışmalarına devam etmiş. 1958’de Türkiye’nin ilk rafinerisi ATAŞ’a ortak olmuş. Türkiye’yi bir pazar olarak her zaman önemseyen BP bugün ülkemizi sadece bir pazar olmanın ötesinde de görüyor. Türkiye’nin kendi enerji kaynakları yok. Bazıları ‘köprü’ tanımlamasını sevmiyor ama Türkiye hem doğalgaz hem de ham petrol anlamında çevre ülkeler için bir enerji köprüsü oluşturmakta. Gerek Boğazlarla gerek Bakü-Tiflis-Ceyhan boru hattıyla yurt içinde tüketilenleri de hesaba katarsak ham petrolün yüzde 8’i Türkiye’den geçiyor. Bu büyük bir rakam. Doğal gazlara gelince. Gazlar farklı koridorlarla ülkelere ulaştırılır. Türkiye 4.koridoru oluşturan Azerbaycan, Türkmenistan, İran, Irak ve güneyde Mısır olabilir ki bu gazları Avrupa’ya ulaştırmakta. Azeri gazı ise 2007 Kasımından bu yana Yunanistan üzerinden Avrupa’ya verilmeye başlandı. Böyle bakınca kaynak çeşitliliği ve güvenliliği açısından Türkiye’nin şansı var. Hem kendi ihtiyacını gidermekte hem de kendi üzerinden diğer ülkelere doğal gazın ve ham petrolün akışını sağlamakta. Bu nedenle de BP Küresel yönetimi için Türkiye önemli bir konumda” diyen Uysal bu önemi pek çok açıdan vurguluyor. BP-Castrol ortaklığı madeni yağlarda kurumu liderliğe taşımış. Madeni yağ üretimi yapan BP Türkiye Gürcistan, Azerbaycan ve Türkmenistan’a az da olsa ihracat yapıyor. “Daha fazlası da olabilir” diyor Uysal.

Geçtiğimiz günlerde Maliye Bakanı Kemal Unakıtan’ın bir demecini dinliyorum. Bakan Unakıtan, yaklaşık olarak şunları söylüyor, “Şu petrol ne menem şeymiş. İran da var Irak da var. Bizim sınırimıza gelince mi bitiyor. Dedim ki, siz de sınırlardaki sondajı alttan bu ülkelere doğru eğik yapın!” Türk halkı arasında bir inanış vardır. Petrolümüz vardır ama çıkarılmasına dış mihraklar izin vermemektedir. Hatta petrol çıkan kuyularımız bile kapatılıp kör kuyu haline dönüştürülmektedir. Uzun zamandır içimde tuttuğum bu merakı BP Türkiye Başkanı Tahir Uysal ile paylaşıyorum, yanıtlıyor, “Türkiye’nin bu konuları konuştuğuna inanamıyorum. Uluslararası Enerji Ajansı 2030 öngörülerini ortaya koydu. Önümüzdeki 20 yirmi yıl içinde şu an üretilen 87 milyon varillik üretimin üstüne 25 milyon varillik bir ekstra üretim daha yapabiliyor. Ancak gereksinim duyulan 37.5 milyon varil. Aradaki 12.5

milyon varilin nereden temin edileceği bilinmiyor. Potansiyel olarak Çin ve Hindistan'ın giderek artan bir petrol ihtiyacı olacağı tahmin edilmekte. Böyle bakınca hiç kimsenin var olan petrol kaynaklarını çıkarmamak gibi bir lüksü olamaz. 2030 yılına baktığımızda ise enerji ihtiyacının yüzde 60'ının hâlâ doğal gaz ve ham petrolden karşılanacağı görülüyor.

Türkiye'ye gelince Petrol Kanunu meclis gündeminde. Bu kanun teşvik edici bir mekanizmadır. Bu kanun henüz meclisten geçmediği için arama yapılamıyor. Arama yapacak bir endüstri de yok. BP için arama yaparken Karadeniz'de bir tek delme işlemi yapmak için yüzen platform Meksika Körfezi'nden geldi. Bunun ne kadar pahalı bir yöntem olduğunu düşünün. 1954 yılında çıkarılan petrol kanunu zamanına göre çok ilerici ancak süreç içinde revize edilmemiş. Bu nedenle de yetersiz ve rekabetçi değil. Petrol endüstrisi risklidir. Dünyada girişilen petrol aramalarının sadece yüzde 17'si sonuç verir. Bu Azerbaycan'da yüzde 5'tir. Ancak Şahdeniz'de bulunan rezerv günlük 1 milyon varil üretim yapılabilecek kapasitede. Bizde de Karadeniz'e daha dikkatli bakmak ve arama yapmak gerek. Ana karada da aranmamış bölgeler var. Buralarda da aramaya devam etmek için teşvik kanununun çıkması gerekir. BP, 2008'de petrol sondajı yapmayacak. Çünkü Karadeniz'deki sondaj için 150 milyon dolar harcadık. Bu çalışmadaki yüzde 50 ortaklık payımızı da TPAO'na devrettik" diyen Tahir Uysal, 2008 ve yakın gelecekte BP Küreselden Türkiye'ye bir başka arama yatırımı yapmasını isteyemeyeceklerini söylüyor.

Bildiğim kadarıyla ne kadar ayırtırmaya çalışırlarsa çalışsınlar fueloil markaları içerik olarak aynı muhteviyata sahipler. Biz bu markalar arasından neden BP'yi seçmeliyiz?

"Rafineriden çıkan ürün bizim depolarımıza gelir ve BP' nin özel katık madde-siyle işlem den geçirilir. Fueloil'deki emisyonları azaltan, çöktilleri kontrol edilen bu katık BP' nin özel bir ürünü. BP logosu sürücüler için iyi ve kaliteli servis anlamına geliyor. Şu an sıralamada üçüncüyüz. Petrol işinde çok fazla kalem yok ama yaptığımız işte en küçük hata çevreye zarar veriyor. İstasyonun dış görünüşüne yatırım yapan bir anlayışımız yok. 2003'e kadar istasyonlarımıza hiç yatırım yapmadık gibi görüldü, ancak biz toprağın altına yatırım yapıyorduk. Depolarımızı yeniledik ve daha güvenli ve daha kaliteli kıldık.

Türkiye sektörümüzdeki markalar açısından ilginç bir geçiş dönemi yaşıyor. 2005 yılında fueloil'de otomatik fiyatlandırma mekanizması kalktı ve pazar belirler liberal yaklaşımına geçildi. Şu anda 48 sayısına kadar ulaşan marka sayısı gelecek günlerde birleşmelerle ülke çapında operasyonu olan şirketlerin sayısının 10'a kadar

azalacağını düşünüyorum. Yerel markalar olabilir ancak bunun da sayısının 5-10 arasında olabilir. Ancak Türkiye'ye gelmek üzere bekleyen pek çok marka daha sırada bekliyor.”

Cari açık meselesi neden çok önemli?

“İthalat çok, ihracat az. Aradaki cari açığı oluşturuyor. Ara mallar konusunda Türkiye'nin aldığı tavır cari açığı getiriyor. Peki, nasıl kapatacağız. Bir gelir kalemi olarak yabancı sermayenin gelmesi gerekiyor. 2007 itibariyle 20 milyar dolar yabancı sermaye geldi ülkemize. Bunu getiren ekonomik ve siyasi istikrar ile dünya konjunktürüdür. Türkiye mali ve politik açıdan ev ödevini yaptı. Dünya konjektürü de uygun olunca rakam bu seviyeye çıktı. 2002 yılına dünyaya baktığımızda 1 trilyon dolar olan sermaye dönüşümünün hemen ardındaki yıl 580 milyon dolara düştüğünü görüyoruz. Bu dünya konjektürüyle ilgili bir durum. 2008 Türkiye'sinde ekonomik ve politik istikrâr hâlâ korunurken dünya konjunktörü değişmekte. Mortgage'ın 50 ila 500 milyar dolar arasında ifade edilen yatırım kaybı batıdaki yatırımcıyı korkuturken, doğuda gelişmekte olan Çin, Hindistan ve Körfez ülkelerinde sermaye artışı olmakta. Son dönemde Türkiye'nin büyümesinde bir yavaşlama oldu. Önemli olan büyümeyi arttırmak ve yabancı sermayedar için ülkemizi tekrar cazip bir yatırım alanı olarak göstermek gerekiyor. Bugüne kadar makro reformlar yapıldı. Bugünden sonra yapılacak olan mikro reformlardır. Rekabetçi konumumuzu geliştirmemiz gerekiyor. Dünyadaki her ülkede iş yapılabilirliği gösteren Doing Bussiness raporunda 91. sıradan 57. sıraya çıktık. 17. büyük ekonomi olarak çok daha yukarılarda olmamız gerekir. Sıralamayı belirleyen kriterlerden birisi yeni bir şirketin kurulma süresi, bir diğeri de eğitilmiş insan potansiyelidir. Ülkemize yatırım yapan yabancılar insan kaynağımızdan çok memnun ama onları bir süre mesleki eğitimden geçirmesi gerekiyor. Oysaki lise eğitimimiz mesleki teknik eğitim olarak verilse, bu bile yabancı sermaye tarafından tercih edilmemizde ciddi bir kriter olabilir.” diyor.

17 Ocak 2008

Mehmet Büyükekşi

Ziylan Grup Genel Koordinatörü - TİM Başkanı



“Mehmet Büyükekşi ile konuşurken, Ziylan Grubu’nda başlangıçtan bugüne atılan her adımın, yapılan her yatırımın stratejik bir planın parçası olduğunu hissediyorum. Anadolu insanının içi heyecanlı ama yansıması bir o kadar dingindir. Bu katıksız mütevazılıktır. Mehmet Büyükekşi pek çoklarının ileri yaşlarda bile ulaşamadığı adil olma bilgeliğine genç yaşında ulaşmış başarılı bir iş ama bir o kadar da engin bir gönül adamı.”

Kişi başına gelirden 10 bin dolar hayal değil

Yıl 1961, yer Karatara Mahallesi Gaziantep. Yöresel ağızda 'hayat' denilen ve bütün ev ahalisinin bir gününü orada yaşadığı, etrafı çitlerle çevrili bir evde doğan Mehmet Büyükekşi. Bulundukları sokakta ayakkabı atölyeleri vardır. Hatta evlerinde ki çıkmazda da bir ayakkabı atölyesi bulunmaktadır. Evlerinin hemen yanı başındaki okula gider Büyükekşi. Giderken de dönerken de ayakkabı atölyelerinin arasından geçer. Bu dükkânlardan birisi de dayısı Ahmet Zıylan'ındır. Yaz tatillerinde ayakkabıcıda çalışır. Haftalığı 2.5 liradır. Dayısı Ahmet Zıylan'ın atölyesinde, o 1971 yılında bir tesis alıp İstanbul'a gidene kadar çalışır. Mehmet Büyükekşi henüz 10 yaşındadır. Çalışmaya başka ayakkabı atölyelerinde devam eder. Daha sonra perakende satışa geçen Büyükekşi, liseyi bitirene kadar ayakkabıcılığın değişik aşamalarında durmaksızın çalışır. 1978 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesini kazanır, İstanbul'a gelir. Ahmet Zıylan artık ayakkabı yan sanayi üreticisidir. Mehmet Büyükekşi bir yandan okur diğer yandan da çalışır. 1983'de okul bitiminde 1,5 yıl hâlihazırda ki yürüyen şirket Zıylan, Taban'da genel müdür olarak görev yapar. Askere gitmeden de Zıylan Ayakkabı San. ve Tic. A.Ş.'yi aile fertleriyle birlikte kurarlar.

O güne değin elle yapılan ayakkabının makinelerde üretilmesini ve ihracatını hedefleyen Büyükekşi çok çalışır. İhracat için sürekli girişimde bulunur. Türkiye üretiminin kendilerine yeterli olmayacağını öngören Zıylan ayakkabı yöneticileri Mr. Starky adındaki bir danışmanı Türkiye'ye davet ederler. Bu o dönem için cesur sayılabilecek bir girişimdir. Amaç dünya uygulamalarını öğrenmektir. İlk ihracatı 1987 yılında Yunanistan'a yaparlar. Zıylan Ayakkabı'nın ilk büyük ihracatı ise Finlandiya'ya yapılır. O yıllarda 30 milyon dolar olan Türkiye ayakkabı ihracatının yüzde 10'una denk gelecek büyüklükteki bu ilk sipariş, şirketin ilk atağını yapmasına neden olur. Bu Zıylan Grubu için dönüm noktasıdır.

Dünya devleri arasında hükümsüz olmak!

Günlük 800 çift üretim yapan şirket 1990 yılına girerken 4000 çifte ulaşmıştır. O dönem en büyükler arasına girdiklerini düşünmeye başlarlar. Başka iş arayışı için Kore'ye birlikte giden dayı-yeğen Uzakdoğu'daki kapasiteden çok etkilenir ve kendi alanlarında yapılacak daha çok işin olduğunu görürler. Günlük 100 bin çift üreten

fabrikaları gören Ahmet Ziyilan ve Mehmet Büyükeksi dünya ölçeğinde henüz bir yerde olmadıklarını hissederek.

Ziylan Ayakkabı yöneticileri o yıllarda dünyaya yakından geçen Halley kuyruklu yıldızından etkilenerek isminin patentini alırlar ve bu ad ile spor ayakkabı üretmeye başlarlar. O dönem yabancı hayranlığı oldukça yüksektir. Sahibi Koreli ama kendisi İngiliz markası olan Arrow'un üretim haklarını almak isterler. Pazarlıklar sonuç vermez ama Kinetix markasının ilk temelleri bu pazarlık toplantılarında atılır. Modeli, teknolojiyi ve ham maddeyi Arrow'dan alırlar. Kinetix'teki (x) yüzünden ilk tescil Kore'den alınır. Sonrasında ihracat yapmayı planladıkları her ülkede Kinetix markasını kendi adlarına kayıt altına alırlar. Amaçları yabancı bir markayı Türkiye'de üretmek ve hem içeride hem de dışarıda satmaktır. Bütün bunlar Kore'deki otel odasında şekillenir. Hatta günlük 14 bin kapasiteli iki üretim bandı o günlerde hayal edilir.

Dünya konjoktürünü takip eder ve önemser Mehmet Büyükeksi. Berlin Duvarının yıkılması ve dolaşımın serbestleşmesini de öngörerek yurtdışındaki vizyonlarını daha geniş tutarlar. Ziylan Ayakkabı Rusya'ya Finlandiya aracılığıyla 100 bin çift bayan çizmesi satmaktadır. Ziylan Grubu, Finlilere bu satışı doğrudan Ruslara yapıp yapamayacağını sorar. Mehmet Büyükeksi'nin bu döneme ait unutamadığı bir de anısı var. "Türkiye'de Finlandiya Büyükelçiliğinde çalışmış Türkçe bilen Mr.Esco diye bir ateşe vardı. Dedi ki, 'Ruslarla yaptığımız tüm savaşları kaybetmişiz ancak şimdi onlara mal satarak onları yeniyoruz.' Bu söylem benim için iyi bir öğreti oldu ve işteki kurgumu kime, ne kadar mal satarız biçiminde değiştirdi."

Büyükeksi Korelilerin çalışanlarına verdiği eğitimden ve işi yaparken kullandıkları 'biz olma' eyleminden de, söyleminden de etkilenir.

Krizlerden güçlenerek çıkmışlar

1994 yılı kriz yılıdır. Ziylan Grubu da bundan etkilenir ama toparlanması uzun sürmez. Grup Polaris markalı ürünlerinin tamamını Rusya'ya satmaktadır. Rusya'da yaşanan 1997 yılı krizinde ciddi bir sıkıntı yaşarlar. Sattıklarının parasını da alamazlar. Grubun ilke kararı ihracat ve iç pazar arasında dengedir. Ancak o yıllarda bu oran ihracat lehine değiştiğinden Rusya krizi mali dengeyi sarsar.

İç pazara dönüp bakmaya karar verirler ve pazardaki terlik ihtiyacını görürler. İsmi Mehmet Büyükeksi'nin Kuzey Kutbu'ndan ve Polar yıldızından esinlenerek koyduğu Polaris markasını büyük bir reklam kampanyasıyla iç pazara sunarlar. Onların bu girişimi diğer terlik markalarını da harekete geçirir.

Çok geçmeden tek marka ve tek kategoriyle yürüyemeyeceklerini gören Ziylan

Grubu Polaris'i ayakkabı markası olarak da lanse eder. Markanın bugün 65 dükkânı var ve 1000'e yakın satış noktasında satılmakta.

Ziylan Grup bugüne kadar günün moda deyimiyle sürekli yenilikçi olmuş. Nasıl bu kadar öngörülü olabilmişler?

“Sektörde irili ufaklı 40 bin üretici, 400 bin çalışan var deniyor. İtalya’da aynı üretimi çok daha az şirket gerçekleştiriyor. Rekabetin bu kadar çok olduğu ve ilk yabanın yaptıklarını taklit edenlerin var olduğu bir piyasada biz çıkışı yenilikçi olup marka olmakta ve ihracatta bulduk. 1994 yılında yaşadığımız krizde görmüştük ki markamız Knetix’in satıcısı olan toptancılar bize hiçbir katkıda bulunmamıştı. Biz de bu günden sonra Sporel Dağıtım ve Pazarlama’yı ve Polaris Pazarlama’yı kurduk. Ancak yine 2001’deki krizde gördük ki, dağıtım yaptığımız perakendeciler paraları tahsil etmişler ama bize ödemiyorlar. Biz de 2001’de FLO Mağazacılığı kurduk. Ortalama ayakkabı mağazası büyüklüğün üstünde 50 mağazaya ulaşmayı 2008 için hedefledik. Grup markaları olan POLARIS, KINETIX, FLOGART, SKECHERS, DOKKERS ve TOREX’in yanı sıra pek çok yabancı ünlü markayı da Türkiye’de üretiyor ve satıyoruz. Warner Bross’dan çocuk markalarının üretim patentini de aldık. Bütün bunları farklı şirketler altında yürütüyoruz. Üretimden perakendeye, ithalatından pazarlamasına kadar her şeyle ayrıntılarıyla uğraşıyoruz. Knetix markasını da rekabette üstünlük yakalamak adına yurtdışında üretip satıyoruz. Bu arada Rusya krizindeki gibi etkilenmemek için 41 ülkeye daha küçük boyutlarda ihracat yapıyoruz. En çok Almanya’ya ihracat yapmaktayız. 2009’da yurtdışında da FLO mağazaları açacağız. Knetix markalı giysileri de kapsayan 12 mağaza açtık. İki yıl önce Z Trend isimli bir şirket kurduk ve yüksek gelir grubuna ithal ürünler satıyoruz” diyen Büyükekeşi, Ziylan Grubu olarak ilk tanıtım faaliyetlerine yaklaşık 20 yıl önce başladıklarını söylüyor.

Neden Ziylan Grubu’nun tarihçesini bu kadar ayrıntılı anlatıyorum diye merak edenleriniz olabilir. Ben Mehmet Büyükekeşi’yi dinlerken ilginç bir duygu haline kapıldım. Sanki gelecekte olabilecek tüm olayları öngörerek yürüyorlardı. Pek çok Türk şirketinde görmeye hasret olduğumuz bu planlı yürüyüşün faydalı olması dileğiyle herkesçe bilinmesini istedim.

Topluma adanmış bir hayat

“Yapmak istediklerimle bugüne kadar yaptıklarımı iki ayrı kefeye koyduğumda görüyorum ki, sosyal olarak yaptıklarım işimin önüne geçmiş. Kendi inandığım

doğruları hayata geçirebilmek için hem işimden hem de özelimden özveride bulunmuşum. Sosyal olarak aldığım sorumluluklara da seçilerek getirildiğimi görüyorum. Bu hayatım boyunca süreklilik kazanınca 10 kadar sektörel ve mesleki dernekte başkanlığa getirildim. Sektör dışında da aldığım görevler var. Bu durumda da üstüme düşeni yapmaya gayret ederim. Geçtiğimiz yıldan başlayarak bazı sorumluluklarımı arkadaşlarıma devretmeye başladım. Örneğin kurucusu olmaktan büyük heyecan duyduğum Türkiye Ayakkabı Sektörü Araştırma Geliştirme Eğitim Vakfı'ndaki görevimi başkan yardımcısı arkadaşşıma bıraktım” diyor

Ziylan Grup Genel Koordinatörü Mehmet Büyükeksi vakfın kuruluşunu hâlâ heyecanla hatırlıyor;

“Sektörümüzün kuruluşları olan Ayakkabı Yan Sanayi, Ayakkabı Sanayicileri ve Türkiye Umumi Ayakkabıcılar Federasyonu arasında sorunlar vardı. Bir araya gelemiyorlardı. Bu üç kurumu bir araya getirerek hem sektörün fuarını gerçekleştirdik hem de vakfı beraber kurduk. Halkalı'da 150 öğrencinin eğitim alacağı 10 bin 500 metrekaarelik bir eğitim merkezi yapmayı hedeflemiştik. Okulumuz geçtiğimiz yıl ikinci mezunlarını verdi. Ayakkabı dışında eğitim verilmeyen ve sektörün yetişmiş insan kaynağını eğiten bu okulun kuruluşunda unutamadığım bir de anım var.

Kurucu dört kişiden biriydim. 100 sanayici de müteveli heyetimizdeydi. Kurucu başkanlığa seçilmiştim. Herkesin katkısını sağlamak için ‘1 tuğla 1 milyar TL’ kampanyasını başlatmıştık. İlk 200 milyar TL'yi de biz vererek işe koyulmuştuk. Okulumuz bir kompleks biçimindeydi ve bir de Anadolu'dan gelecek öğrenciler için 100 yataklı öğrenci yurduna gereksinim vardı. Gürel Poliüretan'dan dostumuz Mehmet Gürel'e birkaç arkadaşla ziyarete gittik. Akşam aile ile görüşüp size dönelim’ dediler. Ertesi gün Mehmet Gürel bizi epeyce heyecanlandıran bir haberle döndü. ‘An-nemin harçlıklarından biriktirdiği 450 milyar TL'si varmış ve öğrenciler için yurdun yapılmasını istiyor. Biz de bu kadar parası olduğunu bilmiyorduk’ dedi. Yurda Aytan Gürel adını verdik. Ben Vakıfta kendime koyduğum hedefi gerçekleştirdim ve başkanlığı devrettim.”

Büyükeksi 1996-2000 yılları arasında Deri ve Deri Mamulleri İhracatçıları Birliği Başkanlığı da yapmış. Ancak buradaki bayrağı da 6 yıl önce yönetimdeki meslektaşlarına bırakmış. Büyükeksi'nin kendince hedef koyduğu ve o hedefe ulaşınca bıraktığı bir diğer görev de Türkiye Ayakkabı Sanayicileri Başkanlığı. Burada da kendi yeri, parası ve çalışan personeli olan çalışan bir dernek hedefini hayata geçirmiş.

Büyükeksi halen Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) Başkan Vekili, İstanbul Sanayi Odası Sayman Yönetim Kurulu Üyesi, Türk Eximbank Yönetim Kurulu Üyesi, Türk Hava Yolları A.O. Yönetim Kurulu Üyesi, (TÜRDEV) Türkiye Deri Vakfı Yönetim Kurulu

Üyesi, TOBTİM Uluslar arası Ticaret Merkezi A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi, TOBB- BIS Organize Sanayi ve Teknoloji Bölgeleri A.Ş.Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerinde bulunuyor.

Kendini nasıl tanımlıyor ve nasıl bilinmek istiyor?

Kendinizi anlatın dediminde “İşte bu zor bir soru” diyor. Ya siz ipuçları verin ya da ben algıladıklarım, duyduklarım ve okuduklarımla sizi tanımlayacağım diyorum. Yanıtlamakta çok istekli olmasa da işi bana bırakmamaya karar veriyor; “Ulaşmacı bir kimliğe sahibim. Kavgacı değilim. Olaylara daha çok hoşgörölü bir bakış açısıyla bakarım. Gerek sektör içinde gerekse dışında firma veya kişiler arasında hakem olmamı isterler. Bugüne değin oldum ve olmaya da devam ediyorum. Anlaşmazlıklarının çözümü için bana gelenlere daha en baştan bir şartım var. Herkesi dinleyip, gerekli araştırmaları yaptıktan sonra verdiğim kararı tartışmadan kabul etmeleri gerekiyor. Eğer kabul etmezlerse benim hakemliğimi istememeliler. Ne mutlu ki bir keresinde birbirlerini mahkemeye veren taraflar bile davalarından vazgeçtiler. Bütün bu kararlı duruşumun yanında hissi ve duygusal bir insanım. Olaylara ve insanlara daha insancıl yaklaşırım” diyor.

Ziylan Grup Genel Koordinatörü Mehmet Büyükeksi, toplumsal olaylarda kayıtsız kalamayanlardan. Yanlış yapılan bir şey görmüş ya da duymuşsa dayanamıyor ve müdahale ediyor. “Dinimiz de bunu böyle söyler. Eğer fiziksel olarak ulaşamıyorsan sözünle, sözünle ulaşamıyorsan kalbinle haksızlıklara müdahale etmelisiniz” diyor.

Düşünüyorum da böylesine insanlar kaldı mı? Hele bir de kocaman bir iş sorumluluğu beraberinde ve adamsendecilik giderek her yanı sarıyorken! İnaniyorum ki, Mehmet Büyükeksi gelecekte de iyilikle anılacaklardan. Kendisine de soruyorum; “Herkesin istediği tek şey iyi olarak anılmaktır. Sadece bireysel olarak değil kurumsal olarak da iyi hatırlanmak isteriz. İşimiz yaparken kötü bir ürün yapmışsak bunu mutlaka düzeltiriz. ‘Arkasında iyi bir eser bıraktı’ diye anılmak isterim” diyor.

Büyük bir grubun koordinatörü olmak zor olmalı. İş yaparken çevresine nasıl yansıyor, nasıl bir yöneticilik yaklaşımı var?

Ziylan Grup genel Koordinatörü Büyükeksi, “Demokratik bir yönetimi benimserim. Tüm tarafları dinler ve kararımı öyle vermeye çalışırım. Bazen demokrat olmak zafiyet gibi gözükürse de olayları müşavere etmekte fayda var.

Ben her zaman ‘biz’ yaklaşımını benimserim. Bu başarının sürekliliğini getirir. Eğer doğru bildiğimiz bir şeyi karara dönüştürürken olayın tüm taraflarının onayını almadan yürürsek, onaylamayalar süreci kesintiye uğratabilir. Bizim kurumsal yöne-

timimizde de benim bir oy hakkım var. Eğer yönetimdeki diğerlerini ikna edebilirsem benim kararım uygulanır” diyor.

Bu kadar adil bir yaklaşım sergileyen tepe yöneticiyle çalışmak kolay mıdır merak ediyorum. “Bunu benimle çalışanlara sormak lazım” diyerek geçiştiriyor. Peki, bir yönetici olarak en çok neye kızar; “Beceriksizliğe” diyor. İş dünyasında herkesin becerikli olduğunu bekleyemeyeceğimizi söylüyorum, “Bazen çok basit işler beceriksizlikten ya da yanlış anlamadan ötürü sizi karşı tarafa mahcup edip, zor durumda bırakıyor. İşte buna çok kızarım” diyerek yanıt veriyor.

Hedefine ulaşana kadar çok azimli gözükenerin, o makama ulaştıktan sonra düştüğü rehaveti ve duyarsızlığı affetmeyenlerden. Kendisi bir görevi kabul ettiğinde ise işi sonuna kadar takip edenlerden. Kafasında tamamlanmamış bir iş, kapatılmamış bir dosya bırakmak istemiyor. Ancak bu takipçiliği sonuç alamayacağı bir işte gereksiz inat biçiminde değil. Kolay ikna edilip edilmediğine gelince, “Normal” diyor, “ne kolay ne de zorum!”

Yabancı dünya devleri geliyorken ne yapacağız?

“Yabancılar ülkeye gelmeden köşeleri tutmayı hedeflemiştik. Bunu yapmaya çalışıyoruz. Hep söylerim. İç pazarda mal satmak iç denizde balık tutmak gibi. Dış pazarlara açılmak gerek. Daha büyük avlanmak gerekiyor. Şikâyet ederek bir yere varamayız. Çözüm bulmalıyız.

1 Ocak 2006 Türkiye Gümrük Birliği anlaşmasını imzalandığında ayakkabı sektörünün korunmaya ihtiyacı olduğundan, beş yıl koruma verilmişti. Dernek Başkanı olduğum dönemlerdi ve her fuar açılışında bunu hatırlattım. Ancak bu beş yılı pek çokları değerlendiremedi. Biz de Çin rekabetine dayanamayan sektörlerden biriyiz. Referans fiyatlar sistemini devreye soktuk ve İhtisas Gümrüğü uygulaması başlattık. Üç yıllık bir süre için ayakkabılara fon getirildi. Bu üç yıllık süre de bitiyor. Rekabet nereden gelirse gelsin kendimizi geliştirecek bir yöntem bulmalıyız. 2009 Ağustos'ta bu süre de bitecek.

Avantajımız Avrupa'ya yakınlığımız, derideki gücümüz ve trendleri daha yakından takip ediyor olmamız. Daha küçük miktarlarda RPT yapabiliriz. Büyük şirketler Çin'de üretim yapabilirler. Bu da bir çözüm. Çin'e baktığımızda ise devletin pek çok iş kolunu süspanse ettiğini, çalışanların ayda 28 gün ve günde 14-15 saat çalıştığını görüyoruz. Fabrikaların kışla gibi olduğunu da gördük. Bunlar insan haklarının ihlali. Çin'de kırsaldan gelen işçiler tekrar memleketlerine dönüyorlar. Bu onların işçilik maliyetlerini de arttıracaktır.

Diğer yandan benzinin varilinin 100 doların üzerine çıkması özellikle Rusya ve Körfez ülkelerindeki sermaye birikimi oluşturdu ve bu birikim ülkemize gelmeyi istiyor. Biz de bunu doğru değerlendirmeliyiz.

2002’de yapılan makro ekonomik düzenlemeler o gün için doğrudur. Ancak şimdi ihracatın ve sanayiciliğin ön planda olduğu politikaların uygulanmasında büyük ihtiyaç var. Dikey alanlara daha mikro bakılmalı. 70 milyonluk bir ülkede emek yoğun işler yapılmak zorunda olduğumuzu unutmamalıyım.

Türk gençleri neden hayata olumlu bakmaya başladılar?

“Son araştırmalarda hayata olumlu bakan ülkeler içinde Türkler ilk sıralarda yer almakta. Asgari ücret beş yıl önce 120 dolarken bu gün 400 dolara çıktı. Bu sosyal adaletin gerçekleşeceğinin göstergesidir. GSMH (Gayri Safi Milli Hâsıla) ye baktarsak da artışı görürüz. Biz geçmişte enflasyonla para kazanmayı öğrendik. Toptan ucuz alıp, satarken üstüne koyup satıyorduk. Bu günler bitti. Hâlâ plansız çalışanları görüyorum. Verimliliği arttırmak gerekiyor. 10 bin dolarlık kişi başına gelire ulaşacağımıza ise inancım var” diyen Mehmet Büyükekşi, söyleşi sonrasında bir cümleyi mutlaka eklemeliyim diyor: “Evet çok çalıştım ama bütün çalışmalarımda eşimin mutlak desteğini her zaman aldım” diyor.

24 Ocak 2008

Kurthan Tarakçioğlu

Hyundai Assan Türkiye Yurtiçi Satış ve Pazarlama
Operasyonlarından Sorumlu Genel Müdürü



“Söyleşi yaparken çok hastaydı ama verdiği sözü tutmuştu. Onu Hyundai’nin ülkemizde yerlerde srndğ yıllarda tanımış ve markanın sıralamada dördüncü sıraya çıkmasına neden olan süreçte de izlemiştim. Tarakçioğlu işinde takipçi, inati ama bir o kadar da zor beğenen bir yönetici. Geleneksel otomotiv sektörünün tutucu yapılanmasını zorladığını da biliyorum. Ve gelecekte şimdiki konumundan çok daha fazla sorumluluk isteyen mevkilerde görev yapması gerektiğine inanıyorum.”

Otomotiv pazarı çok cazip, satışlar 2010'dan sonra bir milyonu geçer

İzmir'den İstanbul'a gelesi henüz çok olmamış. 1994 yılında Satış Sonrası Bölge Müdürü olarak Opel Türkiye'de görev almış. Daha sonra doğrudan Kibar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ali Kibar'ın davetiyle Hyundai Assan yurtiçi satış ve pazarlama operasyonlarından sorumlu Genel Müdür görevine getirilen Tarakçıoğlu, bundan sonraki süreçte şirket stratejilerinde atak değişimler gerçekleştirerek Hyundai'nin marka imajı, satış hacmi, pazar payı, kârlılık, bayi memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti indeksi göstergelerinde üst seviyelere ulaşmasında etkin rol oynamış.

Alışık olduğu şehri, düzeni bırakmak elbette kolay olmamış, epey düşünmüş. 'Eğer boğulacaksan büyük denizde boğul' mantığı ağır basmış ve çok geçmeden Kurt- han Tarakçıoğlu da İstanbul'a göç eden profesyoneller kervanına katılmış.

Kurthan Tarakçıoğlu'nun bu kararında onun kişiliği de etkin olmuş. Kendince öne çıkan kişisel özelliklerini tanımlamasını istiyorum, "Tutkulu, aynı zamanda da duyarlı biriyim. Ancak bunların yanında da tutarlı ve bilgili olabilmek için çok uğraş veriyorum. Bulduğumuz dünya koşullarında tutarlılığı sürdürülebilir kılmakla, bu kadar hızlı değişim içerisinde bilgiyi güncel tutabilmek çok zorlu iki özellik bence. İşte bu ikisi olabilmek için de çok çaba gösteren birisiyim" diyor. Görünen o ki Tarakçıoğlu bilgisi olmadan fikir beyan etmeyenlerden. O halde kendisiyle çalışanlarda da bu özelliği arar mı?

"Dürüstlük, açıklık gibi temel prensiplerin çiğnenmesi benim için çok önemli. Ancak kayıtsızlığa her şeyden daha çok sinirlenirim. Bu kayıtsızlığın üst veya ast tarafından yapılması değil, yapılmış olması önemlidir. Saygısızlıktır ve saygısızlık karşısında dengem bozulur. Örneğin; yapılan bir hataya kızmam, o hatanın tekerrür etmesine kızarım, çünkü bu kayıtsızlık işaretidir" diyor. Onu bir yönetici olarak hiddetlendiren konuları konuşuyorken soruyorum, kendisiyle çalışmak zor mudur, kolay mı?

"Ben kolay olduğunu düşünüyorum. Aslında prensiplerim çok açık ve basittir. İki kelimeyle özetlersem; etkin iletişim ve öngörülü yönetime büyük önem veririm ve birlikte çalıştığım kişilerden bunları eksiksiz beklerim. Zira bu iki temel prensip aslında birçok sorunun temelinde yatan nedendir ve eğer iyi yönetilebiliyorlarsa sorunlar da minimize edilir. Ancak, ne gariptir ki bu kadar kolay telaffuz edilebilen bu iki

kelime gerçek hayatta hiç de kolay geçirilemiyor.

Ayrıca talepkâr ve yakın takip yapan bir yönetici olduğumun farkındayım. Bu tarzım bazen benimle çalışanları bunaltıyor olsa da başka bir yöntem tarzının doğru olduğuna inanmıyorum. Benim için saygı ceket iliklemek değil, işi doğru bir şekilde bitirmektir. Dolayısıyla çevremdekileri gereksiz kasılmalarla sıkmam ama mücadele içerisindeyse ve ben oradaysam, orada bazen bir miktar elektrik olabilir. Ama her zaman çalışırım, bazen ekibimden de daha fazla...” Tarakçıoğlu, kendini başarıya adanmış bir yönetici. Eğer işin sonunda başarı yoksa bunu en büyük problem olarak görüyor. Yok, eğer başarı varsa, takdir edilmeyi bekliyor, takdir etmeyi de biliyor. Başarının tesadüf olamayacağını bilenlerden Hyundai Genel Müdürü Kurthan Tarakçıoğlu, güven duyulmayı ve güven duymayı önemli buluyor, “Arkamı kollamam, çünkü bana sadece bir kez kazık atabilirler” diyor.

Ayrıntılar her zaman çok önemlidir

“Aslında elleri işin içerisinde olan bir yöneticiyim. Sorumlu olduğum alandaki tüm detayları bilmek isterim ve mutlaka da öğrenirim. İş geliştirmek için öneri ister, cesaretlendiririm. Başarının sırrının odaklanmakta yattığına inanıyorum. Odaklanmayı başarinca elde edilebilecek sonuçların neredeyse sınırı yok. Amaç belirlerken de, detayları uygularken de odaklanırım ve çevremi de odaklamaya çalışırım” diyen Tarakçıoğlu, Liderlik konusunda yapılmış; “Liderin birinci görevi, gerçeği tanımlamaktır. Liderin son görevi teşekkür etmektir. İkisinin arasında lider bir hizmetkârdır” tanımından çok etkilenmiş.

Kimliğiniz şekillenirken kimlerden etkilendiniz soruma ise, “Özel yaşamımda, yani beni ben yapan özümde ise tek bir örneğim var o da babamdır. Söyleşimizin başında tutkulu ve duyarlı bir kişi olduğumu söylemiş, bunların yanında tutarlı ve bilgili olmak için ise çok çaba gösterdiğimi eklemiştim. İşte o çabamın nedeni örnek aldığım kişinin, yani babamın bende bıraktığı izdir” diyerek yanıt veriyor. Tarakçıoğlu gerisinde iz bırakmak isteyenlerden. “Görevi bıraktıktan 10 yıl sonra da yarın için yaptıklarımla hatırlanmak isterim. diyor.

Hyundai’de son 4-5 senede bir atılım gerçekleşti. Markanın algısı da pazar payı da değişti. Bu nasıl oldu?

“Özetle gerekeni yaptık diyebilirim. Çalışmaların sonucu da Hyundai’nin var olan potansiyelini ortaya çıkardı. Yapmış olduğumuz pazar araştırmaları sonuçlarına göre hedefimizi, hedef kitle gözündeki algıyı değiştirmek, önyargıyı ortadan kaldırmak ve ürünlerin denenmesini sağlayarak hedef kitleyle sıcak temas kurmak olarak

belirledik. Kısacası potansiyeli gördük ve harekete geçtik. Zira Hyundai'nin yine o günlerde global anlamda ortaya koyduğu yeni ve üstün teknoloji ürünleri model yelpazesine birer birer eklenmeye başlamıştı. Bu da bize iddiamızın arkasında güvenli bir şekilde durma olanağını veriyordu. Ürün doğru olmasaydı, yapabileceğimiz hiçbir şey yoktu. Oysaki Hyundai'nin son yıllarda geliştirdiği üstün teknolojinin de desteğiyle bize bunu doğru yöntemlerle pazara tutundurmak kalmıştı" diyen Tarakçıoğlu, markanın tutundurma faaliyeti için tek başına iletişim kampanyasının yeterli olmayacağını da düşünmüş. Organizasyonun tüm unsurlarına eş zamanlı olarak odaklanmışlar. "360 derece düşündük ve eş zamanlı uygulama mücadelesi verdik. Her zaman rakiplerden önce davranmayı ilke edindik ve tüketiciye birçok fırsat ve yeniliği aynı anda sunmaya çalıştık.

Satış ekiplerini büyüttük, geliştirdik ve dinamik satış operasyonları, etkin CRM kullanımı gibi ek güçlerle donattık. Böylelikle tüketicilerdeki önyargıların yıkılmasına yönelik deneme sürüşü günleri organize ettik. Daima tüketicinin gündeminde kalma, onları şaşırtma taktiğimiz, Hyundai'nin gelişen teknolojisi ve sorunsuz ürün alt yapısının da getirmiş olduğu güvenle otomotiv sektöründe bir ilki gerçekleştirerek tüm ürünlerimize "5 yıl mekanik garanti" verdik. Bu belki de en çarpıcı uygulama ve eşik atlamaydı. Tüm bayilerimizi de ISO9001 hizmet standardıyla tescillendirerek yine sektörde bir ilk ve tek olduk" diyen Kurthan Tarakçıoğlu, bayi teşkilatının pazarlama alanında yetkinleşmesini de sağlamış. Anadolu şehirlerinde yerel reklam uygulamaları yaparak müşterileriyle rakiplerinden daha fazla bağ kurmuşlar.

Ülkemizdeki otomotiv sektörünün gittikçe zorlaşan ve dinamikleri sürekli değişen bir sektör olduğundan söz ediliyor. Sizce bunun nedenleri nelerdir?

"Türk otomotiv sektörü bir dönüm noktasından geçiyor. Piyasadaki yüksek arzın ana nedeni, ithal marka oranının çok yüksek olmasından. Yabancı imalatçılar Türkiye pazarını cazip görüyor ve daha fazla satış yapabilmek için ülkemize çok sayıda araç pompalıyorlar. 80'li yıllarda otomotiv işi rahat yapılıyordu. 1996'ya kadar da çok yüksek kârlar söz konusuydu. Markalar arasındaki rekabet de bu kadar keskin değildi. Gerek arz fazlası gerek pazara giren ürün sayısının artması, sektörü gerçeklerle yüz yüze getirdi. 2008'e geldiğimizde özellikle perakende ve bayiler kanalında etkinliğe önem verildi. Çünkü sektörün ana omurgası perakendecilerden oluşuyor. Rekabet kanunları değişti" diyen Tarakçıoğlu, yeni piyasa koşullarında tüketicinin daha avantajlı olacağını söylüyor ve "Sektör bu şartlar altında da ayakta kalabilmeyi öğrenecek" diyor.

Ülkemizde satışa sunulmuş hali hazırda 45 marka var. Peki, bu kadar markayı bir ülke kaldırabilir mi?

“Tabi ki, bilinçli olunduğu müddetçe çok kolay kaldırabilir. Aslında Türkiye’de talepte de çok ciddi bir potansiyel var. Bugün araba talebi 600-700 bin adet civarında ama bunun da üzerinde bir potansiyel söz konusu. Talep sayısının artabilmesi için bazı dinamiklerin yerine getirilmesi gerekiyor. Örneğin, ulaşım altyapısı tüketici için daha elverişli bir duruma getirilmeli. Sektörün önünde son derece parlak bir gelecek var. Çok yüksek bir potansiyel de görünüyor. Fakat sözü edilen bazı dinamikler bu potansiyelin ortaya çıkmasını engelliyor” diyen Kurthan Tarakçıoğlu Türkiye’nin önemli bir lojistik nokta olduğunu söylüyor.

Türkiye algısı itibariyle son dönemlerde bir otomotiv üretim üssü olarak görülüyor. Hyundai de bunlardan biriydi ancak en son yatırımını Çek Cumhuriyeti’ne yaptı. Böyle baktığımda da ekonominin çarklarını döndüren büyük bir sektörün varlığını görmekteyim. Otomotiv Türkiye için sadece adet bazında araç mı demek?

“Otomotiv Türkiye’nin lokomotif sektörü ve bugün 15 milyar dolara yaklaşan bir ihracatı var. Otomotivde bugün sadece yan sanayi yok. Sektöre yeni yatırımcılar geliyor. Gerek teşvikler gerekse lojistik altyapı konusunda sektör derneklerinin konuşlanması gerek. Devlet vergi teşviklerini hayata geçirdi. Yer konusunda ve bu yere ulaşım konusunda bir takım alt yapıları hazırlamak gerekiyor. Bugün zaten Hyundai başta olmak üzere Uzak Doğu’daki birçok yatırımcıyı Türkiye’de görebiliriz. Renault ve Honda gibi firmaların ticari yatırımları var. Bunun artarak devam edeceğini sanıyorum. Türkiye’yi bir basamak taşı olarak görüp Avrupa’dan doğuya doğru gözünü dikmiş turizm yatırımcılarını da görüyorum. Avrupalı şirketler için Türkiye çok önemli bir lojistik noktası. Bana kalırsa en mütevazı tahminle 2010 sonrasında 1 milyon adetlik otomotiv pazar öngörüsünden bahsedebilirim.”

Otomotivin Çin korkusu!

Çin korkusu uzun bir süredir Türkiye’nin de içinde bulunduğu pek çok Avrupa ülkesini tehdit ediyor. Özellikle Türkiye’deki otomotiv sektörünün Çin korkusu var mı? Sektördeki rekabet Çin de işe dahil olursa hangi noktaya gidiyor?

“Otomobillerimizle Çin üretimi olanlar arasındaki kalite farkını bilemeyiz. Ancak bildiğimiz Türk tüketicisi sadece fiyata odaklı tercih yapmıyor. Kullanmakta olduğu aracın kendine saygınlık kazandırdığını hissetmek istiyor” diyor.

Otomobiline gözü gibi bakan ve Türkler için ‘At, avrat, silah’ üçlemesindeki yerini alan otomobiller, Türk tüketicisi nazarında nasıl bir konumda? Türkler nasıl otomobiller hayal ediyor? Hangi özellikleri otomobilinde görmek istiyor?

Türk sürücüsünün tercihinin farklı olduğunu söyleyen Tarakçıoğlu, “Türk otomobil sürücüsü Sedan araç tercih eder ve bagajına da daha fazla eşya yüklemeyi sever. Güvenlik unsurunu önemser ve aksesuarlı, donanımlı araçlara meraklıdır” diyor. Buna bir örnek olarak da, “Tüketici bazen lüks arabasına daha düşük donanım isteyebiliyor. Bazen bunun tam tersini de olabiliyor. Son yıllarda 4x4’lerde bir artış gözlemleniyor. Sanırım şehir yaşamındaki ve iklimdeki zorlu koşullar kendilerine biraz daha yer açıyor” diyor.

Otomobil modellerinde trendler nedir ve gelecekte tüketiciiyi hangi modeller cezp edecek soruma, akaryakıt sorununa çözüm getirecek yeni bir modelin üretildiği haberini vererek yanıtıyor.

“Hibrit araçlar dediğimiz hem yakıt hem elektrikle çalışan modeller var. Bu akım ABD’den başladı. Dünya artık her sektörde daha çevreci düşünmek zorunda” diyen Kurthan Tarakçıoğlu Türkiye’nin geleceğine ilişkin görüşlerini de şöyle paylaşıyor: “Ekonomik olarak ülkenin geleceğini özellikle önümüzdeki 4-5 yılını çok parlak görüyorum ama ondan sonraki dönemleri bu kadar parlak ve net görmüyorum açıkçası. Siyasi ve ekonomik konjoktörün gidişatı değişecek. Bu nedenle ülke olarak bizim de acilen hazırlık yapmamız gerekiyor.”

31 Ocak 2008

Mehmet Erbak

Uludağ Gazozları Yönetim Kurulu Başkanı



“Öyle hızlı konuşuyor ki eğer kaydediyor olmasak anlamamız mümkün değil. Bu yanını biliyor ve beni de uyarıyor. Sanırım bu nedenden ötürü yeteneklerini daha çok görsellik üzerine yoğunlaştırmış. Dünyanın her yanına fotoğraf çekmek için gidiyor. Söyleşimiz sonrasında da hemen Uzakdoğu’ya hareket etmişti. Uludağ Gazozlarının da, Erbak Ailesinin de ilginç bir tarihi var. Kişisel olarak dileğim yerel bir markadan ulusala hatta belki de küresele doğru giderken doğru adımları atması çünkü Uludağ gazozlarının başarısı diğer yerel markalara örnek olabilir. Maalesef ülkemizde başarılı örnekler o kadar az ki! “

Küresel devler, gazozda Türk markalarına göz açtırmıyor!

Bundan yaklaşık 140 yıl önce, 1870'li yıllarda, Fransız bir madenci krom aramak için çıktığı Uludağ'da madeni bulamaz ama ekşi bir su bulur. Sonradan adına maden suyu denilecek olan bu şifalı suyu bulan Fransız maden arayıcısıyla dönemin yöneticileri Talat ve Fuat Paşalar ortak bir şirket kurarlar. Padişah Sultan Mehmet Reşat Han tarafından Osmanlı İmparatorluğu döneminin ilk işletme imtiyazı da bu ortaklığa verilir. O günlerde adı Keşiş Dağı olan Uludağ, adını da bu addan alır. Keşiş Dağı Maden Suyu adıyla üretilerek şişelenen kaynak suyu 50 yılı aşkın bir süre ortaklık bünyesinde satılır. Ortaklık 1925 yılında bütün hisselerin Bursalı Mehmet Hakkı'nın satın almasıyla biter. Nilüfer suyunun yanı başında kurulan tesis maden suyunun yanı sıra gazoz da üretir. Adını da yine lezzetli suyunu kullandığı Nilüfer'den alır. Günümüzde Uludağ markasıyla üretimine devam eden kurumun başında üçüncü kuşaktan Mehmet Erbak var.

Mehmet Erbak, 1950 yılında Bursa'da doğmuş. Bugün hâlâ arkadaşları arasında "gazozcu" olarak anıldığı Saint Joseph Lisesi'nden mezun olmuş. Önce Bursa İktisadi Ticari İlimler Akademisi'nde sonra da Nancy Lut'da gıda teknolojisi okumuş. Erbak, sektörel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirebileceği pek çok dernek ve kuruluşa da üye. Mehmet Erbak Uludağ'ı bugüne kadar gelişim sürecine bakarak mütevazı bir aile şirketi olarak tanımlıyorsa da geriden gelen dördüncü kuşağa çok güveniyor.

Mehmet Erbak'ın Uludağ'ın üretim kapasitesine ilişkin hedefleri şöyle, "2009 yılına kadar 100 milyon litre üretmek istiyorduk. Ancak 2007'de zaten 100 milyon litreyi bulduk. İki kırılma noktamız vardı. Biri 100 milyon litre satış gerçekleştirmektir. İkincisi de üretim kapasitemizi artırmaktır. Bugün 250 milyon litre civarında bir üretim kapasitesine sahibiz. Alt yapı üretim faaliyetlerinde 350 milyon litreyi hedefliyoruz. Bundan sonra da amacımız satış hacmimizi daha da çok artırmak."

Mehmet Erbak tez canlı, ayrıntıcı ve dikkatli bir karaktere sahip. Hızlı düşünüyor olmalı ki, o hıza uygun konuşmaya gayret ediyor. Bazen yanıtlarına yetişmek çok zor oluyor. Peki, böylesine bir yöneticiyle çalışmak nasıldır soruma henüz yaşadığı bir olayla yanıt veriyor; "Birkaç gün önce Bursa'nın yerel TV'lerinden biriyle çe-

kim yapıyoruz. Oğlum da yanımdaydı. Yönetmen arkadaş bu sorunuza yakın bir soru yöneltti. Oğlum da ‘Çok ilgili ve iyi bir babadır’ dedi. Ardından da şöyle ekledi. ‘İyidir, hoştur da, her şeyin mükemmel olmasını istemiyor mu işte bizi öldürüyor’ dedi. Buna benzer bir sözü de yine maden suyu fabrikamızın jeofizik haritasını çıkarmak üzere Bursa’ya davet ettiğimiz uzman ekipten bir arkadaş da söylemişti. Çok detaycı ve mükemmeliyetçi olduğumu söyledi. Bu yönüm aileden geliyor. Çünkü annem de öyleydi. Çok detaycıyım. Babam ise daha hoşgörülüdür. Kendine göre kuralları olan biridir. Bunun dışında ben bir Sen Joseph’liyim. Bu okulun askeri okuldan daha disiplinli olduğu herkesçe bilinir. Bizi mükemmeliyetçi yetiştirdiler. Türkiye’deki büyük şirketlerin başındaki çoğu yönetici, Sen Joseph’lidir.”

Dünya devlerinin cirit attığı içecek sektöründe nasıl ayakta kaldılar?

Yılda 100 milyon litre üretim gerçekleştiren Uludağ üretimi için Erbak, “Yerel olup da, malını ihraç edebilen şirket sayısı oldukça az. Ayrıca yine bu sektörde dört kuşağı bulan aile şirketi de yok denecek kadar az. Hatırlarım benim çocukluğumda Türkiye’de iki bine yakın gazoz firması vardı. Şimdi sayıları bir elin parmaklarını geçmeyecek kadar kaldı” diyor. Uludağ Gazoz’u diğerlerinden ayıran en önemli noktanın kalite olduğunu söyleyen Erbak, “Müşterilerimizin ortak inancı Uludağ’ın kötü mal yapmayacağıdır” diyor. Bunu da babasının, şeker fiyatlarına gelen zam sonrasında sakarın kullanmamak için fabrikanın şalterini kapattığı yılları hatırlatarak yapıyor.

Sekiz ana ürün grubu bulunan Uludağ’ın, gazozda yüzde 20 pazar payına sahip. Uludağ’ın meyveli gazoz da yüzde 6, maden suyunda 18 pazar payı bulunmakta.

Meşrubatta güç kaliteyle değil parayla ölçülür

Rakipler küresel olunca küçük ölçekli Türk firmaları köşeye sıkışır. Uludağ için de farklı olmamış elbette. Küresel rakipler pazarın potansiyelini görünce iştahları da oldukça kabarmış. Yerel markaların önü ise münhasırlık sözleşmeleriyle daha düne kadar kapalıymış. “Rakiplerimiz kadar çok geniş bir dağıtım kanalımız yok. Dağıtım teşkilatımızı genişleterek büyümeyi planlıyoruz. Ayrıca Bursa’da yeni bir fabrika yaptık. Kapasitemizi arttırdık. Topyekûn modernize olduk” diyen Mehmet Erbak gelecekte küresel meşrubat markaları için sıkı bir rakip olacaklarının mesajını veriyor.

Erbak’ın kola sektörünün oyuncularına ilişkin de bir görüşü var. Cola Turka’nın, pazarı büyüteceğine inanlardan, “Yabancı marka daha iyidir imajı Cola Turka ile bozuldu. Bu inanın yıkılması, yerel firmalara fayda sağlayacak. Uludağ Cola markasıyla sahip olduğumuz pazar payımız bütün rekabet sürecinde düşmedi” diyor.

Gazozcu büyükbaba, gazozcu baba ve gazozcu oğul olunca koleksiyonunuz da bu meslekle ilgili şeyler oluyor. Fabrikasında yaklaşık 200 şişe bulunan Erbak, şişe koleksiyonu için, "Türkiye'nin en büyük meşrubat şişesi koleksiyonu" diyecek kadar da iddialı.

Uludağ'ın marka olma sürecinde neler yaşandı?

"Bugün pek çok markanın rekabet ettiği meşrubat pazarında marka olmak çok zor. Geriye bakıp 100 yılı devirmiş kaç marka var diye sorduğumda, bunun da çok fazla olmadığını görürüm. 100 yıllarca ayakta kalmanın bana göre tek etkeni kaliteli mal üretmektir. Bu olmazsa olmaz tek şarttır. Ben gıdacıyım. Bilirim ki insan ilk yediği veya içtiğini bir daha ister ve her defasında da aynı lezzette bulursa kaliteyi de başarmış demektir. Biz Uludağ markasının üreticileri olarak yemeyeceğimiz ve içmeyeceğimiz bir malı üretmez ve de satmayız. Bakın bunu bir örnekle anlatayım. Dünya Savaşı yıllarında şekerin fiyatı 50 kuruştan 5 liraya yükselmiş. Babam da ertesi gün fabrikayı kapatmış. Babamın rakipleri ise sakarin kullanmışlar ve gazoz üretmeye devam etmişler. Babam ise şeker buhranı bittiğinde tekrar fabrikayı açmış. İşte anlatmak istediğim de bu. Kalite bozulur endişesi babama fabrika kapatırmış. Kalitemizden hiçbir zaman taviz vermedik. Meselâ şu anda aromalı maden sularımız var. İddia ediyorum ki dünya çapında bir lezzet. Bir maden suyu ile doğal aromayı karıştırmak çok zordur. Mineralli suların doğal sular üzerinde farklı etkileri olur. Bu etkileri iyi dengelemek gerekir. Bu bir meslek sırrıdır ve bunu biz başardık. Bursa'daki fabrikalarımız bugün teknoloji harikası üretim tesisleri olarak değerlendirilir. Marka olmamızın bir diğer sırrı da mesleği sevmektir. Ödün vermiyorsanız, başarırsınız. Bizi marka yapan meslek aşkı, meslek bilgisi ve kalite için verdiğimiz mücadeledir."

Kaliteli mal üretir ve de dağıtırsınız ama rakipleriniz de boş durmaz; hem de dünya devi olan bu markalara karşı nasıl rekabet stratejisi izlenmeli ki yerel markalar hayatta kalabilsinler.

Uludağ bunu yüz yılı aşkın bir süreden beri başarıyorsa ve bunun da bir sırrı varsa bizimle paylaşır mı?

"İftarla söylemem gerekirse Kalite Derneği KalDer'in yaptığı müşteri memnuniyeti araştırmasında Türk tüketicisi yüzde 86'lık bir oranla Uludağ Gazoz'larını çok beğenilen ve güven duyulan marka olarak belirledi. Müşteri sadakatinin en yüksek olduğu markayız. Bir tek sıkıntımız var: 'Münasırılık anlaşmaları.' Bu ne demek: 'Parası olan düdüğü çalar' demek! Yani, marketlere daha fazla olanak sağlayarak başka meşrubat-

ların o markete girmemesi konusunda sözleşme imzalamak, imzalatmak demek. Bugün büyük firmalar yani meşrubatta Coca Cola, suda Danone ve Nestle'nin cirosu dünya çapındaki pek çok markanın cirosundan kat kat fazladır. Biz bunlara rağmen belli bir noktaya gelebildik. Daha üç gün önce Rekabet Kurulu tarafından yapılan açıklamada münhasırlık anlaşmalarına belli kısıtlamalar getirildi. Oysaki ben bu anlaşmaların tamamının kalkmasını istiyorum. Bunu da sonsuza dek savunacağım. Milli endüstrimizin gelişmesi için bu şart. Kalitesine güvenen, Türk ulusunun güvenini kazanmış her marka için bu mücadelemi yapacağım, yapmaya da devam edeceğim.

Bir diğer iddiam da, Uludağ Gazozları markası olarak yüzde yüz şeker pancarıyla üretim yaparken rakiplerimiz mısır şekeriyle yapılan fruktozu kullanmaktalar. Mısır şekeriyle, şeker pancarından elde edilen şeker arasında dağlar kadar fark var. Bu fark tüm lezzete yansır. Ayrıca bize verilen şeker fiyatıyla uluslararası markalara verilen fiyatın farklı olduğunu da düşünmekteyim. Bunun adı haksız rekabettir. Ümit ediyorum ki şeker fiyatları serbest bırakılacak ve bu haksız rekabet ortadan kalkacak.”

Sorun dış pazarda ya da ihracatta değil ki, iç pazarda da sorunlar yaşıyor yerel markalar. Uludağ markası da raf savaşları tabir edilen bu kor alev konusunda anlatacakları var: “İç pazar konusunda da bazı sıkıntılarımız var. Doğu'ya ve Güneydoğu'ya giremiyoruz. Buralarda tüketicinin bizim ürünlerimize ilişkin fiyat beklentisi oldukça düşük. Üstüne bir de nakliye masrafı gelince Doğu ya da Güneydoğu'da satış yapmamız neredeyse imkânsız. Ancak 2007 yılı içinde küçük de olsa bu bölgelerde bayilikler kurmaya başladık. Anadolu'nun her yerinde varız demek için henüz çok erken. İlginçtir ki, Almanya, Belçika ve Hollanda'daki varlığımızla kıyaslandığında Güneydoğu'da daha zayıfız.”

Afganistan'daki Türk birliğine neden Uludağ markalı meşrubat göndermiyoruz?

Başka bir ülkede yaklaşık 140 yıl önce kurulmuş bir markanın başında olsaydınız o marka nerede olurdu? Burada küresel rakiplerin yaşlarının da yaklaşık Uludağ'inki kadar olduğu göz önüne alınırsa bir fırsat mı kaçmıştır? Milli markalara sahip çıkmak için devletin yaklaşımı nasıl olmalı? Sizin milliyetçilik kavramına getirdiğiniz açılım biraz daha farklı. Bu farkı anlatır mısınız? “Bugün bizim gösterdiğimiz bu azim ve çaba başka bir ülkede olsaydı çok daha farklı değerlendirilirdi diye düşünüyorum. Altını çizdiğiniz milliyetçilik kavramı konusunda çok farklı düşünen biriyim. Bir kere milliyetçilik kelimesine karşıyım. Bu kelime sakız gibi oldu. Nereye çekersen oraya gidiyor. Benim lüğatimdeki kelime ‘vatanperverliktir’ Vatan sevgisi yani. Bu duygunun bende çok yüksek olduğunu düşünüyorum. Ben iki Kuvay-i Milliye'ci dedenin toru-

nuyum. Buradan hareketle bu özelliğimiz elbette markamızın ilke ve prensiplerinde etkili olmuştur. İnancım şu ki, bizim gibi yerel markalara devletin mutlaka destek vermesi gerekir. Bunu da şu örnekle açıklamak isterim:

1940'lı yıllarda Amerika'da Coca Cola'ya destek veren onu mili içecek yapan Amerikan Orduları Komutanı Eisenhower olmuştur. Kuzey Afrika'ya savaş ilan edildiğinde bu ünlü komutan 'Ben askerimin Coca Cola içmesini ve hamburger yemesini istiyorum' demiş. Bununla da kalmayıp, özel konteyner'larla Coca Cola gönderimi yapmış. Ama biz Afganistan'daki Türk birliğine Uludağ gönderemiyoruz!"

Son soru Türkiye ekonomisi hakkında. Acaba Erbak, bir yandan kendisine soluk aldirmayan küresel rakipleri, diğer yandan yaptığı kapasite artırma girişimleri ve bütün bunların arasında ayakta durma başarısı gösteriyorken özel bir durum sergiliyor mu? Peki, geleceğin dünyasına ilişkin görüşleriniz neler?

"Günümüz dünyasının içecek sektörü oligopol bir pazar. Bu saatten sonra yeni oyuncuların sektöre girmesi mümkün değil. Çok aykırı bir örnek olarak Red Bull gibi bir markadan bahsedebiliriz ama her markanın böyle bir şansı olamaz.

Türkiye'nin gidişatından ise hiçbir endişem yok. Demokrasiden ödün vermezsek bize hiçbir şey olmaz. Bugün dünya geneline baktığımızda gelişmekte olan dört ülke pazarı var: Rusya, Çin, Hindistan ve Türkiye. Türkiye ulusal bağımsızlığını muhafaza ederek güçler ayrılığı meselesini bozmadan devam ederse başarılı olur. Unutmayalım ki 1910'da bu ülke işgal edildi. 1923'te Cumhuriyeti kurduk. Lozan Anlaşması'na imza attık. İnaniyorum ki, bunu başaran ulus çok daha iyisini her zaman yapabilir."

7 Şubat 2008

Orhan Turan

ODE Yönetim Kurulu Başkanı



“Kendisini uzun yıllardan beri tanıyor olmaktan ötürü hem işinde hem de kişisel yaklaşımlarındaki değişimi çok yakından izleyebildim. Orhan Turan hedef odaklı bir yönetici. Yakaladığı şansın kıymetini bilecek kadar da zeki. Sayın Turan’da her iş adamında olması gereken kişisel başarıya olan tutku gerektiğince var. 2008’de Yılın Girişimcisi de seçilen Orhan Turan yönetsel açıdan farklı bir yaklaşıma sahip; güçlü bir sektörel duruş ve uluslararası pazarda Türk inşaat sektörü adına markalaşma takıntısı var. Yaklaşımını onaylasam da bazen sadece işiyle uğraşsa daha iyi olmaz mıydı demeden de edemiyorum!”

George Soros'un teklifini bile reddettim

“Ülke ekonomisinde inşaat sektörünün büyük bir önemi var ancak bugüne değin sektörün dinamikleri yeterince anlatılamamış. GSMH’ nin yüzde 20’sini inşaat sektörü üretiyor. Ayrıca döviz girdisine, istihdama katkımız çok büyük. İhracatın yüzde 12’sini yaparken ithalat içindeki oranımız sadece yüzde 3,4. Dünyadaki ilk 225 inşaat firması arasında, Türk inşaat firmalarının sayısı 22. Avrupa’da da en büyük 3. büyük inşaat firması bir Türk şirketi. Bu bakış açısıyla baktığımızda küresel düzeyde Türk markalarına sahibiz zaten.

Libya’da +50 derecede, Sibiry’a’da ise -50’de çalışır Türk inşaatçıları. Ben buna ‘Delta 100’ diyorum. İnşaat malzemeleri konusuna gelince, burada da dünya markası olabilecek kurumlar var. 2007 yılında dış müteahhitlik gelirimiz 20 milyar dolara ulaşmış. Oysaki çok uzak değil, 2001’de 2.1 milyar dolar kadardı. Bu bize katma değer getirecektir. Ayrıca Türkiye’yi de kapsayan konularda Avrupa İnşaat Malzemeleri Dernekleri karar veriyorken, onların aldığı kararlara gözlemci olmak yerine aktif olma kararı verdik ve yönetimlerine de girdik.”

Orhan Turan’ı uzun bir zamandan beri tanıyorum. İnandığı işleri nasıl yaptığını ve bu işleri yaparken başında bulunduğu ODE’ yi bir satış şirketinden sanayi kuruluşuna nasıl dönüştürdüğünü de yakından gördüm. ODE Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan’da gördüğüm bir başka şey ise, bitip tükenmek bilmeyen üretme tutkusunu. Kendisine bu tutkunun kaynağını bugüne değin sormamıştım. Şimdi soruyorum; Orhan Turan bütün bu gayreti neden gösteriyor ve nasıl anılmak istiyor?

“Bu çok zor bir soru. Bildiğini paylaşan, güler yüzlü, topluma ve çalışanlara yardımcı olan biri olarak anılmak isterim. Bilgiyi paylaşmanın insanı daha zengin kıldığına inanırım. Bence deneyim, tecrübe ve zenginlik tek başına yaşanacak şeyler değil. Kendimi hiç düşünmem. İyi şeyler yaptığıma inandığım için gelecekte de iyi şeylerle anılmak isterim.”

Bu yanıtlara bakınca Orhan Turan’ın sakin ve uyumlu olduğu varsayılabilir. Bu nedenle hemen Orhan Turan nasıl bir yöneticidir, onunla çalışmak kolay mıdır sorusunu soruyorum;

“Benimle çalışmak kolay değildir! Aslında kolay olduğum yönlerim de var. Sıra-

te önem veririm. Kurum olarak esnek bir yapıda olmamız ve koşullara hızlı yanıt verebilmemiz en büyük avantajımız. Aceleciyimdir. Bazen çalışanlardan birşey ister, o daha yerine gitmeden sonucu isterim. Herkesin çok hızlı olmasını beklerim. Zaten ODE'nin başarısında da bu var. En büyük özelliğimiz İngilizce tanımlamayla flexible olmamız. Bu nedenle de ODE ürünlerinin tamamı 'flex' son ekiyle biter. Rakiplerimiz; İzcam, Dow, BTM, İztoprak, Sika, YKS, Onduline, Yalteks gibi hepsi de yabancı sermayeli büyük oyuncular olunca bizim de sonuç odaklı ve süratli olmamız gerekiyor."

Orhan Turan'ın bugünkü öncü kişiliğine bakınca bunun geçmişten bugüne taşındığını düşünmeden edemiyor ve soruyorum. Kimsiniz, kimlerdensiniz, nerelisiniz?

"Çocukluğum Elazığ'ın Keban ilçesi Bayındır Köyü'nde geçti. Bugün benimsemiğim liderlik tavrını geçmişten bir örnekle açıklayabilirim. Köyde ilkokulda 1, 2, 3 ve 4,5 olmak üzere iki sınıf vardı. Ben 1-2-3. sınıfın başkanıydım. Öğretmen 3. sınıflara bir şeyler anlatırken ben de 1. sınıflara fasulye dağıtır, hesap yaptırır, yazı yazdırırdım. Kar yağdığı zaman şehirle irtibatı kesilen ve çocukları hasta olduğunda ölen bir köydü benim köyüm. Portakalı ve elmayı senede bir kezden çok yiyemedik. Babamız rençperdi ama girişimci bir ruha sahipti ve pek çok doğulu gibi İstanbul'a iş olanakları aramaya gelmişti. Amcan sırtında halı satarmış. Babam amcama birlikte dükkân açmayı teklif etmiş. Amcam kabul etmeyince de kendisi risk almış. İstanbul'a göçümüz ağabeyimin üniversiteyi kazanması nedeniyle olmuş."

Orhan Turan, Yıldız Teknik Üniversitesi mezunu bir mühendis ardına Marmara Üniversitesi'nde işletme masterı da yapmış. Turan, mutlaka kendi işi yapmalıyım diyerek kendisini de öyle donatmış. İşte Orhan Turan'ın kariyer, bir anlamda da ODE'nin kuruluş hikayesi;

"1981 Eylül mezunuyum. İki ay iş bulamayınca strese girdim. ENKA'ya başvurdum ve 1,5 sene çalıştım. Bu 1,5 senede ne öğrendiniz dersiniz, kendi işi yapmam gerektiğini diye yanıtlarım." diyen ODE Yönetim Kurulu Başkanına, çocukluğunuzda maddi sıkıntı mı yaşadınız diye soruyorum: "Hayır, ama her zaman bir hedefim vardı. Bugün bu hedef, Türkiye'den küresel bir marka yaratmak biçimine dönüştü. İşe ilk başladığım yıllarda Beşiktaş'ta bir mağaza açıp bir de arabam olsun istedim. Uluslararası firmaların hantallıklarıyla, yine onların göremediği fırsatları görünce öz güvenim giderek arttı. Çok okurum ve çokuluslu firmaların işi nasıl yaptıklarını öğrenip uygulanabilirlerini ODE'yi adapte ederim." diyen Turan ayrıntıların insanı.

Düşünüyorum da mühendislik kurgusuna sahip olanlar her zaman sebep, sonuç ilişkisini gözetirler. Peki, Orhan Turan'ın yalıtım sektörüne girmesi bilinçli bir tercih miydi yoksa tesadüf mü?

“Bilinçli girdim. İlk başladığım yıl ticaret yaptım, sonra ithalata geçtim ve nihayet üretime girdim. Bu süreçte ODE ciddi bir sermaye birikimi yaptı. Bütün bu süreçte neyi, nasıl farklı yapabilirim diye düşündüm. Sonradan öğrendim ki bunun adı inovasyon/yenilikçilikmiş. Müşterilerimle her zaman bire bir iletişim içinde oldum. Sonradan öğrendim ki bu da CRM'miş!” diyen Orhan Turan'a, geriye dönüp baktığınızda yalıtım değil de başka bir iş olsa daha iyi olurmuş dediğiniz oluyor mu diye soruyorum,

“Perakende ile ilgili bir sektörde olsaydım rakamları çok daha yüksek firmaları yönetiyor olurdu. ODE'de soyut bir faydayı göstermeye çalışarak satış yapıyoruz. Bu adeta hayal satmak gibi bir şey!” diyor.

En hızlı büyüyen, en büyük girişim kredisini alan, çok uluslu yabancı rakiplerinin canını sıkkan ODE şimdi nereye gidiyor?

“Global bir marka olacak. Bunu söylerken biraz kendini beğenmişlik olacak ama sektörde genç insanların rol modeli oldum. Bana. ‘ODE'yi satmayacaksınız değil mi?’ diye soruyorlar. Onların morallerini bozamam. Bu nedenle ODE'ye Avrupa'da inşaat sektörünün yeni bir oyuncusu olma hedefini koydum. Oysaki işe başlarken iki maaş kadar bir sermayeyle başlamıştım. ODE büyük bir kurumsal şirket olacak dediğimde bana inanmıyorlardı Bugün de küresel bir marka yaratacağım diyorum, yine inanmayanlar var! Oysaki çok itibarlı yabancı inşaat firmalarının sitelerinde ODE'nin logosu referans olarak kullanılıyor. Knauf gibi bir marka bile ODE'yi kullanıyor. Düşünün Anadolu'dan bir girişimci çıkmış ve ODE'yi kurmuş. Bu, bana, gençlere model olmam için ağır bir sorumluluk veriyor.”

İş Girişim ile birlikte bir yatırım yaptınız. Bu yatırımın boyutu ve gerekleri hakkında bilgi verir misiniz?

“Radarlarım açıktır. Her şeyi araştırırım. Bütün sektörel dergilere göz atarım. Doğal olarak birilerinin ayağına bastığımı farkındayım bu nedenle de açık vermem gerektiğini de biliyorum. Pek çok girişim sermayesi veren kuruluş bir süreden beri şirketimize öneriyle geliyordu. Hatta rakipler gönderdi, bilançomu ele geçirecekler diye düşündüm. Kapalı cevaplar verdim. İnşaat sektörü büyümeye başlayınca dünyada ünlü yatırımcı Soros'un grubu bile geldi. ‘Niye ODE diye?’ sordüğümde, ‘İnşaat sektörü büyüyecek. Yatırım sektörü büyüyecek. Global markalar hep si-

zi gösteriyorlar' dediler. Yabancılar Türk yatırımcı arıyorlar. Bilinmeli ki, yabancı sermaye artık sıfırdan bir şirket kurmak üzere gelmeyecek. Kendi sektöründe yol almış yerel şirketlere yatırım yapıp, zaman kazanacaklar. İşte bu yanıttan girişimcilik sermayesi ilgimi çekmeye başladı. İş Girişimin 900 firma arasından 9 kuruluşa verdiği girişim sermayesini alan kendi sektörümüzdeki tek firmayız. 40 milyon dolarlık bir yatırım tek kalemde sıkı bir iş demektir.

Diğer yandan girişim sermayesi de kafamda şekillenmeye başlamıştı. Kendi imkânlarımızla Türkiye on katı büyümüş hızlı büyümüşüz. Her hafta bir Amerikalı, Avrupalı şirket geliyor ve yatırım yapmak istiyorlar. Ancak bakıyorum da keşke daha önceleri girişim sermayesi kullansaymışım diyorum. Bu arada Anadolu'dan bizim hiç tanımadığımız yatırımcılar da arayarak girişim sermayesi hakkında bilgi almak istiyorlar. Türkiye'de kabuğumuzu kırmamamızın nedenini, küçük olsun benim olsun yaklaşımında buluyorum. Oysaki büyük olsun, küresel olsun hepimizin olsun yaklaşımını benimsemeliyiz."

İthalatın ihracata oranının azalmasının gerekliliğini her yönetici söylüyor. Ancak Orhan Turan'ın kendi sektöründen yola çıkarak bir de çözüm önerisi var.

"Dışa bağımlılıkta en çok ulaşım, konut ve sanayi ara mallarına para harcıyoruz. Burada yüzde 75'lik bir dilim konut ve sanayi için ödeniyor. Bu da 25 milyar dolar demek. Cari açığın yalıtımda yapılacak tasarruflarla kapatılması olanaklı. Eğer, biz 1970'li yıllarda İsrail gibi ısı, ses ve su yalıtımdaki önlemimizi alsaydık bugün IMF'den borç almak yerine

IMF'ye borç verirdik. İlginç bir kıyaslama olması açısından bakarsak da, gelişmiş ülke statüsünde olan Danimarka'daki konut sahibi ısınmak için bir öderken biz beş misli ödeme yapıyoruz." diyor. ODE'nin rakipleri için bir tehdit oluşturduğunu ama henüz hak ettiği yerde olmadığını düşünüyor Orhan Turan ve "ODE olarak Türkiye ekonomisinin 10 misli büyüyüyoruz ama büyümeyi hızlandırmak istiyoruz. Ben iddialı birisiyim. İddia yoksa ben zaten sıkılırım. Şu an rakibimle benim aramda üç misli ciro farkı varsa, benim daha çok gidecek yolum ve pazarım var demektir. Bu nedenle de bundan sonra daha büyük yatırımlar yapmak istiyorum. Bir sonraki yatırımımız taş yünü olacak. Bu yatırımla birlikte ODE olarak kulvar değiştireceğiz. Rekabette farkı ürünle yaptığınızda 1 yıl, insan kaynağı ile yaptığınızda en az 7 yıl sonra taklit edilebiliyorsunuz. Şimdi rakiplerimin İK anlayışına bakıyorum ve bir bölge müdürünün aynı konumda 20 sene kaldığını görüyorum. Aynı konumda 20 yıl çok uzun bir süre. Bence o çalışan, kuruma artık bir şey veremez. Bir çalışanı beş yıl sonra ya terfi ettirmelisiniz ya da işten çıkarmalısınız. Rekabet her alanda

yapılmalı. Geçmişte uluslararası firmaların bayisiydim şimdi onlar benim rakibim oldular. Ben yabancı ülkelere ihracat yaparken onların yalıtım problemine çözüm getiriyorum. Oysaki kendi ülkem için bir şeyler yapmak ve toplumu yalıtım konusunda bilinçlendirmek istiyorum.” diyen Orhan Turan, kendi sektörünün oluşturduğu İnşaat Malzemeleri Sanayicileri Derneği’nin de başkanı (IMSAD). Ayrıca meselelere toplumsal bakış açısıyla yavaşan Orhan Turan pek çok STK’ da da aktif görev alıyor. ODE Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan TÜSIAD’a da üye.

Ülkenin geleceğini nasıl değerlendiriyor ve bu gelecek içinde gençlere neler öneriyorsunuz dersem, ne dersiniz?

“Türk özel sektörüne çok güveniyorum. Dinamik ve koşullara da hızla ayak uyduruyor. Bu nedenle dünya vatandaşı olmak ama yerel değerleri de kaybetmemek lazım. Şu anda gelişmiş ekonomilerde problem var. Sermaye birikimi yaşlı ülkelere genç ülkelere kayıyor. Para doğuya kayacak. Biz de o genç ülkelere biriyiz. Bugün Körfez’de 2 trilyon dolarlık fon var. Bunu ülkemize getirip, refah seviyesini artırmamız lazım.

Gençlere önerime gelince; İstanbul’a taşınacağımızı ilk duyduğumda, ‘Tekerlekler evi nasıl çekecek?’ demiştim kendi kendime. Denizi görmemiştim. Ansiklopedi nedir bilmiyordum. Böyle bir hayat içinde nasıl hayal kurabilirdim ki! Hayal olmasa da kendime hep ‘Farklı olmam lazım’ derdim. Bulunduğum çevre bana her zaman dar geldi. Mahalleden sektör derneklerine uzanan bir hayat öyküm var. Şimdi Türkiye’nin sorunlarına el attım. Başarı için bir bedel ödemeye hazır olmak lazım. Benim bedelim de aileme, çocuğuma daha fazla zaman ayıramıyor oluşum. Ülkemizde görebilene pek çok fırsat var. Anadolu’nun ücra bir köyünde dünyaya gelmiş biri olarak bugün küresel markalarla çalışan ve kendi küresel markamı yaratmaya çalışan biriyim. Biliyorum okuma özürlü bir toplumuz ama okumalı, kendimizi geliştirmeliyiz. Bir yerlere gelirken eğer hedef büyükse bedel de ağırdır. Bunu da unutmamak lazım!”

14 Şubat 2008

Nahit Kiler

Kiler Holding Yönetim Kurulu Başkanı



“Söyleşimiz boyunca hiç bulunduğu konumun havasına girmeden kendi gibi yanıtlar verdi. Sorularına diline ilk geldiği biçimde net yanıtlar vererek bu halini de pekiştiriyordu. Söyleşimizi İstanbul’un en yüksek binası Sapphire’in henüz inşaat halinde olan şantiyesinde yaptık. Kısa bir süre sonra İstanbul’daki tüm binaların üstünde yükselmeye başlayacak olan binanın teknolojisi, sıra dışı mimarisi herkesçe konuşulacak ama biz Bitlis’e o küçük bakkal dükkanından bugünkü Holding Yönetim kurulu başkanlığına ulaşan süreci konuşuyoruz. Kiler Holding’in gelinen bu uzun yoldaki inanılmaz başarının büyüklüğünü ancak Sapphire’in yüksekliğine benzetmek mümkün olabilir.”

Satılık şirketimiz yok!

Ülkemizin meyve, sebze üretiminin, bir Türkiye'ye daha yeteceği söyleniyor. Ayrıca bu yaş sebze ve meyvenin uygun olmayan koşullarda taşındığı, istiflendiği bu nedenle de ziyan edildiği de söylenenler arasında. Bütün bunların sonucunda da ürün fiyatının olması gerekenden daha yukarda bağlandığı ifade ediliyor. Bütün bunların çözümü için ise lojistik ve soğuk zincir gibi ürünü zedelemekten taşımayı da kapsayan bir organize satış kavramından söz edilmekte. Tüketicie, ucuz fiyattan sağlıklı yiyeceğe kadar avantajları sunacağı söylenen organize satış yatırımları da giderek artmaya başladı. Öyle ki, en çok çeşidi en ucuza satmakla ünlenen dünyanın en büyük market zinciri Wal-Mart da Türkiye'ye gelmek üzere yola çıktı. Büyüklerin yanı sıra daha mütevazı metrekarelerle mahallemizde muhkem yerlere konuşlanmış perakende marketleri de var. Onlar da yerli devlerle, çok uluslu zincirler arasında ayakta duruyor hatta ülkem insanını daha çok tanıdıkları için başarılı da oluyorlar.

Kiler de başarılı yerel zincirlerden birisi. Ancak Kiler perakende zinciri olarak yola çıkmasının çok ötesinde bir yerde şimdi. İnşaat ve enerji alanında işler de yapan Kiler Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı Nahit Kiler'le Kiler ailesinin Bitlis'ten İstanbul'a uzanan başarı hikâyesini konuşuyoruz.

"Babam TEKEL' de memurdu. Emekli olduğunda kendine bir bakkal dükkânı açtı. Bitlis'teki imkânlar çok kısıtlıydı. Enflasyonun yüzde 70-80'lerde olduğu bir dönemde Bitlis gibi bir yerde bakkal dükkânı açmak oldukça riskliydi. Veresiye satış yapıyor, verdiğiniz malın karşılığını ancak üç ay sonra alabiliyordunuz. Üç ay sonra sattığınız ürünü yerine koymaya kalktığınızda da 100 liraya sattığınız ürün, 110 lira oluyordu. Belki para kazanıyor gibi görünüyorsanız da aslında veresiyeden dolayı yüzde 10 zarar ediyordunuz. İşte belki biz de bu gidişatı gördük. Bir önsezi diyelim. Babam Bitlis'te kalırsak fazla bir şey yapamayacağımızı anlamıştı ve 'Büyük şehre gitmek lazım. Yoksa bir tane bakkal dükkânı, bu kadar nüfusun karnını doyuramayacak' dedi."

Nahit Kiler, dört kardeşin en büyüğüdür. Babası İstanbul'a gitme kararı verdiğinde ise henüz liseyi bitirmişti. Babası, büyük oğluna güvenir ve aileyi ona teslim ederek fırsatları görmek üzere İstanbul'a gelir. Bir daha da geri dönmez, Bahçelievler Siyavuşpaşa'da bir bakkal satın alır ve aileyi de yanına çağırır. Bitlis'teki bakkalın

veresiye hesaplarını kapatmak, elde ne varsa satmak iki aylarını alır. Başarı için geriye dönüp bakmamak ve 'eğer başaramazsak geri döneriz' dememek için de tüm gemilerini yakarlar.

Nahit Kiler o zor kararın alındığı günleri anımsıyor ve "Evet, çok gençtim. Babamın bana güveni fazlaydı ve her zaman için önümüzü açtı, destek oldu. Aslında baktığımızda pek çok baba işlerini kısa sürede birden bire oğluna teslim etmez. Babam, çok hassas konularda bile yanlış bir şey yapmadığımızı görünce bize destek oldu." diyor.

İstanbul'a gelme nedeni daha iyi koşullarda yaşamaktır. Bir evimiz, bir arabamız olsun derler. Ancak ailece el birliği edip çok çalışırlar. Çok çalışmanın getirisi olduğu gibi bedelleri de vardır. Nahit Kiler iş yoğunluğundan çocuklarına gönlünce zaman ayıramaz ve verdiği tatil sözünü bile tutamaz. Çocuklar deyince Kiler Yönetim Kurulu Başkanı Nahit Kiler'in yüzü gülüyor. Kiler, ilk çocuğu 19, en küçüğü ise henüz 18 aylık olan dört çocuk sahibi.

Ekibin başı böylesine çok çalışırsa çalışanlar ne yapar? Onlar da çok çalışır mı, çalışmazlarsa Nahit Kiler'in tepkisi ne olur?

"Onlar da çok çalışırlar. Bunu bilir ve helallik dilerim. Benim bir şeye çok kızdığım görülmemiştir. Daha çok kendi kendime kızarım. Ben en çok bir işin yapılmasını istediğimde onun yapılmadığını gördüğümde çok kızarım. Özellikle de bana neden yapılmadığına dair bilgi verilmemiş ve son anda bilgi veriyorlarsa kızgınlığım artar. Diyelim ki söylediğim işin aynı gün içinde yapılması gerekiyor ama işin yapılması bir hafta sürebilir. Eğer bunu söylerlerse anlayışla karşılarım. Yok, söylemez saklarlar ve işi uzatırlarsa çok kızarım. Şahsen ben babama karşı sorumluyum ve bana söylediği hiçbir şeyi ikinci kez söyletmemişimdir. Bu durum aile içinde de böyledir. Mesela sabahleyin oğluma, saat sekiz buçukta evden çıkacağız demişsem mutlaka o saatte çıkmalıyız. 10 dakika dahi gecikse kızarım." diyen Nahit Kiler pek çok iş kolunda çok sayıda insan kaynağıyla çalışıyor. Zamanı iyi kullanma konusuna bu kadar dikkat ediyorsa, işleri nasıl denetliyor, kurumsallaşmış bir organizasyon olma yolunda neler yapmışlar bilmek istiyorum.

"Kurumsal bir firma değiliz. Fakat önümüzdeki iki yıl içinde, şirketin kurumsallaşmasıyla ilgili çok ciddi adımlar atacağız. Aslında en fazla mesaimizi de kurumsallaşma konusuna ayırıyoruz. İş belli bir büyüklüğe geldikten sonra, boyutu sizi aşıyor. Ondan sonra işi kurumsallaştırarak tabana yaymanız lazım. Her işin belli bir prensibi olmalı. Şu an danışmanlık aldığımız firma da var kendi içimizde bir ekibimiz de bu konuya kafa yoruyor." diyerek yanıtlıyor sorumu ve işinin boyutunu bü-

yüterek kurumsallaşma yoluna giden bir arkadaşının deneyimini bizimle paylaşıyor, “Yeni bir mağaza açmıştı. ‘Hayırlı olsun!’ gittik. Arkadaşım bana: ‘Ben çok yorul-
dum artık bu saatten sonra çok fazla bir şeyle ilgilenmeyeceğim. Şirketin başına bir
genel müdür getireceğim’ dedi. Ben o gün ona kurumsallaşmaya çalışırken bazı
önemli noktaları atlamaması gerektiğini anlatıp, uyarımdım. Ödemeler, çekler, im-
zalar bunlar çok riskli konular demiştim. Ama arkadaşım ben böyle şeylerle artık il-
gilenmeyeceğim çünkü kurumsallaşıyoruz demişti.

Altı ay sonra firma battı. Altındaki araba dahi gitti. Bu nedenle kurumsallaşma
derken işin dozun iyi ayarlamak gerek. Dışarıdan birçok firmaya göre daha kurum-
sal görünebiliriz ama biz kendimizi öyle görmüyoruz. İki yıl içinde istediğimiz nok-
taya geleceğiz diye yanıt veriyor. Kiler’in büyümesinin gerisinde diğer zincir mağa-
zaları satın almaları da var. En büyük satın alma ise Canerler’in alımı olmuş.

“Canerler’i aldığımızda toplam mağaza sayımız belki de Canerler’le aynıydı.
Organize perakendeciliğe 1994’te başlamıştık ve 2004’e gelene kadar da 3-4 tane
zincir satın almıştık. Mağaza sayımız da 55’e ulaşmıştı. Canerler’i alınca mağaza sa-
yısını bir anda ikiye katlandı. İlk defa İstanbul dışına da çıkmış olduk.” diyen YK
Başkanı Kiler’e, Türkiye’nin üçüncü büyük organize perakende zinciri olma iddiası-
nı soruyorum?

“3. büyük olmak tabii iddialı bir şey. Önümüzdeki beş yıl içindeki hedefimiz
bu. Perakendede fırsatlar görüyoruz” diyen Nihat Kiler’e bu kez de perakendedeki
fırsatların neler olduğunu soruyorum.

“Şu an perakende sektörü Türkiye’de çok bakir. Yurtdışında özellikle Avru-
pa’ya baktığımız zaman Fransa’da organize perakendecilik yüzde 70-75’lerdeyken
Türkiye’de daha bu oranlar yüzde 30’larda, yani Avrupa’ya göre çok gerideyiz. Son
yıllarda İstanbul ve Ankara’da sektör biraz yaygınlaşsa ve 1000 metrekare üzerinde-
ki marketler artsa da daha yapılacak çok iş potansiyeli var. Anadolu ise perakende-
deki fırsatlar anlamında daha da bakir. Anadolu’da 500 metrekare marketi olmayan
illerimiz bile var. İşte bu yüzden perakende de fırsatlar var diyorum. Daha işin ba-
şındayız. Burada kim daha hızlı davranıp daha fazla yol alırsa o ilerde pazardan da-
ha fazla pay alacak. Hantal olan geride kalmaya mahkûm olacak.” diyor.

**Aalışveriş merkezlerine gösterilen rağbetin pek çok nedeni var. Şehrin kir-
li ve güvensiz sokaklarını alışveriş merkezleri içine taşıyarak temiz ve güvenli
hale getiriyorlar. İnsanlar AVM’ler içinde kışın sıcakta, yazın da serinde dola-
şıyorlar. Marketlerin tüketiciler için nasıl bir tanımı var? İnsanlar nasıl bir duy-
guyla geliyorlar?**

“Bir defa tüketicinin alışveriş yaptığı yere güvenmesi lazım. Daha ucuz, daha temiz olduğuna ve satın aldığı ürünün daha kaliteli olduğuna inanması çok önemli. Markette mal sirkülasyonu çok daha fazladır ve bu nedenle de satılan ürünler daha tazedir. Hizmet kalitesi, firmanın vermiş olduğu güven hepsi tüketiciyi markete getirir. Kasap ve manavlar da bir anlamda markete taşındılar. İşte bu nedenle de kasap da, manav da kalmadı. 1984’de İstanbul’a geldiğimiz zaman hemen her semtte 10 tane bakkal, iki, üçü de kasap vardı. Şimdi bakıyorsunuz birçok semtte kasap, manav, şarküteri yok. Vatandaş, et için de sebze için de markete gidiyor. Bu da değişen bir tercih” diyerek yanıtıyor.

Perakende böylesine hızlı büyürken sektörü bir araya getirme çabası gösteren dernekler de var. Kiler bu oluşumlarda yer almıyor, neden?

“Bu bir iç karar. Daha önceden ISMAR İstanbul marketler zinciri diye bir birlik vardı. Onun da kurucularındanız. Bahsettiğim 1990’lı yıllar. Metro’nun Türkiye’ye ilk geldiği dönemde 250 metrekairelik süper marketimiz vardı. Yedi market bir araya gelerek kurmuştuk. Ama üreticiler imkânlarını alım gücü fazla olduğu için Metro’ya sağlıyorlardı. Biz de güç birliği oluşturduk.

Yedi market başladık sonra sayı 60 üyeye kadar çıkmıştı. İstanbul’da market sayısı o zaman zaten 80 taneydi. Ancak aldığımız kararları yürürlüğe sokamadık. İşte bu yüzden sektörel birliklerin başarılı olacaklarına inancım yok” diyerek yanıtıyor.

‘Biz Türkiye’nin en ucuzuyuz’ diyorsunuz. Bunu nasıl sağlıyorsunuz? Bunun bir reçetesi var mı? Üreticiler size daha mı ucuz satıyorlar?

“Belki bizim satın almamız daha iyi çalışıyor. Daha doğrusu işin başında kendimiz duruyoruz. Kardeşim Ümit Kiler marketlerin başında. Onun Kiler’deki her adımdan haberi olur. Kâr marjımızı düşük tutuyoruz. Bütün bu yaklaşımlarımız büyümemize etken oluyor” diyor.

Nahit Kiler’e bu kadar yerli ve yabancı dev arasından nasıl üçüncü olacaksınız diye soruyorum. “Tabi eloğlu gelir de bir- iki tane büyük zinciri alırsa, bizim de yapacak fazla bir şeyimiz kalmaz” diyor.

Peki, bu sizin için de bir fırsat değil mi, siz Kiler’i satmayacak mısınız?

“Yok değiliz, biz alıcıyız. Bizim marketlerdeki raflarda 30 bin çeşit satacak ürünümüz var. Biz onları satıyoruz” diyerek kaçamak bir cevap veriyor.

Kiler perakende de iyi bir marka. Sektörün tanıdığı, müşterilerin tercih ettiği bir marka iken inşaat işine de girdi. Ne oldu, bu kararı nasıl verdiniz?

“Farklı sektörlerle girmemiz gerekiyordu. Sadece inşaatla değiliz. Kütahya’da şeker fabrikamız ve de enerji işimiz de var. Şu an üç tane santrale sahibiz ve işimizi büyötmeye kararlıyız. Önümüzdeki 2-3 yıl içerisindeki projemiz enerji olacak” diyor geleceğe ilişkin projelerinden söz ederken Nahit Kiler ve “İnşaatla gelince zaten kendimize ait olan marketleri yapan bir inşaat departmanımız vardı. 2002’den sonra gayri menkulde artan talebi görmüştük ve sektöre girmeye o zaman karar vermiştik. Bizim hedefimiz holding olarak büyömek” diyor.

İş yapma potansiyeli iş yapma isteğiyle birleşince başarı da geliyor sanırım. Ben böylesine çok çalışan başarılı insanları görünce kendilerinin bugün de, gelecekte de nasıl hatırlanmak istediklerini sormadan edemiyorum. “En önemli şeyin itibar olduğuna inanırız. İtibarımızın kaybolup ta arkamızdan, ‘Bu adamlar kötüydüler, insanların parasını yediler, çalışanlarının hakkeşlerini vermediler denmesini asla istemeyiz. Bu konuda hiç taviz vermeyiz. Böyle bir duruma düşmek yerine Allah canımızı alsın daha iyi. En büyük servetimiz itibarımız. Bitlis’teki bakkal dükkânında da en büyük servetimiz itibarımızdı, bugün de öyle” diyor.

Nahit Kiler dingin bir kişiliğe sahip. Yanıtları net ve mütevazı. Adeta bir Anadolu çelebisi gibi. Peki, keşkeler var mı hayatında?

“Çok olmadı. İstedğimiz her şeyi elde ettik hiçbir şeyden de geri kalmadık. İşteki seçimlerimiz de aile yaşantımızdaki seçimlerimiz de keşke dedirtmedi” diyerek yanıtlıyor.

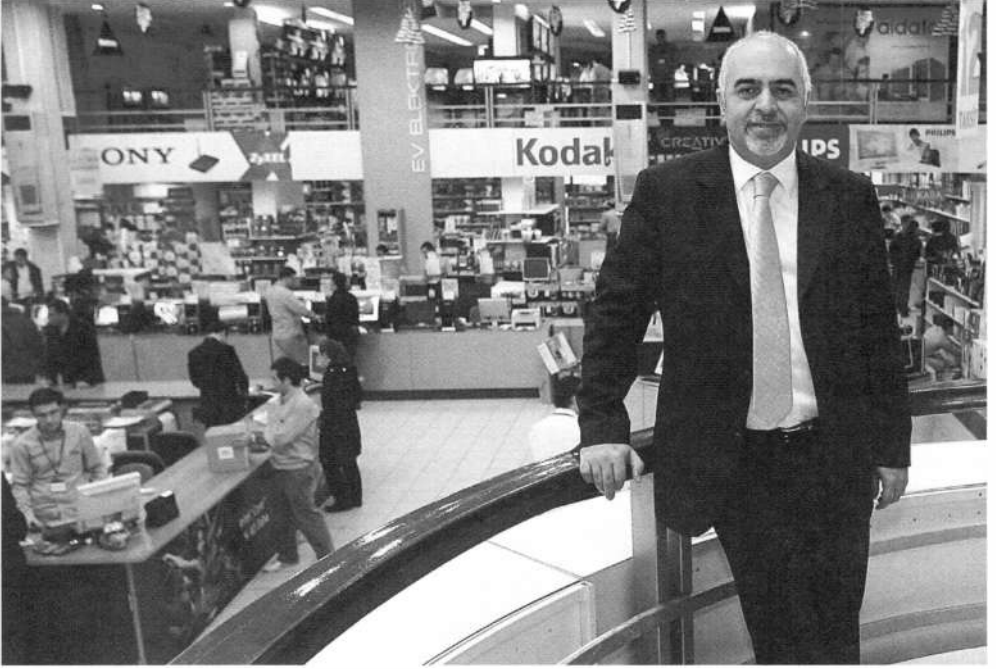
Biraz daha dünyevi meselelerden konuşalım diyorum. En önemli konu, Türkiye’nin dünya ekonomisindeki yeri. Peki, Nahit Kiler nasıl görüyor ülke geleceğini?

“Dünyadaki krizden bugün Amerika da, Avrupa da etkileniyor. Türkiye’yi değerlendirdiğimizde ülkemizi diğer ülkelerden daha şanslı görüyorum. Hükümete olan inancımız tam. Ekonomik istikrardan da eminiz. Eskiden her söylem, her hareket ekonomiye yansırđı. Şimdi öyle değil. Söylemler, askeriyeden de gelse hükümetten de gelse ekonomiyi o kadar etkilemiyor. Yatırımcıda da, paramı alayım buradan gideyim düşüncesi kalmadı. Bence ülkemizin önü çok açık.”

21 Şubat 2008

Hasan Vatan

Vatan Bilgisayar San. Ve Tic. A.Ş. YK Üyesi ve Genel Müdürü



“Fırsatları doğru değerlendirmek ancak onları doğru zamanda görürseniz olanaklıdır diyen söze uygun bir öykü Vatan Bilgisayar’ınki. Ayrıca doğru yerde olmak da fırsatın büyüyüp yeşermesine neden oluyor. Bu söylem, Vatan Bilgisayar’ın öyküsünde doğru yere oturuyor. Şirketin kurucusu Hasan Vatan’ın babası ama şimdilerde işi uygulamada götüren bizzat kendisi. Her ne kadar işin başında olsa da yetişmiş olduğu kültürden aldığı öğretiyle ‘ben her şeyi bilirim’ demeyenlerden. Sayın Vatan çalışanlarına yakın bir işadamı. Bunun da semeresini alıyor.”

Yabancı teknoloji marketleri, geldikleri gibi gidecek demiştim biri gitti bile

Vatan Bilgisayar San. ve Tic. A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü olan Hasan Vatan, Artvin-Hopa doğumlu. Lise eğitimini mezunları için övünç kaynağı olan Kabataş Erkek Lisesi'nde tamamlamış. Şimdi yaptığı işten çok farklı bir bölümden ODTÜ Mimarlık Fakültesi'nden mezun olmuş. Vatan Bilgisayar'ın ilk temelleri, 1983 yılında Taksim-Elmadag'da kurulan Türkiye'nin ilk bilgisayar mağazasıyla atılmış. Ardına Topkapı-Cevizlibağ, Bostancı, İzmir, Ankara, Adana Seyhan, Bursa ve Konya hiperstore'larını açan Vatan Bilgisayar'ın binalarının toplam kapalı alanı 53 bin metrekare. Böyle bakınca agresif bir büyüme trendi gösteren kurum 2001'den bu yana yüzde 13 bin büyümüş. Vatan Bilgisayar 2007 yılını yaklaşık 500 milyon dolar ciroyla kapatırken bu süre içinde toplam 1084 kişiye iş olanağı sağlamış.

“Arkamızda holding ya da banka yok” diyor Vatan Bilgisayar Genel Müdürü Hasan Vatan ve “Hata yapmazsak 2010 yılında Türkiye'nin ilk 10 şirketinden biri olmayı hedefliyoruz. Hedefimiz 2010'da 3 milyar dolar olacak” diyor.

Vatan Bilgisayar'ın mağazalarına her gün 13 bin kişi giriyormuş ve girenlerin yüzde 49'u da alışveriş yapıp, çıkıyormuş. Bütün bunlar da tekno marketlerde bulunan 9 binden fazla ürün içinden yapılyormuş.

Bu kadar iddialı bir satış hedefi beraberinde bir sosyal sorumluluk da getiriyor. ‘Herkes Ücretsiz Bilgisayar Eğitimi’ni ülke geneline yaymayı hedefleyen Vatan Bilgisayar, “Türkiye’de bilgisayarın tuşlarına dokunmayan kimse kalmasın” hedefiyle eğitimlerine devam ediyor.

Yukarıda yazan, Hasan Vatan ve Vatan Bilgisayar’a ait cümleleri her yerden okuyabilirsiniz. Önemli olan Hasan Vatan kendini nasıl tanımlıyor?

“Şanslı biriyim. İyi yetiştirildim, üniversite tahsili yapma olanağım oldu ve iyi bir aile içinde büyüdüm. Bu çok normal bir durummuş gibi gözükebilir ama ben bunun bir şans olduğunun farkındayım” diyor. Ayrıca, “İyi insanların çalıştığı bir firmanın sahibi olarak da anılmak isterim. Şirketimizin de iyi insanların çalıştığı, kötülerin barınmadığı bir yer olarak anılsın istiyorum. Kurum olarak ‘illa satış’ diye

tutturan bir yapımız yok. Buna rağmen sektördeki yerimiz oldukça iyi” diyor.

Hasan Vatan çalışanlarıyla yakın bir yönetici. Bu yakınlık yönetim biçimi-ne nasıl yansıyor?

“Kötü bir yöneticiyim, çünkü inatçıyım. Benim yerimde başka biri olsaydı Vatan Bilgisayar bugün çok başka yerlerde olabilirdi. Satış konusunda daha iyi yerlere gelebilirdi. Ama böyle inatçı olmaktan da mutsuz değilim.” diyerek yanıtlıyor ama ben söylediklerini anlamlandıramıyorum ve açmasını istiyorum.

Kötü yönetici ne demek?

“Kötü yönetici derken çok iyi kararlar alıp, bunu yeterince hayata geçiremediğimi düşünüyorum.” diyor. Peki, Hasan Vatan neyi yanlış yapıyor?

“Yanlış değil de bazı şeyleri eksik yaptığımı düşünüyorum. Meselâ, insanların her birine tek tek geri dönüş yapmam gerekiyor. Bunu bildiğim halde yapamıyorum.” İlginç diye düşünüyorum. Oysaki iletişim için teknolojinin tüm olanaklarına sahip.

Peki, sizinle çalışmak kolay mı, zor mu?

“Kolay aslında. Hele bir de kişilik yapımı çözerlerse... Kim olursa olsun benimle iyi çalışır.”

Genel Müdür Hasan Vatan nasıl çözülür?

“Çalışanlarım, dürüst oldukları zaman hata yapsalar da affettiğimi biliyorlar. Eleman çıkarmak bizim için zordur. Hırsızlık ve yüz kızartıcı şeyler olmadığı sürece... Hatta bazı çalışanlarımız, ‘Devlet dairesi bir, Vatan Bilgisayar iki’ derler. En çok tepki gösterdiğim konu, yalandır.”

Hedefe giden yol, engellerle kaplı!

Vatan Bilgisayar 2010’da 20 mağaza hedefi koymuş, yakalayabilecekler mi?

“Hedefe giden yolda biraz aksamalar oluyor. Geçen yıl dört mağaza açmayı planlamıştık, üç mağaza açabildik. Dördüncüsü daha sonraki aya kaldı. Hedeflerimizin biraz gerisindeyiz. Fakat bu bizim için kapatılamayacak bir açık değil” diyor.

Hedef büyük, hız yüksek neden?

“Çünkü durursanız düşüyorsunuz. Devamlı koşmak gerekiyor. Türkiye’de şuna inanılır: Bir firma ihaleye girmezse, vergi kaçırmazsa, devletten bir şeyler çalmazsa, kimsenin hakkını yemezse büyüyemez ve para kazanamaz.

Biz de diyoruz ki, tam tersi her şey düzgün yapılırsa, o firma para da kazanır, büyür de! Para kazanmaktan çok işin bu yönü bizi daha mutlu ediyor. Bizim bulun-

duğumuz pazarda bir tane aile firması var: Babam, amcam ve ben. Biz sıradan insanlarız. Çok iddialı yurt içi ve yurt dışı rakiplerimiz var. Meselâ yurtiçi bir rakibimiz TeknoSA ile aramızdaki kayıtlı sermaye farkımız 2 bin 200 kat. Ancak büyük olmak önemli değil. Biz para kazanıyoruz ama onlar değil” diyor.

Peki, 25 yıl öncesine Elmadag’daki mağazaya dönelim. Teknomarket işine girmek sıkı bir öngörüydü herhalde...

Yıl 1983. Baba Nuri Vatan Talimhane’de oto yedek parçası alım ve satımı yapmaktadır. Bir gün bir bilgisayar satıcısı mağazaya gelir ve babaya bir bilgisayar satmayı başarır. Baba Nuri Vatan, ‘Hata da etsek bir an önce bu işe girmeliyiz ve bilgisayar kullanmalıyız.’ der. İşin başlangıcı böyle olur. Ardına Hasan Vatan bu bilgisayardaki üç programı birleştirerek tek programa dönüştürür. Bilgisayarı satın aldıkları firma, ‘Siz bu işe başlayın’ der. Sonra olanları Hasan Vatan anlatıyor, “Başlangıçta yedek parça müşterilerine bu programı sattık. Doğru zamanda doğru işe girmiştik. Biz genellikle bardağın dolu tarafını görürüz. Krizlerde de aynı yolu izleriz. Herkes krize kriz diye bakarken, biz krizlerden doğacak fırsatları araştırırız. Vatan Bilgisayar olarak asıl büyümemiz de krizde oldu. İlk büyük hiperstore’umuz Topkapı’yı da krizde açmıştık.

Bu bizim sıçramamızın ilk basamağı oldu. Belki farklılıklarımız vardı ama bu işi diğer bilgisayarıcılar gibi yapıyorduk. Olivetti’nin yetkili satıcısıydık. Beş yıl üst üste yılın yetkili satıcısı seçilmiştik. Acer’da aynı şekilde dört yıl üst üste en iyi satış yapan kurumduk. Ama onlar sonuçta bayi ölçeğindeki işlerdi. Hiperstore bizim için mağazacılığa geçişte bir adım oldu ve sınıf atladık. Ustalık dönemine girdik.”

Siz ustalık aşamasına girdiniz ama bir yandan da dünya devleri Türkiye pazarına girdi. Sizi onlardan farklı kılan nedir?

“Satış sistemimiz çok farklı. Rakibimiz olan yerli teknomarketlerde sadece bir eleman, bütün ürünlere bakıyorken bizde ürün bazında uzmanlaşma var. Dolayısıyla uzmanlaşmayan satıcı müşteriden kaçarken, bizimkiler anlıyor ve doğru ürünü sunabiliyor. Pazara yeni giren yabancı rakiplerimiz ise müşterinin raftan mal almasını bekliyor. Bu Türk halkı için çok erken bir uygulama. Gıda marketinde raftan ürün alabilirsiniz. Ama teknoloji marketlerinde, gazeteğe verdiğiniz ilanda yazmış olsanız bile müşterilerimiz aynı bilgileri elemanlarımıza tekrar ettiriyor. Ayrıca üstün yanlarımızdan biri daha satış sonrası verdiğimiz destek. Gerçi en çok gol yediğimiz yerde orası. Normalde perakendeci olarak servis vermek zorunda değiliz ve sadece şunu dememiz gerekiyor, “Sizin aldığınız ürün HP’dir. HP’de yaptırın. Ama bunun yerine müşteriden ürünü alıyoruz. Önce kendimiz bakıyoruz. Halledebileceğimiz bir şey varsa ki genelde software hataları oluyor biz hallediyoruz. Halledemezsek ilgili firmanın servisine yolluyoruz. İlgili firmaya gönderdiğinizde de bir ba-

kıyorsunuz 25 gün mal orada kalıyor. Sonra internet sitesinde ‘Vatan Bilgisayar’dan şunu aldım 25 gündür malımı vermediler’ diye şikâyetler geliyor.”

Perakende de yetişmiş insan kaynağı sorunu var, teknomarketlerde de var mı?

“Biz sıfırdan eleman almayı tercih ediyoruz. Bu nedenle de çok zor değil. Eğitiyoruz.” diyor Hasan Vatan. Vatan Bilgisayar kendi yetiştirdiği elemanlara da sahip çıkıyor ve kariyer olanakları veriyor. Örneğin, santral memuru olarak işe giren bir genç şimdi mağaza müdürü olarak görev yapmakta.

Teknomarketlerinizde 400 markanın 9 bin çeşidini satıyorsunuz. Sadece sizde satılan markalar var mı?

“Sadece bizde diye bir ürün ya da marka yok. Aslında biz de herkesin sattığı ürünü satmak istiyoruz. Sadece bizde satıldığında müşteri, o malın uygun fiyat mı değil mi olup olmadığını anlamaz. Bir ürünü yalnız siz satarsanız, yarı fiyatına bile satsanız müşterinin gözünde çok cazip olmuyor. Ama herkesin sattığı ürünü, daha ucuza satarsanız o zaman insanlar tüketiciler için daha iyi oluyor. Bizde ‘sadece biz satarız’ tarzında bir söylem yoktur” diyerek sorumu yanıtlıyor.

Vatan mağazalarında yeni ürünleri önce dört kişi kullanıyor, kullanım kılavuzundan garanti belgesine kadar bakıyor ve ardından onay verirse satışa alınıyor. Başka bazı ürünlerde hâlâ Türkçe kullanım kılavuzu yok. Türkçe açıklamaların olmasına dikkat ediyor musunuz diye soruyorum.

“Türkçe olması gerekiyor zaten...” diye yanıtlıyor.

Peki, bu ürünler arasındaki müthiş fiyat farklılığına ne demeli?

“Bugün 12 dolara da webcam var. Göstermeye gösteriyor ama görüntü kalitesi çok kötü. Müşteri bunu alıyor, çamur gibi görüntüyle karşılaşınca ürünü geri getiriyor. ‘12 dolara bu kadar olur’ diyemiyorsunuz. Geri alıyor ya da yenisini veriyoruz. Hatta geri aldığımızı firmaya bile geri verebiliyoruz. Çünkü satış gücümüzden dolayı yaptırımlarımız var. Ancak diğer müşteriler de negatif ortamdan etkileniyorlar. Vatan’dan bir şey almış kötü çıkmış söylentileri dolaşıyor. Bunu yaşamamak için görüntüsünü beğenmediğimiz malları mağazamızda satmıyoruz” diyor.

Gıda marketlerinde yaşanan raf savaşları teknomarketlerde de var mıdır? Varsa kriterler nedir?

“Bizde de giriş parası var. Ama rafın yönetimini kimseye vermeyiz. Ayrıca bir marka stant kurmak, ürününü öne çıkarmak isterse bir bedel ödemek durumunda. Pek çok firma, ‘Benim malımı satan elemanınıza, para ödeyeyim’ önerisiyle geliyor

bunu kabul etmiyoruz. Ancak pek çok firma bunu kabul ediyor. ‘Para verecekseniz, o miktar parayı bütün elemanlarımıza dağıtmak üzere bize verin diyoruz’ diyen Hasan Vatan, kurumlarının farkını ortaya koyarken, “Bina taklit edilebilir, parası fazla olan daha fazla ödeyip daha büyük bir bina tutabilir. Taklit edilemeyen insan kaynağıdır. Yatırımımız insan kaynağına. Yüzde 1,49 gibi bir eleman dönüşümümüz var. Bu oran rakiplerde yüzde 25’lerde” diyor.

Rekabet giderek artıyor. Peki, nerede yoğunlaşıyor?

“Rekabet fiyatta yoğunlaşıyor. Çoğu firma mal alırken 3 bin tane şu notebok’tan alayım diyerek ucuza alıyor, ucuza da satıyor. Ancak o malın rakibinde farklı bir ürün çıktığında, ‘Ben bunu satamıyorum 2 bin 500 tanesini al geri’ diyor. Biz baştan ne konuşmuşsak alıyor ve satıyoruz. Biz her zamansın kullanıcı için fiyat avantajı sağlamaya çalışıyoruz” diyerek fiyattaki farklarını ortaya koyuyor.

Arçelik ve Vestel teknomarketlere ürün vermeyeceğiz dediler. Siz ne dersiniz?

“Bu konunun muhatabı yeni gelen yabancılar. Bizde de beyaz eşya var ama ürün gamımızın binde biri bile değil. Vatan’da da beyaz eşya var desinler diye satıyoruz.” diyor.

Peki bu yabancı teknomarket akını için ne diyorsunuz?

“Geldikleri gibi gidecekler demiştin, bir tanesi gitti bile! Diğeri de gidecek. Sistem yerine oturacaktır. Ülkenin genç nüfusu, büyük şirketlerin gelmesine neden oluyor. Yabancıardan kalanlar olacak ancak yerliler de birleşmelere imza atacaklar. Şu an sektörde 7 büyük şirket ve 10 bine yakın teknoloji satıcısı var. İki sene sonra Pazar daha iyi bir noktada olacak.”

Ülkemizdeki gidişat böyleyken dünyada sektör nereye gidiyor?

“Dünyayı çok fazla takip etmem. Elemanlarıma da, ‘Siz işinizi iyi yapın. Kasa da müşterinizi bekletmeyin’ diyorum. Dünya devlerinin CEO’larıyla görüştüm. Bak-tım ki bugüne kadar bizim deneme, yanılma yoluyla yaptıklarımızın hiçbirini yapmamışlar. Silikon Vadisi diye bir programımız vardı. Şimdi onlar bu programı uygulamaya başladılar. İnanın yabancıardan çok daha iyi şeyler yapıyoruz.”

Gelen giden olunca dikkat çektiniz demektir. Vatan Bilgisayar’ı satacak mısınız?

“Muhtemelen bize bırakmazlar. Birkaç sene sonra gelip bir kısmına ortak olurlar diye düşünüyorum. Rakamlar büyüdüğü zaman satarız. Şu anda satarsak ucuza gideriz” diyerek soruma açıklıkla yanıt veriyor.

28 Şubat 2008

İbrahim Orhon

Toyotasa Genel Müdürü



“Tarsus Amerikan Koleji’ne iki kez kabul edilecek kadar zeki; zıtlıkları aynı anda yaşayabilecek kadar cesur ama bir o kadar da rasyonel. Acaba hangi özelliği daha baskın diye düşünerek ve bütün söyleşi boyunca da bunu düşünerek geçirdim. Pek çözebilmiş de değilim! Belki doğali böyle belki de başkalarınca kolayca çözülmek istemediğinden olabilir. İnsanları bende bıraktıkları izlenimlerle hatırlarım ancak bilinçli bir biçimde izlenim bırakmamaya gayret gösteren Sayın Orhon’u da bu bilinçli yaklaşımdan ötürü hiç unutmayacağım.”

Kişi başına gelir 10 bin dolar olursa otomobil satışlarında patlama yaşarız

“Geçmişteki şartlar otomotiv sektörünün kapalı kapılar ardında konumlanmasına olanak vermiş ve iki yerli üretici pazarın yüzde 85’ine sahip olmuştu. Ancak teknolojilerini yenilememişlerdi. 1993 yılında Toyota, ‘çağdaş otomobil teknolojisine sahip otomobil’ olarak lanse edildi. Herkes Toyota bayiliği için kuyruktaydı. Uzun süren elemelerden sonra 40 bayi atadık. İşte o dönem rahmetli Sakıp Sabancı ile aramızda şöyle bir diyalog yaşandı; ‘Ben seni telefonla arar ve bayilik isteyen kişi için yardımcı ol, diyebilirim. Ama sen, iş ne gerektiriyorsa onu yap, benim dediğime bakma!’ dedi.”

Toyotasa Genel Müdürü İbrahim Orhon’un eğitim ve iş kariyerine ilişkin yazılanları okuduğumda ilk dikkatimi çeken, onun felsefe eğitimi almak istemesi olmuştu. Etrafımda, felsefe okumak isterken, inşaat mühendisi babasının iknasıyla iş idaresi eğitimi alan kimse pek yoktu. Felsefe tutkusu Toyoto Genel Müdürü Orhon’un iş yaşamını etkilemiş miydi merak ediyordum.

İbrahim Orhon, Boğaziçi Üniversitesi İş İdaresi mezunu. Pfizer’de başlayan profesyonel iş hayatına Shell’de devam etmiş. 1986 yılında Shell İngiltere’den gelen teklifi kabul ederek, 1990 yılına kadar da orada çalışmış. İngiltere dönüşü Toyotasa’yı kurmak üzere Özdemir Sabancı tarafından davet edilmiş. Böylelikle de Toyotasa’nın ilk elemanı olmuş. Daha sonra Temsa’da Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, Türk-Pirelli’de Ticaret Direktörlüğü ve Digitürk’te Grup Direktörlüğü görevlerinde bulunmuş. Orhon, Toyotasa’nın Yönetim Kurulu Başkanlığı’nın yanı sıra, Sabancı Grubu’nun otomotiv sektöründe yer alan diğer şirketleri Temsa ve Akkardansa’nın yönetim kurullarında da görev yapmış ve 2004 yılında Toyotasa Genel Müdürlüğü’ne getirilmiş. İbrahim Orhon’un kariyer öyküsüne bakınca sanki eğitim dâhil tüm profesyonel yaşamının doğrusal bir çizgi izlediği varsayılabilir. Oysa ki öyle değil. Konuşunca ayrıntılar da ortaya çıkıyor.

İbrahim Orhon kendisini nasıl tanımlar, hayata nasıl bakar?

“Dengeli bir insanım” diyor ama ardına ekliyor, “Ama zıtlıklar arasında da gidip gelirim. Denge derken, aslında her şeyi içimde barındırıyorum. Ağırbaşlı, rasyonel ve soğuk-

kanlı olabilirim. Yeri gelir tam tersi davranırım. Daha tutkulu olurum. Beni çok az kişi böyle bilir. Karşımdaki topluluğa mikrofonla şarkı bile söyler, insanları şaşırtırım” diyor.

Bu yanıt beni de şaşırtıyor çünkü karşımda kuralcı ve kuralcı olduğu kadar da soğukkanlı bir yönetici oturuyor. Peki, çocukluğunuza dönelim, hep böyle miydiniz?

“Hep böyleydim. İlginçtir, ilkokulu beş ayrı yerde tamamladım. Bu yer değiştirmeler adaptasyon kabiliyetimi geliştirdi ve insanlarla kolay iletişim kurmamı sağladı. Talas Amerikan Koleji yıllarım, okul anılarımın en güzeli.

Çok az mezun veren Talas, ben bir yıl okuduktan sonra kapandı. Mezunlarının hâlâ bir e-posta grubu var. Geçenlerde ilginç bir mesaj geldi. Amerikan başkanlık seçimlerinde yarışan adaylardan biri John McCain. McCain, katıldığı bir programda o yıllarda bize okutulan Invictus* isimli bir şiirden bir dördlük okumuş. Bir arkadaşımız yıllar sonra hatırladı ve bize de hatırlattı. Okul bize konunun en ince noktasına kadar inebilmeyi ve resmin en büyüğünü görmeyi öğretti” diyor.

*Invictus şiirinin öyküsü şöyle:

“İnsan direncini anlatan Invictus, 1875 yılında İngiltere’de Victoria dönemi muhalif şairlerinden William Ernest Henley’e ait. Tek bacağı kesilmiş veremli bir şair olan William Ernest Henley, şiiri Edinburgh’ta bir hastanede yazmış. Batı popüler kültüründe önemli bir yeri olan şiir; aynı zamanda Oklohama’da yaşanan bombalama olayından sonra idam edilen Timothy McVeigh’in de idam öncesi son sözleridir.

Şiirin son dizeleri şöyle:

“Kapı ne kadar dar olsa da, cezam ne kadar ağır olsa da, kaderimin efendisi benim, ruhumun kaptanı benim.”

Ortaokul üçüncü sınıfı TED Ankara Koleji, sonra yine Tarsus Amerikan Koleji var Orhon’un hayatında. Şimdi, Boğaziçi Üniversitesi dönemi başladı herhalde diye şüpheli soruyorum. “Boğaziçi’nden önce ODTÜ var, çünkü felsefe okumak istiyordum. Bu arada Boğaziçi Üniversitesi’nin de sınavlarına girmiş ve kazanmıştım. Kayıt kuyruğunu görünce ben beklemek istemedim. Ancak kız arkadaşım kuyruğa girdi ve o kayıt yaptırdı” diyor.

İbrahim Orhon’un müzikle arası da iyi, blok flüt çalıyor. Bir yöneticinin sanat dallarından biriyle uğraşması onun yönetim anlayışına katkı sağlar mı diye düşünüyorum. Olanaklı olsaydı müzikle daha çok uğraşmayı istediğini söylüyor Toyotasa Genel Müdürü ve “Sanata neden daha fazla zaman ayırmadım diye hayıflanırım, çünkü sanatçı olmanın, iş adamı olmaktan daha önemli olduğuna inananlardanım” diyor.

İşinizi de bir sanatçı inceliğinde yapabilirsiniz aslında diyorum, “Yapabilirsiniz ama bundan yüz sene sonra sizi hatırlayan olmayabilir. Ama sanatçıysanız, sizi hatırlayanlar olacaktır” diyerek yanıtlıyor beni. Yaşamdaki düsturunu ise, “Mükemmellik ve insanları mutlu etmek için varım. Bunu diğer görevlerden daha tatminkâr buluyorum” diyerek yanıtlıyor.

Mükemmellik hedef olunca yönetim nasıl olur?

Kendisi de iflah olmaz bir mükemmeliyetçi olan ben, bu soruya yanıt verseydim ‘zor olur’ diye yanıtlardım. Orhon şöyle yanıtlıyor: “Hedefleri belirlemek ve o hedef peşinde koşmak, bunu da bir ekiple paylaşmak ve başarmak en iyisi. Herkesin aynı hedefi paylaşması çok önemli. Herkesin aynı heyecanı duyması gerekiyor” diyor. Peki, ya herkes aynı hedefi paylaşmazsa! “Önce rica eder, herkesin ikna olmasını isterim. Ancak insanlar inanmadığı bir şeyi de yapmamalı. Eğer yine de teorik bir nedenden dolayı itiraz ediyorsa, mutlaka bir değişiklik yapmam gerektiğine inanırım” diyor. Oysaki İbrahim Orhon’un dışarıdan ‘Kuralları yalnız ben koyarım!’ tarzı var, “Bu, faşist bir yaklaşım olur. Kuralları koyabilmek için karşınızda, kurallarınızı kabul etmiş bir kitle gerekiyor. Bence önce çevreyle iletişim kurmak lazım. Başınıza buyruk, ‘Ben kural koydum!’ dersiniz kimse sizi dinlemez” diyerek yorumuma açıklık getiriyor. En çok gizli ajandası olanlara kızdığını söyleyen Toyotasa Genel Müdürü İbrahim Orhon, açık iletişimden yana. Daha master yaparken profesyonel yaşama Pfizer’da başlamış ve ‘tam bana göre bir işti’ dediği maliyet muhasebesi bölümünde çalışmış. “Maliyet muhasebesinde detay var. Rakamlarla bir işletmenin ruhunu okuyabilirsiniz” diyor.

İşletmenin ruhunu okuyabilirsiniz, o konumdan şirketi yönetemezsiniz diyorum.

“Bu doğru ama yöneticiye neyin iyi, neyin kötü olduğunu söyleyebilirsiniz. Finansal verileri okumak işin en önemli yanı” diyor. Orhon’un askerliği 12 Eylül’den bir önceki döneme denk gelir. Eve iş getiren tek asteğmen kendisidir. İşletmeci ve tahakkuk subayı olarak iki işi vardır. İngilizcesi tüm yabancı konukları ağırlarken işe yararken, askeriyede işletmeci olmak ona farklı bakış açıları kazandırır.

Kariyerinin başlangıcında Sabancı Topluluğu var ama sonra bir de ayrılık

Lassa ve Shell’e aynı anda başvurur. Lassa’ya davet edilir ve işe başlar. Çok geçmez Shell’den asıl beklediği teklif gelir. Lassa’dan ayrılır ve yurtdışına da gitmesine neden olan süreç başlar. “Shell’de madeni yağlardan sorumluydum. Felix motor yağının ilk çalışmalarını ben yaptım. Plastik ambalajıyla ödül de aldığımız Felix beni yurtdışı-

na davet ettirdi. Kendim için farklı bir kariyer gördüğüm için İngiltere’de akaryakıt pazarlamaya geçtim. İki önemli lansman, kurşunsuz benzin ve dizel uygulaması benim de içinde bulunduğum ekip tarafından gerçekleştirildi. Ancak gördüm ki akaryakıt sektörü çok küçük bir camia ve üç-dört tane akaryakıt markası var. Daha renkli bir dünya olan otomotiv beni çekti. Toyotasa diye önemli bir projenin başladığını duyunca gidip başvurdum. Özdemir Sabancı ile görüştürüldüm. Kısa bir görüşmenin ardından, ‘Gel ve Toyota’yı kur’ dedi. İşte o zaman Toyotasa’nın ilk elemanı olarak işe başladım. Burası benim için çok önemli. Şirket elime doğdu. Benden sonraki herkesi ben işe aldım. Bir süre sonra Temsa’ya pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı olarak atandım. Üç sene sonra Pirelli’den teklif geldi. Bu teklifi Özdemir Sabancı ile paylaştım. Geri dönmek vaadiyle ayrıldım. 2002 yılında da Toyotasa’ya döndüm.”

Yerli üreticiler hem teknolojilerini yenilemedikleri hem de tüketici beklentilerine yanıt veremedikleri için avantajlarını kaybettiler demişsiniz. süreci birebir yaşayan birisi olarak anlatır mısınız?

“1996 yılından sonra konjonktür değişti. Yerli üreticiler avantajlarını kaybettiler. 1990 yılında yerli üreticilerin payı yüzde 95 iken, bu yıllarda yüzde 25’e düştü. İthalatın payı ise yüzde 65’lere çıktı. Bugün otomotivin bütününe yerli yada yabancı diye bakmamak lazım. Çünkü otomotiv global bir sektör. Bugün hiçbir otomotiv fabrikası tek bir fabrikadan üretim gerçekleştiriyor. Herkes biraz imalatçı biraz ithalatçı. Bu durum, Toyotasa’nın da pazar payını düşürdü. İthal markalar ülkeye giriş yaptı. Fabrikaların maliyetleri çok fazlaydı. Bu önce Toyota’yı ihracat arayışına götürdü ve ihracat şampiyonu olarak diğer markalara da örnek oldu. Şu anda da üretim yapıyoruz ama yüzde 90’dan fazlasını ihraç ediyoruz. 2002 yılında otomotiv dibe vurdu. 2000 yılında 456 bin otomobil satarken, 2002 yılında 88 bin otomobil satılabildi. Bu kadar büyük fark başka hiçbir ülkede görülmemiştir. Bu yüzden de Türk otomotiv sektörünü bu güçlü dalgaya dayandığı için takdir etmek gerek. 2002’den itibaren biz de atağa kalktık ve Toyotasa’nın pazar payını artırmaya başladık. Toyotasa felsefesi gereği servis kalitemizi yukarıya çektik.”

Tüketici niye Toyota markalı otomobili seçsin, farkınız nedir?

“Toyota’nın farkı, dünyanın en dayanıklı, sağlam ve güvenilir aracı olmasıdır. Bunun yanı sıra toplam kullanım süresince maliyetleri en az olan markadır. Ayrıca Toyota, ikinci elde en çok aranan markadır. Bunun dışında ‘En iyi servis, hangi otomobil markasına aittir?’ diye yine sorsanız Toyota derler. Otomotiv sektöründe ‘plaza’ kavramını ilk kullanan yine biziz. Toyotasa Plazalar herkese örnek oldu. Teknis-

yen eğitimlerimiz ise önemli bir diğer özelliğimizdir. Peki, ne eksikliğinizi var derse-
niz tasarım yönünden özellikle de Avrupa'ya tasarım sunmakta biraz eksik kaldık di-
yebiliriz. O dönemlerde biz Asya, Amerika ve Japonya üzerine gittik. Bu ülkelerde-
ki insanların beğenisine sunulacak tasarımlar yaptık. Oysa Avrupa ülkeleri için de
tasarımlar yapmak gerekiyordu. Sportif modellerde Toyota'nın örnekleri fazla değil-
di. Ama son sekiz yıldır Avrupa'ya çok özel ürünler satıyor, Avrupa'daki tasarımcı-
larla çalışıyor ve Avrupa'da da fabrikalar açıyoruz.”

Gelelim hibrit araçlara. Çevrenin korunması giderek önem kazanıyorken Toyota'nın bu çevreci otomobili ne kadar uygulamaya geçti?

Hibrit konusunda on senelik bir geçmişimiz var. Toyota'nın felsefesinde doğay-
la uyum var. Aslında hidrojen yakıtıyla çalışan araçları birçok marka araştırıyor.

Ancak seri üretime geçen marka yok. Ar-Ge'ye önem veriyoruz. Hibrit araçla-
ra uygulanan vergi konusunda, Başbakanımızla görüşmeler yaptık. Kendisi çevreye
duyarlı biri. Hibrit'lere özel teşvikler de olacak.”

Otomotiv sektörüne nasıl bakıyor ve 2008 yılı sonrasında ekonomimizi nasıl görüyor sunuz?

“Türkiye'nin geleceği çok parlak. Ülkemizde sayıca bakıldığında çok az otomo-
bil var. Bu kadar otomobil Amerika'da orta büyüklükteki bir şehrin otomobil sayı-
sına eşit. Park yerleri, yolları gelişmiş bir ülke değiliz. Otomotiv sektörünün gelişe-
bilmesi için, altyapının geliştirilmesi şart. Banka kredileri var ama yine de yeterli de-
ğil. 1994 ve 2000 krizlerini hatırlayalım. Bu krizlerin esas nedeni, devletin bir şekil-
de serbest pazar ekonomisine müdahale etmesi ve faizleri indirmek istemesiydi. Yu-
muşak geçişler şart. Krizlerin etkileri uzun yıllar sürüyor. Hâlâ Türk lirasının değer-
li hale gelmesini kabul edemiyoruz. Bu hissiyat, ürkeklik yaratıyor. İnsanlar rahat-
lıkla kredi aldığında biz de rahat edeceğiz. Son beş yıldır ekonomi çok düzeldi. Mak-
ro ekonomik göstergeler olumlu. Hükümetin kendine koyduğu hedefler gerçekleşir
ve kişi başı 10 bin dolar olursa, otomotivde patlama yaşarız. Bu iyilikleri hazmetmek
için belli bir süre istikrarlı, gerilimsiz bir havayı koklamamız lazım. Toyotasa'nın ba-
şarısı global arenada yüksek. Briçte olduğu gibi Türkiye olarak biz de zone'a girdik.”

6 Mart 2008

Oğuz Satıcı

TİM Başkanı

Yeni Görevi: Türkiye İhracatçılar Meclisi Onursal Başkanı



“Dört yıl önce bir açılış konuşması yaparken yakından tanımıştım. Geçen süre içinde de kendisini en fazla on kez gördüm. Aslında çok konuşmadan söylediklerini anlayabileceğiniz ya da anlatabileceğiniz çok az sayıda insandan birisi Oğuz Satıcı. Duygusal zekası çok yüksek. Ekonomimizin atar damarı ihracatın artarak, dünyada ilk 15 ülke arasına girmemiz sürecinde TIM’e on yıl başkanlık etti. Sayın Satıcı olaylara yaklaşımı, liderlik karizması ve vizyonu ile ekonomi tarihimizde her zaman anılacak isimlerden birisi olacak. Son dönem TIM Başkanlık seçimlerinde güvendiği dağlara kar yağdığında, muhatabına yanıtını dava arkadaşları vermişti. Bu da onun yönetim anlayışının bir yansıması olarak algılandı.”

Ekonomiyi üreticiler sırtladı aslan payı bankacılara gitti

Türkiye’de ticaretin çarklarını döndüren Türkiye İhracatçılar Meclisi TIM’in başında Oğuz Satıcı var. İş dünyasına yön verenler deyip de TIM Başkanı Oğuz Satıcı ile konuşmadan olmaz. İlkokulu ve orta öğrenimini iş dünyasının kalbinde yer alan Reşitpaşa İlkokulu’nda ve Mahmutpaşa Ortaokulu’nda tamamlamış Oğuz Satıcı. Bu nedenle iş hayatınız ne zaman başladı diye sormuyorum. Zaten tekstilci olan babasının iş yerine okul sonraları gittiğini, herkes okul-ev arasında mekik dokurken, kendisinin okul-iş arasında gidip geldiğini söylüyor. Lise Kabataş Erkek Lisesi’nde, üniversite eğitimi ise Washington International University’de almış. İşletme okuyan Satıcı, TIM başkanlığının yanı sıra kendi kurduğu firmalarda hem üretiyor hem de ihracat yapıyor. 2001 yılında TIM Başkanı seçilen Satıcı, ITO, IKV, ISO’da da görevler üstlenmiş. Ayrıca YOİKK, YDK üyelikleriyle TÜRK EXIMBANK yönetim kurulu üyeliğini de sürdüren Satıcı, tam bir dava adamı portresi çiziyor.

TIM, 59 ihracatçı birliği, 23 ihracatçı sektör, 81 il, 19 binden fazla ürün ve 45 binden fazla ihracatçıyı bir biçimiyle temsil eden devasa bir örgüt. Dış Ticaret Müsteşarlığı’na bağlı olarak konumlandırılan TIM’in görevi, var olan ihracatçıların yanı sıra yeni ihracatçıları da cesaretlendirmek. Bu yılın ilk iki ayında gerçekleşen rakamlar geçen yıl göre bir artış gösteriyor. Bunun nedeni, ihracat yapanların volümlerini arttırmaları.

Peki, yeni ihracatçılar kazanmak için neler yapılabilir?

“Biz, Türkiye’nin tek sektörel örgütlenmesiyiz. Dünyanın 2000’li yıllarda konuştuğu kümeleşme modelini Türkiye, 70 yıl önce hayata geçirmiş. Türkiye’de Cumhuriyet öncesi ve sonrası birçok şirket mevcutken, 1937 yılında Mustafa Kemal Atatürk’ün hayattayken karar aldığı son işlerden birisi de bu örgütlenme. 1932 yılında TBMM’nin açılış konuşmasını yaparken de, ihracata ve dış satıma yönelik işaretler vermiş. Hemen akabinde de Türkiye’de, ilk kez canlı havyan ihracatıyla ilgili tüccar birliğinin kurulmasına öncülük emiş. Zaman içinde bu girişimler, örgütsel çalışmalara dönüşmüş. Bugüne geldiğimizde ise Türkiye İhracatçı Birlikleri’nin yıllık büyüme hedefini çok yakında tutturacağını da göreceğiz.” diyerek yanıt veriyor. “Bugün Türkiye’deki sayıları 45 bin’in üzerinde olan üreticiler ve ihracatçılar tıpkı iki sinir ucu gibidir” diyerek devam ediyor TIM’i tanımlarken, “Bu sinir uçlarından biri üretim mer-

kezlerine, yani üreten sektörlerle saplanmış, diğeri ise insan kaynağı ve uluslararası pazarlara. Bu iki uç arasında müthiş bir enerji var. Eğer bu enerjiyi TIM network'ü üzerinden doğru okursanız, Türkiye'nin uluslararası alandaki rekabetçi gücünü ve küresel pazardaki süren rekabetin nabzını ölçebilirsiniz. Bu ölçümde de her gün ayrı bir sonuç bulursunuz. Uluslararası gelişmelerin değişimini ilk hissedeceğiniz nabız TIM'dir. Dünyada finans piyasasında bir olumsuzluk olduğunda bunun Avrupa ve Türkiye'ye etkilerini hemen görebilirsiniz. Çünkü TIM yaşayan bir organizmadır ve dünyadaki TIM'e benzer yapılarla da bütünleşmiş durumdadır. Bu nedenle TIM üyesi olan ve yönetimde yer alan herkesin öngörüsü daha hızlı ve gerçekçi oluyor.” diyen TIM Başkanının bu sözleri bana girişimcilerin TIM'e daha yakın durması gerektiği mesajını veriyor.

TIM'in vizyon cümlesi, 'Değişimi gerçekleştirmek istiyorsak, geleceği tasarlamalıyız' olarak belirlenmiş. Oldukça etkileyici ve bitimsiz bir vizyon olduğunu düşünüyorum. Başkan Satıcı'ya gelecekle ilgili düşüncelerini sorduğumda, “Bu vizyon ana çıkış noktamız oldu. İşin başında değişimi gerçekleştirmek üzere harekete geçmiştik ama inandık ki değişim için sadece görev başında olanlar değil herkes liderlik yapmalı.” diyor

İlk kez gerçeklerin konuşulduğu bir toplantı yapıldı

TIM Başkanı Oğuz Satıcı Türkiye'nin sorunlarından birisi olarak gördüğü, belki de bundan sonra daha da çok konuşulacak olan üreten ama hak ettiğini alamayan iş adamının sorunlarından söz ediyor.

“Geçenlerde genişletilmiş bir Başkanlar toplantısı yaptık. Başbakan Yardımcısı ve Ekonomiden Sorumlu Bakan Nazım Ekrem ve Devlet Bakanı Kürşat Tüzmen de bu toplantıya katıldılar. Bunca yıldır toplantı yaparız ilk defa bu kadar kesin ve net sonuçların açıklandığı bir toplantı gerçekleştirdik diyebilirim. Çünkü ilk kez teşhis doğru konuldu. İşin sonucunda şu ortaya çıktı: Nazım Ekrem Bey'in ifadesiyle, ülkemiz ekonomisinde ciddi bir değişim var ve değişimin yarattığı bir de bedel var. Bu bedeli, değişimi gerçekleştirirken devletin ödemesi gerekiyor. Değişimin ederini değiştirecek konseptin altını ise iş dünyası ile devlet birlikte doldurmalı. Rakamlar ve şartlar büyümeyi gösteriyor. Bu olumlu havadan çok kâr elde edenlerle hak ettiğince yararlanamayanlar var.”

Bir örnek verebilir misiniz?

“Örnek çok. Ama burada önemli olan ilk defa devletin bir mercisi tarafından konunun tespit edilmesi. 2001 krizi sonrası yola çıktığımızda, bu güçlü ekonomiye ge-

çiş programını Türkiye için olmazsa olmazlardan biri diyerek kabul edenlerdeniz. Ekonomiden Sorumlu Devlet Bakanı Kemal Derviş idi ve o günkü şartlarda mutlak başarı için söz verildi. Üreten kesim de çok çalıştı. 2001 yılında 100 milyon dolar etmeyen bir banka bugün, 10 milyar dolar edebiliyor. Yine 2001 yılında 100 milyon dolar edecek bir üretici firma; bir ayakkabı veya deri imalatçısı, bir buzdolabı üreticisi, bir endüstriyel mutfak imalatçısı, bir mücevherat şirketi, bugün yine 80 ya da 110 milyon dolar edebiliyor. Burada adaletsizlik var. İşte bizim tüm tepkilerimiz de bu adaletsizliğe. Gelir dağılımındaki adaletsizlikler, sosyal sıkıntı ve çöküntü yaratıyorsa piyasa içindeki kâr dağılımı da adaletsizlik yaratır. Oysaki bütün piyasa, üretenlerin oluşturduğu omurganın üzerinde yaşıyor. Üreticileri işin yüzde 10'u gibi görürsek, geri kalan yüzde 90'ını bu yüzde 10'luk kesim taşıyor diyebiliriz. Yüzde 10'u çökerttiğinizde, diğerlerinin de otomatikman çökmesi lazım. Hiç kimsenin vurdumduymazlık ve dengesizlik yapma gibi bir lüksü olmamalı. Sorunları herkes ötelemek ister. İyi liderler sorunlarla göğüs göğüse mücadele eder" diyor.

Çözüm nerede peki?

"Türkiye'nin elindeki en büyük kazanım, 45 bin'den fazla sayıdaki ihracatçısıdır. Bu sektörel örgütlenmeyi doğru kurgularsak, Türkiye dünyada daralmalar olsa da her yıl yüzde 7 büyür. Şu an ülkenin gündemini meşgul eden türban, PKK, ekonomik krizler, dış ilişkiler ve sosyal sorunlarını da kökünden halleder. Herkes yüzde 7 büyümeye için ne yapmalıyız hedefine kilitlenmeli."

Peki, Türkiye'nin çıkışı ihracatçı birliklerinin güçlendirmesindeyse neler yapmak lazım?

"İhracatçı birliklerine üye olmakla, genel kurullarda söz sahibi olamıyorsunuz. Bunlar için özel şartlar getirilmiş. Meselâ, genel kurulda oy kullanmanız için son iki yıl üst üste ihracat yapmış olmanız gerekiyor. 59 tane İhracatçı Birliğimizin asıl ve yedek YK üyeliğinde 1000 üyesi var. Bu haliyle Türkiye ihracatının yaklaşık yüzde 65'i yönetim kurullarında temsil ediliyor. TIM'de işin bürokratik ve sivil yüzünü temsil eden bir yapımız var. İhracatçı Birlikleri'nin daha güçlü kılınabilmesi için yeni yasa da hazırlanıyor."

Oğuz Satıcı sürekli rakamlardan söz ediyor ama biliyorum ki Türk insanı rakamları pek sevmiyor. Rakamlara bakmayı nasıl sevdireceğiz?

"Aslında Türk halkı sadece iyiye giden her şeyi seviyor. Kötü haberi sevmiyor. Sorunları gerçeklerle değil, hikâyelerle öğrenerek büyümüş bir toplumuz. Gerçekleri

referans alıp, kendimize formüller üretmeliyiz. Dedikodulara girmemek, fikirleri vur-gulamak durumundayız. Zaten bundan böyle herkesin hesabını daha iyi yapması gerekiyor.”

Kota ve lojistik ile ilgili problemlerimiz var. Türkiye’nin ihracatını nereye doğru yönlendirmeliyiz? Yeni ihracatçılarla küçük KOBİ’ler için neler yapılabilir?

“Kotasız Avrupa eylemi, inandığımız işlerden biriydi. Bugün Türk malları serbest dolaşüyor, ancak TIR’larımız dolaşamıyor. Biz bunları bir biçimiyle by-pass ettik. Türk ihracatçısının aklı bu problemi de çözdü. Meselâ Ro-Ro taşımacılığı hatları koyduk. Şirketlerimizi Avrupa’ da ayrı şirketler haline getirdik. Hak aramaktan da vazgeçmedik. Hak aramak dünyanın en kutsal işlerinden biridir. Türkiye kendi bölgesinin merkezi olabilir” diyor Başkan Satıcı.

Peki, neler yapılabilir ve o merkez nereleri kapsar?

“Kendi yaptığımız işleri de çok daha net görmeliyiz. 2007’den 2008’ e geçerken en önemli atılım ne oldu? Türkiye yüz milyar dolar ihracatı geçti ve 100’ler Kulübü’ne girdi. Buradan artık geriye dönüş yok! Türkiye hedeflediği ve rekabet içinde olduğu ülkelerden çok geride değil. İlk 15’in içinde yer alan İngiltere, Almanya, İtalya gibi bir cazibe merkezi olabilir. Fuarların, konferansların merkezi olabilir. Karadeniz’i Rusya, Ukrayna, Azerbeycan gibi ülkelerin olduğu bir alanda bir ticaret yeri haline getirebiliriz. Güneye indiğinizde ise Akdeniz’i Mısır ve Suriye’yi de kapsayacak şekilde kültür ve ticaret merkezi olarak öne çıkarmalıyız. Kuzey ve Güney’deki bu enerjiyle İstanbul’u merkez haline getirebiliriz.”

Başkan Satıcı işi öylesine kolaylaştırarak anlatıyor ki ben de ihracatçı olmak istiyorum. Ama kolay mı?

“Öncelikle anlayış olarak konuya hazır, bilgiye ve öğrenmeye açık insanlar olunmalı. İhracatçı olmak için görmek ve dokunmak lazım. Bugün pek çok insan sadece bakarak konuşuyor, görerek değil! Ezberi bozacak işler yapılmalı. Tüm ihracatçılara bir dünya haritası göndereceğim. Hangi bölgelere ne kadar uzaklıktayız bunu herkes görmeli. Nereleri kazanmalıyız, nereleri etkilemeliyiz, giriş- çıkış kapılarını nasıl değerlendirmeliyiz bunlara bakmalıyız. Sadece kendi olanaklarıyla ticaret yapan bir network olmamalı dünya ölçeğinde büyük bir network’e dönüşmeliyiz. KOBİ’lere gelince; onlar bugüne değin kendi başlarına işlerini kotardılar. Şimdi onlara gerçek zenginliği işaret ederek, ön ayak olmalıyız. Çevre ve komşu ülkelerde de işler yapmak üzere rehber ol-

malıyız. Devlet Bakanı Kürşat Tüzmen henüz müsteşarken, 'Komşu ülkelere ulaşmalıyız' demiştik ve herkes bize gülmüştü. Komşu ülkelerle 3 milyar dolar olan ticaret gelirimiz, bugün 40 milyar doları geçti. İhracat yapmak isteyenler bize gelebilirler ama gelmekten ziyade bizi takip etsinler derim. İhracatçı birliklerimizin sitelerine girsinler. Nerelerde hangi toplantıları gerçekleştiriyoruz, düzenliyoruz baksınlar.”

Peki, Oğuz Satıcı niye bu kadar uğraşıyor?

“Genç yaşlardan itibaren piyasanın içinde büyüdüm. Yurt dışında kaldım. Tercihimi yurtdışında kalmak üzerine kullanabilirdim. Ama kalmadım ve buraya geldim. Daha çok değişimi gerçekleştirmek için ve çocuklarının geleceği için çalıştım. Sürekli de bu konuda bir şeyler üretmeyi kendime hedef koydum. Çok erken emekli olmayı düşünmüyorum. İki kızım var ve onlar için koşarken bu ülkenin çocukları için de koştuğumu düşünüyorum.” Ezber bozan başkan’ olarak anılacaksınız dediğimde ise, “Evet, çünkü eski ezberler dönemi kapandı. Her gün bir ezberi bozuyorum. Bundan da mutluluk duyuyorum” diyor.

13 Mart 2008

Dr. M. Sani Şener

TAV Havalimanları Holding İcra Kurulu Başkanı ve CEO'su



“Ekşi sözlükte hakkında “karakteristik Karadeniz özellikleri” var diyordu. Birkaç da esprili cümle. Basında hiç görmediğim ayrıca hiçbir sosyal ortamda adı geçmeyen Sani Şener’i çok merak ediyorum. Oysaki TAV’ın yönetiminde görev alanlar basında sıklıkla görülüyor. Söyleşiye biraz da bu duygularla başlıyorum. Hakkında TAV öncesinden de bilgim var ama hayatının o bölümü kendisinin de farklı ortamlarda ifade ettiği gibi tatsız. Geçmişte yaşadıklarından ne kadar öğrendiği ve bunun işine ne kadar yansıdığını zaten görüyorum. Sayın Şener çok zeki, vizyoner ve inanıyorum ki TAV onun yönetiminde dünya devleriyle başa baş rekabet edecek. Bir inancım da onunla yakın çalışanlar bitimsiz bir eğitim sürecinden geçerek çok güçlenecekler.”

Rakiplerden hızlı davrandık!

TAV CEO'su Sani Şener ile görüşmeye gidiyoruz. Nasıl bir şahsiyetle karşılaşacağımı bilmek istiyor ve hakkında yazılanları okuyorum. 1973 TED Ankara Koleji'nden mezun olduktan sonra 1977 senesinde Karadeniz Teknik Üniversitesi'ni bitiren Şener, 1979 senesinde İngiltere'de University of Sussex'te Makine Mühendisliği ana bilim dalında yüksek lisansını tamamlamış. Karadeniz Teknik Üniversitesi tarafından fahri doktora verilen Şener, TAV Grubuna katılmadan önce, TAV Havalimanlarının hissedarlarından biri olan Sera İnşaat A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmış. Şener'in en çok öne çıkan yanları Trabzonluluğu, çalışkanlığı ve tevazusu; bir de kaza geçirene kadar iyi bir otomobil yarışçısı olduğu. Şener, TAV'ın ilk gününden beri işin içinde ve uygulamada. Bu nedenle de bugün öğündüğümüz hava limanlarımızda onun vizyonunun büyük katkısı var. TAV'ın CEO'su sonuç odaklı bir yönetici bu nedenle de yaşam sevincini çalışmak ve üretmekten alıyor. Eğer kendisi için sonuçlar bu kadar önemliyse TAV iyi bir ürün ama o yarışçı deyimiyle hız kesmiyor. Neden?

“Kendime bu kadar çalışmanın gereği olarak bir sebep buldum: Havalimanı sektöründe iş yapmanın sadece bir ticaret olmadığını, ülkemizi temsil etmek olduğunu düşünüyorum. Terminal binaları, ülkelerin misafirlerini ilk ağırlandığı yerler. Deneyimlerimizle gördük ki ülkemizden gelip geçen turistlerle ticaret yaptığımız her ülkeye ülkemizin mimarisini, işletmeciliğini, mühendisliğini temsil ediyoruz. İstanbul üç bin yıllık bir şehir ve biz bu şehrin tarihe giriş kapısını işletiyoruz. İşte bu işin en önemli kısmı.”

TAV bir başarı öyküsü. Bu kadar büyük bir başarıyı, bu kadar kısa sürede bekliyor muydunuz?

“Bu konuda biraz iddialı konuşuyorum. 2001 yılında havaalanı işletmeciliği için yaptığımız ilk toplantıya, ünlü zenci lider Martin Luther King'in “I have a dream / Bir hayalim var” cümlesiyle başladım. Bir akşam önce TV'de Martin Luther King'in filmini izlemiştim. O günden sonra başladığımız her yeni havalimanı işinde mesai arkadaşlarımdan “Sani Bey, ‘I have a dream’ giriş konuşmasını yaptığınız top-

lantıda ben de vardım” diyor. Bu çok hoş. Geçenlerde Nijerya’dan ve Rusya’dan da bu konuşmama atıfta bulunan mesajlar geldi. Geleceği görebilmenin bir tek yolu olduğuna, onun da geleceğin sizin tarafınızdan yaratılırsa söz konusu olacağına inanırım. Başka türlü olmaz.”

TAV’ın yatırım stratejisine baktığımda yaklaşımının oldukça planlı ve doğru olduğunu görüyorum. Bu doğrulukta pek çok etken olabilir ama yatırımın doğru yönlendirilmesi de ayrı bir başarı.

“Dünyada havacılık sektöründe üç alt sektör var: Uçak üreticileri, havayolu şirketleri ve havalimanı işletmeciler” diyor TAV CEO’su Sani Şener ve sektörün gelişmeye açık yanlarını paylaşıyor bizimle, “Uçak ve havayolu şirketleri halka açık ya da özel şirket olmalarından dolayı çok büyümüşler. Havalimanı şirketleri ise kamu tarafından işletildiklerinden ötürü bu gelişmeye ayak uyduramamışlar. Dünyadaki havalimanının 40 tanesi özelleştirilmiş ve bunun yedi tanesi Türkiye’de. Böyle bakınca Türkiye’de Ulaştırma Bakanlığı çok başarılı. Biz kısa sürede Türkiye’de edindiğimiz deneyimleri dünyayla da paylaşıyoruz.”

Şimdi deneyim kazandınız ve işler daha kolay ama en başta ihaleyi almak hiç de kolay olmamıştır!

“Türkiye’de ihaleye girdiğimizde 11 kuruluştuk. Hepimiz yabancı ortaklarla yer almıştık. Bizim de yanımızda Viyana vardı. Çünkü bu işe know-how/bilgi birikimi olmadan giremezsiniz. Sadece havalimanı yapmak değil işi bir süreç olarak görüp değerler zinciri yaratmak gerekiyordu. Böyle bakınca gideri de düşürmeyi başardık. Havaşı da bünyemize katarak aprona çıktık ve bütünüyle havalimanı hizmetlerindeki zincirin halkalarını tamamladık. Dünyadaki rakiplerimizden de bu yanımızla farklıyız.”

TAV deyince insanın aklına pek çok alanda pek çok iş geliyor...

“Bu karmaşanın biz de farkındayız. Çünkü biz de burada bir karmaşa yönetiyoruz. Aslında karmaşa derken hepsinin soyadı havalimanı. Ormanı yöneteceksek ağaçlarla tek tek ilgili olmalıyız. Dünyada herkes bizim burada yaptığımız işleri dışarıdan tedarik ediyor, ‘out -source’ yapıyor. Biz ise işi iyi bilenlerle ortak olduk. Unifree ile ortaklık yaptık ve havalimanlarına Duty freeleri getirdik, yani ‘outsources’ ile ‘insources’ı aynı anda yaptık. Karmaşayı bu şekilde çözdük.”

Bütün bunlar bir öngörüyle yapılmış ama başarının gerisinde ne var?

“Bir tek neden söyleyebilirim: “İnsan Kaynakları.” Bugüne değin insan kayna-

ğının yetkinleştirilmesi konusunda epey çaba gösterdik. Yönetim modelimizde üç üst düzey yönetim grubu var. Bunları 'A takımı, Altın Yakalılar ve Kızılderililer' diye adlandırıyoruz. Saydığım bu üç grubun yetkinlikleri farklı. Bazıları şantiyelerde görev yapmayı severken, diğerleri ticareti yönetmeyi istiyor. Hepsinin rütbeleri, aldıkları paralar aynı. Ancak doğaları gereği biri daha lüks bir lokantaya giderken diğeri bunu sevmez. Bütün bu farklılıkları organizasyona doğru biçimde yerleştirmek çok önemli. Çok iyi insan kaynakları analizi yaptığımızı ve doğru koltuklara doğru insanları oturttuğumu düşünüyorum. Hiç torpil yapmadık ve adil olduk. Bana göre bir firmanın fiziksel ve bilgi sermayesi gibi iki önemli hazinesi vardır. Bu işte fiziksel sermayemiz sıfıra yakın. Bilgi sermayemizle iş yapma tekniğimiz çok yüksek. Bu nedenle eğitime çok önem veriyoruz.” diyor. Sani Şener günde 250 mail yanıtlıyor. Görüşmelerini haftanın bir gününe alıyor. TAV İnşaat Dubai’de 101 katlı bir bina yapıyor. Ayrıca yine Dubai’de kanat genişliği 79.8 metre olan Emirates A380 uçakları için hangar yapıyorlar. Neden mi? Bu zor inşaatlarda var olan deneyimli insan kaynağını değerlendirmek için...

Havalimanı işletmeciliğinde insan kaynağı ana sermaye ise nasıl yönetilmeli?

Sani Şener nasıl bir yöneticidir?

“İyi bir yönetici olmakla beraber katıyımdır da. Klasik bir yöneticinin dinlemeyi bilen biri olması gerektiği söylenir ama maalesef ben iyi bir dinleyici değilim. Çok hızlı düşünürüm ve herkesin de çok hızlı olmasını isterim. Arkadaşlarımın da çok hızlı olmaları gerektiğini düşünüm. Bazen insanlara sert gelen tarzım ve çıkışlarım oluyor. Ancak diğer yandan bir arkadaşımın turnağına bir şey batsa, soluğu benim yanımda alır ve bilir ki onun yanındayım. “Bunun dışında yavaşlığa kızarım. Bugünün dünyasında farkı ancak süratle yaratabilirsiniz. Hızlı balık yavaş balığı yutuyor. Biz ilk ihalemizi rakiplerimizden daha kısa sürede yapacağımızı taahhüt ederek almıştık. Türk inşaat sektörüne sürati gösterdik.” diyen TAV CEO’su Sani Şener gelecekte de iyi bir mühendis olarak hatırlanmak istiyor

24 saat 365 gün çalışan bir işletmenin başındasınız. Risk oranı oldukça yüksek bir iş bu!

“Evet, en çok da terör saldırısından korkarız. Yönetimde olduğumuz ilk yıllarda 1999 depremi oldu. Bunun etkisi 2000 yılına yansıdı. Ardına 11 Eylül, Afganistan ve Irak savaşları, Sars ve Kuş Gribi’ni yaşadık. Bugün dünyada 4. 2 milyar yolcu var ve 2020’de bu sayının 9.5 milyar olması bekleniyor. Aslında bizim işimiz

uçaklarla yolcuların buluşmasını sağlamak. İstanbul Havalimanı'na günde 800 uçak iner, kalkar. Bu yılda 250 bin uçak demektir. Havalimanına yılda 8 milyon araç geliyor. 100 bin kişi gelip geçiyor. Yılda 22 milyon bagaj taşıyoruz. Eskiden Türk yolcusu üç bavulla gider gelirdi. Şimdi tek bagajla seyahat ediyor. Bunlar çok büyük rakamlar. Bu nedenle hata oranınızın milyonda bir olması gerekiyor.

Yüzde boyutunda hata yaparsanız perişan olursunuz. Yakın bir gelecekte İstanbul'a bir üçüncü havalimanına ve hatta dördüncü bir köprüye de gereksinim olacak. Zamanında yatırım yapmak lazım.”

Görünen o ki havalimanı işletmesi içinde taksiler hariç tüm hizmet alanlarına inisiyatif koymuşsunuz.

“Çok güzel bir konuya eğildiniz. Tek inisiyatif koymadığımız ve çok da üzül-düğümüz bir konudur bu. Taksi kooperatifiyle görüşüp havaalanındaki tüm taksi-leri kredi alıp tek tip ve geniş araba olarak yeniden dizayn edelim diye öneri götür-dük. Ancak içlerinde bir birlik sağlayamadılar. Şunu görmek lazım. Bizim orta sınıf yolcularımız da var. Onlar taksiye binemeyebilirler. Belediye çözüm olarak Havaş otobüsleri yerine, belediye otobüslerini koydu. Oysaki Havaş otobüslerinde klimalı, yolcu eğitimi almış, bagaj yerleştirip indiren bir hizmet anlayışı ve beraberinde iyi bir ekip anlayışı var. Belediye otobüsü boş gidip geliyor çünkü yolcu bagajını be-le-diye otobüslerinden indirip, bindiremiyor. Havaş'ın belirli noktalara olan servis-le-riyle ilgili problemlerin biz de çözülmesini bekliyoruz.”

TAV deneyimlerini de paylaşarak bir dünya markası olma yolunda yürü-yor. Önünüzde hangi hedefler var?

“TAV artık bölgesel bir marka. Bugün dünyadaki en önemli havacılık semine-rinde dün dinleyiciyken bugün konuşmacı konumunda oluyorsanız iyi işler yapı-yorsunuz demektir. Amerika'da deprem izolatörleriyle ilgili yaptığımız bir çalışmay-la ödül aldık. Havalimanımız için depreme karşı çok dayanıklı bir proje geliştirdik. Bu fikri San Francisco'dan Türkiye'ye uyarladık. Ancak bunlar dünya markası olmak için yeterli değil. Bu yüzden de dünyaca önemli havalimanlarının yapım ve işletme-lerine talip oluyoruz. Rekabete gelince. ‘Sabiha Gökçen açılıyor ne yapacaksınız?’ di-ye soruyorlar. Biz rekabeti seviyoruz, korkmuyoruz. Yurtdışında rekabet edebilmek için önce kendi içimizde çok iyi olmalıyız.”

TAV'ın üst yönetiminden bakınca Türkiye'nin geleceği nasıl görülüyor?

“İyimserlikle pozitiflik arasında çok ince bir çizgi var. İyimserlik sonuçta çok

kötü şeyler de getirebilir. Türkiye'nin nüfusu çok genç ve bu nüfusun eğitime önem vermek gerekiyor. Bu insan kaynağı potansiyeliyle Türkiye bölgede çok güçlü olur. Diyelim ki Katar'da bir firma bizi denetliyor. İnsan istiyor ki bu firmada bir tane de Türk olsun. Meksikalısı var, Çinlisi var.

Ne zamanki yabancı şirketlerde Türklerin adını sıklıkla görürüz işte o zaman küresel bir ülke olabiliriz. Bugün ülkemizden yetiştirdiğimiz çok başarılı insanlar var. En son bir kredi sorunu nedeniyle üç kişi Deuche Bank'a gittik. Deuche Bank'tan toplantıya katılan üç üst düzey yetkilisi de Türk'tü. Biz altı Türk oturup iş görüşmesi yaptık. Bu çok hoş bir şey. Bakanımız Mehmet Şimşek ile Kemal Derviş çok önemli ekonomistler. Bu birikimde dünya çapında Türk ekonomistlerin sayısı artmalı. İşte o zaman Türkiye alıp başını gidecek.”

20 Mart 2008

Aynur Bektaş

HEY Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı



“Söyleşiyi yazarken duygularımı kendime saklamıştım ama işte şimdi söyleme zamanı. Sevgili Aynur Bektaş’ı hayatın her alanında tanıma fırsatım oldu. Onun hem anne, eş ve evlat olarak sadece bir kadının sahip olabileceği duyarlılığa hem de bir işkadını olarak sarsılmaz bir profesyonellığe sahip olduğunu gördüm, şahit oldum. Girişimciliğin sadece erkeklerin hegemonyasında olmadığını gösterdiği, kadın girişimciliğini desteklediği ve bitmez enerjisini fayda üretmekten yana kullandığı için iş dünyamızda sadece kadınlar için değil erkekler için de iyi bir rol model olduğunu düşünüyorum.”

Kimse kızmasın, tekstilde rakamlar iyi ama kâr edemiyoruz

Aynur Bektaş Çankırı/Çerkeş'te doğmuş. Kendi ifadesiyle de denizi ilk kez 14 yaşında görmüş, yüzmeyi de 44'ünde öğrenmiş. Ankara İktisadi Ticari İlimler Akademisini bitiren Bektaş henüz öğrenciyken TÖBANK'ta çalışmaya başlamış. 20 yıl boyunca da genel müdür yardımcılığına kadar uzanan bir kariyer çizgisiyle bankanın değişik departmanlarında görev yapmış.

Onu bir iş kadını olarak en başarılılar seviyesine getiren tekstilcilik işini ise emekli olduktan sonra kurmuş. Şimdilerde Hey Tekstil AŞ'de yönetim kurulu üyeliği ve genel müdür olarak görev alan Aynur Bektaş Hey Grup içinde yer alan şirketlerde fiilen görev yapıyor. Hey Tekstil, ISO'nun ilk 500 sıralamasında yer alırken, 2005-2007 yıllarında Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Başkanlığı yapan Aynur Bektaş halen TOBB Kadın Girişimciler Kurulu Başkanı. Aynur Bektaş evli ve iki oğul sahibi.

Aynur Bektaş ile söyleşi yapmayı epeydir istiyorum ancak yukarda saydığım görevlerinden ötürü öylesine meşgul ki. Nihayet karşılıklı oturduğumuzda, "Fabrika alanlarımızı 75 bin metrekareye çıkardık." diyerek başlıyor sözlerine ve ilk olarak da onu çok heyecanlandıran Batman projesinden söz ediyor, "2008'in sonunda Batman'daki projemizle 100 bin metrekarelik bir kapalı alana sahip olacağız. Anadolu'nun ortasında Nevşehir'de, belediyenin 49 yıllığına kiraladığı bir alana Anadolu Merkez fabrikamızı yapacağız. Bu kadar yatırım yapmamızın nedeni, çalıştığımız yabancı firmaların kayıt dışı çalışmayı istememeleri. Bu nedenle fason atölyelerden işleri geri çekmek durumunda kaldık. Oysaki atölyeler tekstilin can damarıdır. Tekstil istihdam yaratan bir sektördür. Örneğin bizim grup olarak 4 bin çalışanımız var ve çalışanların 3 bin tanesi de kadın" diyor.

Başlayınca duramayan, görünce de yapmadan duramayanlardan Aynur Bektaş. Yatırımlara devam mı diyorum;

"Yatırımlarımıza devam edebilirdim ancak Anadolu'ya teşvikler konusu henüz netleşmediği için durdurdum. Belirsizliklerin Türkiye için kötü olduğunu düşünüyorum." diyor. Anadolu'ya yaptığı yatırımlar için çevresinde söylenen "Politikaya girmek için yatırım yapıyor" söylemlerinden de rahatsız oluyor. Bu söylentileri fabrikalarının

açılışının Başbakan tarafından yapılıyor olmasına bağlayanların olduğunu da söyleyen Aynur Bektaş, “Politika için ayrıca yatırım yapmama gerek yoktu çünkü ben zaten politika içindeydim ama hiçbir zaman siyasi olmadım.” diyor.

Bektaş, ölçek ekonomisine ayak uyduramazsanız düşersiniz diyenlerden ve Türkiye’de dış ticaret sermaye şirketini kuran ilk ve tek kadın unvanına da sahip. Kuruluşlarının hedefi 2008 yılı sonunda 500 milyon dolarlık bir büyüklüğe ulaşmak. Hey Grup olarak 2005 yılında bir yol ayrımına geldiklerini dile getiren Bektaş, kotalar kalktıktan sonra evde ve işteki ortağı Süreyya Bektaş ile bir karara varmışlar; ya küçülecek orta ölçekli bir firmaya dönüşecekler ya da büyüyeceklerdir.

“Ekonomide ölçek meselesine çok inanırım. Eğer siz ölçek ekonomisini yakalayamazsanız yalpalanmalar başlar. Biz büyümeyi seçtik ve geçen yılın iki katı ciro yaptık. 2009’da büyümemizin çok daha iyi olacağını düşünüyorum. İyi derken kimse bana kızmasın isterim. Rakamlar bunu söylüyor. Hazır giyimde geçen yıla göre yüzde 22 artış var. Tekstilde ise yüzde 24. Kâr var mı dersenez, yok! Ama hangi sektörde kâr var diye sorarım! Bence hiçbir sektörde yok!” diyor

İhracatçının aşırı derecede kıymetlenen Türk Lirası yüzünden ağlaştığını söyleyen Bektaş tekstilde 3 milyon çalışan olduğunu söylüyor. Çiftçi olmak istemeyenlerle dağ köylerinden gelen gençlerin sığındığı sektör olan tekstil bu gençlere zanaat öğretiyor. Ancak hemen her ihracatçının yakındığı şu güçlü Türk Lirası ve bürokrasi meselesi Aynur Bektaş’ın da canını sıkıyor;

“Alımlarımızı Türk Lirası bazında yaptığımız için zor durumdayız. İstanbul’dan gitmemiz lazım diyoruz, makineleri yenilemiyor ve Anadolu’ya da taşınmıyoruz. Gidin diyorlar ama artık kimsenin yatırım yapacak sermaye gücü de kalmadı. Ben burada bürokrasiyi suçluyorum. Ülkemizde kale gibi bir bürokrasi var. Bunu da ne yazık ki hiçbir hükümet yıkamıyor, çünkü sadece kişiler değişiyor kurumlar ve değişmeyen yapı aynen kalıyor. ‘Herkes ekibini getiriyor ve kutuplaşma oluyor’ diyenlere de katılmıyorum. Kutuplaşma değil, kemikleşme var. Var olan egemen bakış asla değişmiyor. Başbakana ve Bakanlara gidip derdimizi anlatıyoruz. Sanıyoruz ki ikna ettik ama değişen bir şey olmuyor. Arkamızdan bürokratlar bizim için şöyle diyorlarmış, ‘Ağlamalarına bakmayın. Onlar sürekli ağlarlar ama bir şey olmaz’ ya da ‘Tekstilin bu memlekete hiçbir faydası yok. Gelişmekte olan ülkeler bu sektörden çıkmış, Türkiye’nin de bu sektörden çıkması gerek’ diyorlarmış. Inanılacak gibi değil! Hangi Avrupa ülkesiyle Türkiye’yi bir tutabilirsiniz. 25 yıl bu sektöre teşvik verilmiş. Alt yapısı gelişmiş. İnsanlar işi öğrenmiş ve organizatör işletmeler doğmuş. Elindeki ürünü dünyanın her yerine satabilecek yetenekte insanlar var. Ayrıca finans ve teks-

til sektörü Gümrük Birliği ile Avrupa'ya entegre olmuş durumda. Bu aşamada tekstil ortadan kalksın diyorlar. Bürokrasiyi bir türlü geçemiyoruz. Oysaki bürokrasi sektöre inansa daha iyi bir konumda olacağız.”

Son günlerde istikrarın bozulacağına ilişkin söylemler dolaşırken Bektaş bu konuda ne düşünüyor?

“İstikrar bozulursa biz biteriz. Eğer enflasyon hedefleri şaşıyorsa da yüreklilikle çıkıp hedefi değiştirmek lazım. İlla da üçe-dörde çekeceğim denirse hepimiz kaybedeceğiz. Yeni bir 5 yıllık enflasyon planı yapılmalı. Mikro ekonomiye dönülmeli ve içindeki istihdam düşünülerek hareket edilmeli. Türk Lirası'nı enflasyonu engellemek adına değerini bu kadar yükseltip, döviz bu kadar da tutmanın anlamı da yok. Merkez Bankası, ‘Serbest kur politikası var. Ben tutmuyorum.’ diyor. Peki, geçen dönem döviz dış kaynaklı yükselirken Merkez Bankası derhal alımlarını durdurdu. Peki, düşerken niye alımını artırdı? O zaman burada bir haksızlık var. Göz göre göre aldatılıyor muyuz sorusu geliyor aklıma!

Bazı bürokratların bize kızgın olduklarını gördüm. Başbakan bile bazen, ‘Yeter artık bu sorular’ diyor. Bugün geldiğimiz noktada siyasi ve ekonomik karışıklığın bizi nasıl etkilediğini görüyoruz. Böyle giderse geri gideceğiz. En çok ihracat yaptığımız yer Avrupa. Avrupa da artık depo sisteminden vazgeçiyor. Daha az mal alıp uzun temrinli mal yapıyorlardı. Bu süreç de değişecek. Türkiye esnek üretim yapabilen ülkelerden ve yetişmiş insan kaynağı da çok iyi. Kısa sürede istenen malı üretebiliyor. Avrupa'nın dizinin dibindeyiz. Neredeyse bütün Avrupa ülkelerine de ofis açtık. Eskisi gibi deprem, terör gerekçeleriyle gelmezlik yapan kalmadı. Zaten artık biz de gidiyoruz.

Bundan birkaç sene evvel İtalya'ya ihracat yaparken bir tasarım ofisi açtım. İtalya'daki ofisimde çalışan Emmanuela isimli bir çalışanımız bana; ‘Patron buradaki firmalar Türkiye'den tasarım almazlar. Kendileri çizer’ demişti. Geçen gün bir mail atmış, ‘Tasarımlar gelmiyor, bizi zor durumda bırakıyorsunuz...’ diyor. Ben de ona daha önce söylediği sözü hatırlatan bir cevap yazdım. Çok değiştik ve bu değişimi yabancı da görüyor. Mesela Hollanda'yı ele alalım. İhracat hacmi 8.9 milyar dolar.

Hollanda'da üretim yok. Sadece küçük yerler var. Tasarım yapıyor ve bu tasarımları dünyaya satıyor. Tekstil denince hâlâ da akla Hollanda gelmiyor. İtalya'ya bakıyorsunuz, turizm kadar ihracatı var. Türkiye'de oransal olarak en çok İspanya, Hollanda, Danimarka, İsveç, Yunanistan bilinmekte. Hepsi de tasarıma yönelik. Tekstil, Türkiye'de korunması gereken bir sektör. Aylık ihracatımız içinde yüzde 21'i hazır giyim.”

Tekstil Anadolu'daki değişime öncülük ediyor. Neler yapıyor?

"TIM'in en yenilikçi olarak seçtiği şehir Adıyaman. Adıyaman'da tekstil kümeleşmesi oldu ve şehirdeki kadın nüfusun işsizlik oranı dünya kadın standartlarının altında. Yüzde 4,5 çünkü daha çok kadın çalıştıran bir sektörüz. Gelelim Batman'a. Batmanlı kadınlara eğitim verildiği bir dönemde oraya gittim. Kadınlar eğitimde verilen yiyeceklerden çocukları da yararlınsın diye onlarla birlikte geliyorlardı. Bu çaresizliği ben de çok iyi bilirim. Anadolu'dan Ankara'ya eğitim için 13 yaşında gittiğimde ailemi ben de çok özlüyordum ama dönmedim.

Batman'a yatırım yapmamın da bir hikayesi var. Vali Recep Kızılcıklı'dan atölye kurmak için arazi istedim. O da hemen bir yer tahsis etti. Kadınlara söz vermiştim ve 45 gün sonra atölyem çalışmaya başladı. Çalışanların yüzde 85'i kadın. Erkekler her nasılsa kendilerine çıkış yolu buluyorlar. Göle maya çaldık ama tuttu. Arkasından da yabancı kuruluşlar bu bölgelere yatırım için gelmeye başladı. Batman'daki kadınlara cesaret verdiğimizizi düşünüyorum. Açtığımız fabrikalarda çalışmasalar bile günün birinde o fabrikada çalışacaklarına inanıyorlar."

Bektaş'a ucuz üretim için yurtdışına yatırım yapanlar ne düşünüyorsunuz diye soruyorum;

"Önce nereye kadar ucuz sorusunun yanıtını bulmalıyız. Bunun cevabını alabilirsem, ben de kalkıp gideyim. Bugün Çin ucuz. Peki ya sonra! Ülkemizi mi terk edeceğiz? Bir başka fırsat da organik tarımda. Dünyadaki organik pamuğun yüzde 40'ını Türkiye üretiyor ama ithalatın yüzde 1.5'ünü gerçekleştiriyor. Kurumlar ITKIP-TOBB-TİM gibi kurumlar bir araya gelseler ve bu konuda büyük projeler yapsalar. Buradaki akli beyni dışarıya aktarmaktansa bu göçü durdursunlar. Düşünelim, İtalya yıllarca bize neden kot yıkamayayı öğretmedi. Bizi görüp de taklit ederiz düşünceyle bizi fuarlarına bile almadılar. Şimdi onlar bizden birikimlerimizi almaya başladılar. O zaman bildiğimi başka bir ülkede fabrika kurarak neden bir başkasına öğreteyim. Türkiye'de Ar-Ge'yi güçlendirmeliyiz. Bugün artık ben kendi modellerimle değil önce kumaşım ile iş alıyorum. Müşteri farklı bir kumaşı görünce modelini de kendi gönderiyor. Geçen sene H&M'e triko görünümlü bir kumaş üretmiş ve kayak yakalı bir bluzun üzerine de pul tasarımı yapmıştık. 400 bin adet sattık."

Peki, Türkiye'yi dünya üzerindeki konumu itibarıyla nasıl görüyorsunuz?

"Yabancılar bize bizden daha çok güveniyorlar. Herkesin gözü Türkiye'nin üstünde. Ama biz nedense ülkemize geldiğimizde psikolojik bir etki içine giriyoruz. Kompleks yapıyoruz. Pozitif enerjiyi yakalayamıyoruz. Ekonomik olarak en büyük

pay aldığımız sektör tekstil. Geçen sene 16.9 milyar dolar turizmden, hazır giyimden de 20 milyar dolar girdimiz var. Bunun nedeni sektör olarak siyaseten değil gerçek anlamda iş, aş, barış ilkesiyle hareket etmemizden.”

Peki, hangi kelime Aynur Bektaş'ı ifade eder?

“Kendine güven ve cesaret. Kendine güvenmezsen kimse de sana güvenmez. Babam teknikerdi ve lojmanımız üç odalı bir barakaydı. Babam ailenin en büyüğü ve daha kariyerinin başındayken Karabük’e kaçmış. Annesinden bir teneke de peynir aşırılmış. Ben iki çocuktan sonra doğmuşum. Mahallenin de posta servisi gibiydim. Annem iyiliksever bir kadındı. Çarşı pazar konusundaki çevreye yapacağı iyiliği benim aracılığımla yapıyordu. Mal takası yapılırdı ve ben bu konuda da çok güvenilir dim. Ancak unutmam sadece bir kez bakkaldan şeker alırken bir değil iki tane aldım ve tokadı da yedim. Ondan sonra da hayatım boyunca kimsenin hakkını yemedim.” diyor.

27 Mart 2008

Doç. Dr. Temel Kotil

THY Genel Müdürü ve İcra Kurulu Başkanı



“İş başındakilerin kendi ekipleriyle çalışma isteğini anlayışla karşılamak gerektiğini ve yöneticileri bulundukları mevkiye gelme biçimiyle değerlendirmemesi gerektiğini bana gösterenlerden birisi de Temel Kotil oldu. Ancak bu önyargının oluşmasında basınla iletişim kurma konusunda ketum davrananların katkısının olduğunu da düşünüyorum. Sayın Kotil dünya perspektifi olan bir yönetici. Yurtdışında uzun yıllar yaşamış, bir akademisyen olarak işin teorisine hakim ve deneyimli de. Bütün bunlar birleşince hangi aday THY’nin başına geçmek için Temel Kotil’den daha güçlü olabilir ki! Paradigmalarımızı yıkmalıyız.”

Batının verimliliği ile Doğu'nun misafirperverliğini buluşturduk

Istanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) Uçak Mühendisliği bölümünden 1983 yılında mezun olmuş THY Genel Müdürü Temel Kotil sonra da bir tesadüf sonucu okulun verdiği burstan haberi olmuş, başvurmuş. O yıllarda sadece bir öğrenciye verilen bu yurtdışı bursuyla 1986'da ABD'nin Michigan Üniversitesi'nin Uçak Mühendisliği bölümünde yüksek lisansı yapmış. Yine aynı üniversitede Makine Mühendisliği dalında ikinci yüksek lisansını da yapan Kotil, ardına Makine Mühendisliği doktorasını da tamamlamış.

Temel Kotil doktora unvanı ile Türkiye'ye dönmüş. Amacı İTÜ'de birikimleri değerlendirmekmiş. İTÜ Uçak ve Uzay Bilimleri Fakültesi'nde Havacılık ve İleri Kompozit Laboratuvarlarının kuruculuğu ve yöneticiliğini yapan Temel Kotil, 1994 yılına kadar fakültede akademisyen olarak görev almış. Aynı zamanda İstanbul Büyükşehir Belediyesi Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Daire Başkanı olarak da görev yapan Kotil, ABD'de Illinois Üniversitesi'nde misafir profesör olarak davet edilmiş. Temel Kotil akademisyen olarak New York'ta Advanced Innovative Technologies Inc.'de Araştırma ve Mühendislik Bölümü Başkanlığını da yürütmüş. Temel Kotil'in THY'nda Teknik Genel Müdür Yardımcısı olduğu yıl 2003. 2005'de de kurumun Genel Müdürlüğüne atanmış. 2006 yılında IATA Yönetim Kurulu Üyeliğine seçilmiş.

THY Genel Müdür ve İcra Kurulu Başkanı Kotil kendini elde ettiği fırsatlardan dolayı 'çok şanslı' hissedenlerden. Üniversiteye gittiği yıllarda uçak mühendisliği ne kadar revaçtaydı diye düşünüyorum ve soruyorum. Neden uçak mühendisi olmayı istediniz?

"1970'lerde Kıbrıs Harekâtı'nda Türk Hava Kuvvetleri çok zor durumda kalmıştı. İşte bu yıllarda ülke politikası olarak havacılığa odaklanılmıştı. Bu bir anlamda da meydan okumaydı. 'Biz kendi uçaklarımızla uçmalıyız' diyerek ilk tercihim İTÜ Uçak Mühendisliğine yaptım" diyerek yanıtlıyor sorumu.

75 yıllık köklü bir şirket olan THY'nin vizyon oluşturmaya katkıda bulunmuş ve şirketi yukarıya götürmüş kişi olmak ve bu yanımla anılmak isterim" diyen Kotil'e, Sizinle çalışmak kolay mıdır diye soruyorum, "Kolaydır" diye yanıtlıyor. Peki, en çok

neye kızarsınız diyorum, “Çok fazla şeye kızırım ama en çok da laçkalığa” diyor.

Temel Kotil’in iddiaı ve direngen bir kişiliğı var. Bunda babaannesinin öğreti-
lerinin yanı sıra yaşamının ilk 10 yılının geçtiğı Rize’nin zor coğrafyasının etkin ol-
duğunu söylüyor.

THY’nin 2007’de kendine koyduğu hedefler gerçekleşti ve şimdilerde de hem Star Alliance’a katılım törenine ve hem de IATA’nın ülkemizdeki genel kuruluna ev sahipliğı edecek THY. Neler oluyor?

“Günümüz dünyasında katma değeri en fazla olan ve kaliteli hizmet verdiğiniz-
de en çok kâr edebileceğiniz sektör, yüksek teknolojiyle sunulan hizmetlerdir. Bun-
ların başında da havacılık sektörü gelir. THY olarak bizim de ana hedefimiz ileri tek-
nolojiyle yolcularımıza hizmet vermek. THY olarak 2007’de 20 milyon yolcu taşıdı-
mız. Bu rakam dünyadaki yolcuların yüzde 1’i ve bu havuzda bizim için sonsuz ka-
dar olanak var demek. Yine 2007 yılında THY olarak 3.7 milyar dolarlık bir ciro ger-
çekleştirdik. Bu da bir önceki yıla göre yüzde 28, yolcu sayısında da yüzde 16’lık bir
artış demek.”

**THY genel dünya ortalamasının üstünde bir büyüme göstermiş, sebebi siz-
ce nedir?**

“Daha fazla büyümenin nedeni premium yolcu taşıyoruz ve daha kapsamlı hiz-
met isteyen yolcu demek. Eğer yeterince ürün sunulabilirse çok fazla ciro da alabi-
lirsiniz demek. 2007 yılında 3,7 milyar dolarlık ciromuzun 2 milyar dolarlık bölü-
mü yurtdışından doğrudan gelmiş. Bu rakama bakarak, küresel pazara hizmet ver-
diğinizde çok daha fazla pay alabileceğimizi de görüyoruz.”

**Havayolu taşımacılığında en büyük yatırım uçaklar ve uçaklarda aldığınız kali-
tenin iyileştirilme çabaları. Kalite standardını tutturana havayolları tercih ediliyor.
Böyle bakınca THY’de hem yurtdışında başka ülkelere hem de ülkeden yurtdışına
yabancı yolcu taşıyor.**

“Yolcuların yüzde 60’ı yurtdışına taşıyor, yüzde 20’si ise yurtiçinden dışarıya
uçuyor. Yurtdışından yurtdışına transit sayısı 2007 boyunca 1 milyon kişi olmuş. Bu
rakam bir önceki yıldan yüzde 38 daha fazla. Daha önce de söylediğim gibi bu ra-
kamlar küresel pazarın yüzde 1’i. Bu pazardaki değerin tamamını getirdiğimizi bir
düşünün. ‘Peki, bunu nasıl gerçekleştireceğiz?’ diye sorabilirsiniz. Küresel marka ol-
mak gerektiğini ve ancak bu biçimiyle daha fazla payın ülkemize geleceğini söyleye-
bilirim. Asıl heyecan veren kısım da zaten burası. Şu anda 2008 ilk iki ayında yurt-

dışına transfer sayısı yüzde 42 artmış durumda. Bu, yolcuları Türkiye'ye getiriyor, yurtiçinde taşıyor ve Türkiye ile hiç ilgisi olmayanları Türkiye'ye getiriyor ve uçaktan uçağa yer değiştiriyoruz demek. Büyüme muhteşem. Büyümenin bir başka nedeni de THY markasının yurtdışındaki olumlu itibarı diyebiliriz.”

Başarıda sürekliliğe inanmak bir gereklilik ise şimdi ne yapmak gerekiyor?

“Bir şirketin büyüebilmesi için kâr etmesi gerekiyor. Bunun için de talebi oluşturmak gerekir. Bizim yaptığımız iş kolunda operasyon kısmı çok önemli. Finansman ihtiyacımızın bir kısmını kendimiz, bir kısmını da dış kaynaklardan sağlıyoruz. Bu biçimiyle riski de azaltıyoruz. Borsada devinimli bir şirket olmamız finans yaratma konusunda kolaylık sağlıyor. Diğer yandan Türkiye'nin havacılık vizyonunu da gözden kaçırmamalıyız.

Havaalanları birliği ACA, havaalanlarının nasıl performans gösterdiğine bakıyor ve raporluyor. 2006 raporunda Türkiye seyahat olarak yurtdışından Türkiye'ye, Türkiye'den yurtdışına, yurtiçinden yurtiçine 59 milyon seyahat gerçekleştirmiş. Bu rakamla Türkiye dünya sıralamasında 15. oldu. Daha da önemlisi 2007 yılında 70 milyon seyahat olduğunu biliyoruz. Bunun 20 milyonu THY tarafından taşındı. Bu da toplamda Türkiye'nin 2007 raporuna göre 12. veya 13. olabileceğimiz anlamına geliyor. Bunun anlamı Türkiye seyahat edilen bir 'destinasyon' oldu demektir. Bana ait olmayan bir sözü içinde bulduğumuz dönem ifade ettiği için paylaşmak istirim. Biliyorsunuz her dönem bir politikayla anılır. Turgut Özal döneminde Türkiye 'Bilgi toplumu' olarak anılıyordu. Bu dönem için en uygun tanım 'Havacılık toplumu' olabilir.

Yolcu sayıları öylesine büyük ki, sanki herkes gökyüzünde bir yerden bir başka yere uçuyor. THY açısından baktığımızda her yolcu artı bir demek. Nedir bu uçuş eğilimi?

“Uçmak bir ihtiyaç. ABD bunu 60'larda tamamladı. Ulaşım ağını kurdu. Artık komodite haline geldi. Uçaktan daha fonksiyonel başka bir araç yok. Avrupa'da bu sürecini tamamladı. Çin'in de etkin bir güç olduğu hava taşımacılığı alanında büyük bir gelişme var. THY'nin büyüme oranı yüzde 16. Bu oranda hem hükümetin vizyonu hem de Ulaştırma Bakanı'nın bizzat desteği var. Özel havayolları projesinin hayata geçmiş olması ve liberalizm rekabetçi bir pazarın doğmasına neden oldu. THY ve diğer havayolları kendilerine bir çeki düzen verdiler. Havaalanlarında devrim yapıldı. Yap-işlet-devret modeliyle devlet hiç para harcamadan katma değerini özel sektöre açtı.”

Türkiye'nin seyahat edilen bir destinasyon olduğunu söylediniz. İstanbul'un bu süreçte değeri nedir ve daha da değerlendirilmesi için neler yapılabilir?

“İstanbul coğrafi açıdan doğal transfer noktası. İpek yolu da o yüzden buradan geçiyordu. Önümüzdeki yıllarda İpek Yolu'nu havadan yeniden hayata geçireceğiz. Bunun için çalışmamız gerekiyor. Havacılıktaki tanımıyla yan yana iki HAB/Kavşak oluşmıyor. İstanbul'un HAB alternatifi Körfez bölgesi, ancak gelişmiş pazarlara görece uzak kalıyor. İstanbul'un bir diğer alternatifi ise Paris, Frankfurt ve Londra. Ancak onlar da zaten pazarın içinde. Pazarın içinde tezgâh açmak ise olmaz.”

THY 4 yıldızlı bir havayolu şirketi. 5 yıldızlı olmak bu alanda en önemli statü. Neden mi? Çünkü hizmet kalitesi açısından beş yıldız sizi farklı bir statüye taşıyor. Peki, biz ne zaman beş yıldız olacağız?

“Aslında beş yıldızlı olmak hiç de zor değil. Zor olmadığına bir örnek Hindistan'da bir turizm grubu olan Kingfisher'e ait küçük havayolu şirketinin geçtiğimiz yıl altıncı beş yıldızlı şirket olmasıdır. Beş yıldız için yolcunu mutlu etmek ilk şart. Bu, lüks uçak anlamına da gelmiyor. Çağrı merkezinden uçağa binerken gösterilen güler yüze kadar her şey yıldız almayı etkiliyor. Elbette ikramlar da önemli. Bizim kabindeki politikamız; Batının verimliliğiyle doğunun hizmet kalitesini aynı eksen- de bir araya getirmek. Artık THY olarak baktığımız hedef, Lufthansa ne kadar ekstra yolcu almış olmak durumunda. Bugüne kadar yapılanlar THY'nin henüz ilk turunda yaptıkları. Yapacak daha çok iş var.”

THY'deki değişim teknik bölümün ayrı bir şirket olarak konumlanmasıyla başlamış büyüme de beraberinde gelmişti. Bu sürecin gerisinde hükümetin verdiği hedef ve moral destek de var. Teknik bölümün yanı sıra THY'de eğitim de markalaşmış durumda. Kurum kendi pilotunu yetiştiriyor ve 18 ay gibi kısa bir süre sonrasında kokpite oturabiliyor. Şimdilerde bu iç eğitimi başka havayolları da satın alıyor.

“Önemli bir gelir de elde ediyoruz.” diyor THY Genel Müdürü ve İcra Kurulu Başkanı ve devam ediyor, “2003 yılı itibarıyla çalışan başına yolcu sayımız 800 kişiydi. Bu yıl sayı 1700'e çıktı. Hizmet sektöründe maksimum ve optimum kalite almanın bir verim noktası vardır. Kaliteli olsun dediğimizde ekstra bir çalışanı daha ekibe etmek gerekiyor. Bu da yaklaşık olarak kabin maliyetlerini yüzde 1 yukarı çekiyor. Bir kişi yüzde 1. Ama kaliteyi artırabilmek için bunu yapmak durumundayız. Bu alanlar yolcuyla doğrudan temas noktaları. İkramda kaliteyi arttırmak için Formula 1'in açısı ile ortak bir şirket kurduk. İkramın kalitesi de yıldız alımını etkiliyor. Yolcu ilk odak noktamız. Yolcunun check in'den uçağa gelene kadar bir süreç,

uçak içinde de bir hizmet alanı var. Asıl referans noktamız da uçağın içi. Yıldız değerlendirilmesinde uçakta geçen zamanın kalitesi sonucu yüzde 60 etkiliyor. Bu nedenle sürecin bütününe çok iyi planlamak durumundayız.”

Dünya havacılık ticaretinde çok önemsenen bir birlikte iş yapma stratejisinden, Star Alliance’dan* söz edelim.

“Bugün itibariyle dünyada üç büyük havayolu ittifakı bulunuyor. Bunlar, 1997 yılında kurulan ve Avrupa’da Lufthansa’nın önderliğinde Star Alliance, 1998’de kurulan ve Avrupa’da British Airways’in önderliğini yaptığı Oneworld ve 2000’de kurulan ve Avrupa’da Air France’ın başını çektiği Sky Team. Taşıdığı yolcu sayısını son üç yılda iki katına çıkaran THY, yolcularının artan ihtiyaçlarına da çözüm üretmek amacıyla havayolu ittifaklarıyla işbirliğine gitme kararı aldı. Türk Hava Yolları’nın bir havayolu ittifakına katılımının gerçekleşmesiyle birlikte müşterilerine, daha fazla noktaya uçma, ittifaka üye diğer havayollarından mil kazanma, business class ile CIP Lounge’lardan yararlanabilme gibi ayrıcalıklar sağlıyor. Star Alliance ile sözleşme imzaladığımızda diğerleriyle rekabet bitiyormuş gibi gözükse de aslında şimdi başlıyor. Orta Asya’da en güçlü B tipi havayolu THY. Star Alliance’taki diğer havayollarının da katkısıyla bu bölgede ulaşamayacağımız yer kalmıyor demektir. Kazan-kazan modeli.

3 Nisan 2008

Sertaç Özinal

Bankalararası Kredi Kartları Merkezi Genel Müdürü



“Genel Müdür ya da İcra Kurulu Başkanı olabilirsiniz. Bu konumda olduğunuzda bile rapor verdiğiniz bir patronunuz vardır. Bankalararası Kredi Kartları Merkezinde ise durum epey karışık. Merkezin kurucusu olan 12 bankanın yetkililerine karşı ayrı ayrı sorumluluğu var Sayın Sertaç Özinal’ın. Aldığı kararlar, uygulama prosedürleri ve geleceğe ilişkin vereceği kararlarda kurucu bankaların onayı en azından bilgisi olmak durumunda. Şahsen ben bu durumu bıçak sırtında olmakla eş değer buluyorum. Pazarda birbirine rakip bankalar onların kredi kartlarının hem aynı ortak hedef hem de her birinin kurumsal hedefi için birlikte hareket ediyor olması gerekiyorken Sayın Özinal’ın neler yaşayabileceğini tahmin bile etmek istemiyorum.”

Kredi kartı borçları abartılıyor, batık oranı ABD ve İngiltere'nin gerisinde

Bankalararası Kart Merkezi (BKM), 1990 yılında 13 kamu ve özel Türk bankasının ortaklığıyla kartlı ödeme sistemi içerisinde ortak sorunlara çözüm bulmak üzere kurulmuş. Kartlı ödeme sistemi, bildiğimiz kredi kartı ile banka ödeme kartını ifade ediyor. BKM'nin bir diğer görevi de ülkemizdeki banka ve kredi kartları kural ve standartlarını geliştirmek. Daha özlüce ifade edersek sahip olduğumuz kredi ve banka kartlarıyla yaptığımız her türlü işlemin belirlenen kural ve sistemler içerisinde gerçekleştirilmesini sağlıyor. Kredi kartlarının kullanımı, kullananların davranışları ve daha pek çok konuda doğru bilgi üreten BKM yaptırdığı araştırmaların sonucunu hem banka ortakları hem de kamuoyuyla paylaşıyor.

Kredi kartları konu itibarıyla medyada yer alma konusunda hiç de zorluk çekmeyen popüler bir konu. Sanırım sayısal anlamda 37 milyon adet kart sahipliği konunun popüleritesini arttırmakta. Ayrıca işin sonu gelip de insanların en hassas olduğu konuya, paraya dayandığında cazibe daha da artıyor.

Hemen herkesin dikkatini çeken BKM'nin başında Sertaç Özinal var.

Sertaç Özinal, Türk Kıbrıs Mücahitleri subaylarından Hüseyin Kamil Beyin oğlu olarak Kıbrıs'ta dünyaya gelmiş. Türkiye'nin dışı kapalı olduğu bir ülkede dünyaya açık zengin bir kültürün içinde doğması ona farklı bir vizyon katmış. Türk Marif Koleji'nde lise öğrenimini tamamlayan Özinal üniversite eğitimi için Türkiye'ye gelmiş.

Özinal, Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği Fakültesi'nden mezun olmuş. Ardına da aynı okulda İşletme ve Ekonomi dallarında yüksek lisansını tamamlamış. Uluslararası Andersen Consulting İstanbul ofisinde göreve başlayan Özinal, kurumun Chicago ofislerinde de iki yıl görev yapmış. Kariyerini Pamukbank'ta Bireysel Bankacılıktan Sorumlu Bölüm Yöneticisi olarak sürdürmüştü. Sertaç Özinal, 2000 yılına kadar Yönetim Kurulu Üyesi olarak da görev yaptığı BKM'ye bu yıldan sonra Genel Müdür olarak atanmış.

Sertaç Özinal mühendis olarak analitik, işletme ve ekonomi yüksek lisansı yaparak da konulara daha vizyoner bakma özelliğine sahip olmuş. Bunun başarılı bir

yönetim için doğru bir kombinasyon olduğunu düşünen Özinal, iş yaşamında tam bir profesyonelliğe inanıyor. Ekip içinde hataların olabileceğine ancak bunların açıklıkla dile getirilmesi gerekliliğini de ifade ediyor. ‘Ben’ söyleminden de hoşlanmayan BKM Genel Müdürü ‘biz’ yaklaşımını doğru bulduğunu söylüyor.

Özinal, bankacılık kariyerine, gelişmeye açık yeni bir alanda bireysel bankacılık branşında başlangıç yapma kararını verdiğinde, bu alanı geleceğin branşı olarak öngörür.

Chip&Pin bir başarı öyküsü

1 Temmuz 2007’de şifreli yaşama geçildi. Nasıl olacak derken, beklenenin çok üstünde bir kullanım gerçekleşti. “İşin maddi ve manevi zorlukları vardı. ATM, POS makineleri ve kredi kartlarının değişimi söz konusuydu ve 750 milyon dolarlık bir alt yapı yatırımı yapıldı. İşin alt yapısının yanı sıra bilinçlendirme süreci de çok önemliydi. İngiltere’nin iki yılda geçtiği şifreli ödeme sistemine biz 15 gibi bir süreçte geçtik. Şimdilerde ülkemizde ödemelerin yüzde 95’i şifreli yapılmakta. Ülkemiz nüfusunun yüzde 50’den fazlası 26 yaş ve altı olunca teknolojiyle daha barışık bir toplum içinde yaşamış olursunuz.” diyor BKM Genel Müdürü Özinal ve “Ya kredi kartları sahteciliği konusunda nasıl önlemleriniz var?” soruma da, “Sahteciliğin boyutu ona ne kadar izin verdiğinizize bağlı. Chip&Pin ile sahtecilik İngitere’de yüzde 30, Türkiye’de yüzde 73 oranında düşüş var. Bu da başka ülkelerin dikkatini çekiyor. Aldığımız saygı bu dikkatin iyi bir göstergesi.” diyor.

BKM’de ortak olan bankalar pazarda da rakipler.

BKM’nin kurucu ortak ve üyelerine baktığımızda her birinin rakip olduğunu görüyoruz. Bu nasıl oluyor?

“BKM’nin asli görevi kartlı ödeme sistemleri pazarını büyütmek, alt yapıyı geliştirmek, nakdi ödemelerin kartlı ödeme sistemine dönüştürmek ve kartlı ödeme sisteminin güvenliğini sağlamak. Bu nedenle Chip&Pin gibi mobil imza gibi projelerde BKM olarak ortak hareket etmek durumundayız. Eğer istenilen büyüklüğe ulaşırsa herkes bu pastadan gerektiğince pay alır.

Ülkemizde kişi başına düşen kredi kartı sayısı 2.1, kart sahipliği nüfusun yüzde 17’si, bu 19 milyon kişi demek ve bu sayı 35 milyona kadar çıkabilir.”

Birkaç yıl önce kredi kartı ödemesi nedeniyle bir milyon kişinin battığı söylentileri dolaşmaya başlamıştı. BKM’nin verilerine göre ise bu sayı 180 bin civarında. Batan değil ödeme zorluğu çeken kart sahipliği biçiminde. Ayrıca bu kart sahiplerinin borçlarını 18 ayda taksitle ödeme kolaylığı da sağlanmıştı. Bu kolaylıktan fayda-

lananların sadece 100 bin kişi olduğu gözüküyor.

Genel Müdür Özinal doğal olarak rakamlarla konuşmayı seviyor. Bu kadar göz önünde ve eleştirilen bir kurumun başında olunca da söylemlerini rakamlara dayandırması zaten olması beklenen davranış biçimi. 2007 verileriyle 2008 verilerinin bir kısmı henüz tamamlanmıştı biz kendisiyle görüşürken. Sonuçlar kartlı ödeme sistemi açısından oldukça tatmin edici. İlk kez kamuoyuyla paylaştığı veriler var elinde. Bunlardan, '2003-2008 Hane halkı borcu içinde kredi kartı borcunun payı' tablosuna beraber bakıyoruz. Hane halkı borcundan kastedilen, Tüketici kredileri ve kredi kartı borç toplamı. 2003-2004 yıllarında hane halkının toplam borcu içinde Kredi Kartı'nın borç oranı yüzde 50'nin üstündeyken 2008 Şubat itibariyle bu oran yüzde 28.6'ya kadar düşmüş.

Sorunlu Kredi Kartı Analizini gösteren tabloda ise yaklaşık 30.000.000 YTL'lik kredi kartı alacakları içinde sorunlu olanların oranı 2008 Şubat itibariyle toplam rakamın yüzde 6.23'sı. İngiltere'de bu oran yüzde 8, Amerika'da yüzde 10-12 arasında. BKM tarafından Yıllara göre 'Sorunlu Kredi Kartı Analizi'nde yapılmış. Kredi kartı borcunu ödemeyen kişilerin toplam kullanıcılar içinde giderek azalan bir oranı var. Kullanıcı ve kart sayısı artmış olmasına rağmen 2006'da binde 9, 2007'de yüzde 1.1 olan sorunlu kart sahiplerinin sayısal oranı 2008 Şubatında binde 3'e düşmüş.

Kredi kartı harcamaları kayıt altına alıyor

BKM'nin paylaştığı verileri okurken görünen pozitif gelişimi, medyadaki haberlerden neden negatif algıladığımı, düşünüyorum. Oysaki nakit akışındaki vergilendirme için kredi kartı ekstreleri tam bir denetim sağlıyor.

Kredi kartı kullanımı bireysel bir karar. Ürün ve hizmet satın alma kararını vermek de öyle. O halde kredi kartı sahipleri kendi bütçelerini bir işletme gibi yönetmek durumundalar. Kazançtan daha çok borçlanmak ve ödeme sıkıntısı yaşamak da yine kişisel bir karar. Ne demeli? Kazandığınızdan çok harcamayın!

Merkez Bankası verilerine göre bireysel kredi borcunu ödemeyenlerin sayısı yaklaşık 25 bin civarında. Kredi kartı borcunu ödeyemeyenlerin sayısı ise yaklaşık 97 bin. Toplam kredi kartı sahipleri içinde kredi kartını asgari miktarda ödeyenlerin toplam borç miktarı 33 milyon YTL, oranı yüzde 22, yani kredi kartı sahibi yüzde 78 kendine sunulan bu ödeme aracını hakkını vererek kullanıyor.

Harcamak deyince giderek artan sanal alışveriş sitelerini de gözden kaçırmak gerek. 2007 verilerine göre 54 bin sanal işlemin 5.5 milyon YTL'si sanal POS işlemleriyle yapılmış. Bu da sanal pazarda yapılan alışverişin yüzde 4'e varan bir bölümünün kredi kartıyla yapıldığını gösteriyor. 2008'e geldiğimizde ise toplam e-ti-

caretin 4.7 milyon adet ve cirosunun 578.71 milyon YTL olduğunu görmekteyiz. Toplamın içinde oranın daha şimdiden yüzde 6'lara çıktığını görebiliyoruz. 142 bin adet sanal kart işleminde 9.5 milyon YTL'ye ulaşan rakamı bize, sanal POS işlemle-
rinin gelecekte ne kadar büyüyeceğini gösteriyor. Kredi kartları kendi teknolojik ge-
lişimini de sürdürüyor. Ödeme kolaylığı yaratırken güvenliği de beraberinde suna-
cak olan mobil imza önümüzdeki günlerde kullanıcılara sunulacak. Bu anlamda
BKM dünyada bir ilki başlatarak Turkcell'in hazırladığı teknolojik altyapı desteğiyle
mobil imzayı hayata geçiriyor. Bu yeni uygulama ile sanal dünyada duyulan güven-
lik endişesi de ortadan kalkmış olacak.

Kredi kartı ekonomideki çarkları daha hızlı çeviriyor

“Türkiye ekonomisinin olumlu bir gidiş içinde olduğunu görüyor ve bunda
kartlı ödeme sistemlerinin katkısını görüyorum. Türkiye ekonomisinin neredeyse
yüzde 50'si kayıt dışı. Bunun bitirilmesi için 140 milyar dolarlık büyüklüğe ulaşan
kartlı ödeme sistemlerinin ülkemizde daha yaygın kullanılması gerektiğine inanıyo-
rum. Diğer yandan Türkiye'ye bakışın da giderek olumluya gittiğini düşünürsek,
doğru işler yaptığımızı düşünüyorum.

Dünyaya baktığımızda nakit ödemeye oranla kartlı ödemenin giderek arttığını
görüyoruz. Türkiye kartlı ödeme sisteminde dünyada öncülük de yapıyor. Köprü ve
gişelerde uygulanan Temassız kart ve NRC gibi buluşlar dünya ile paralel uygulama-
lar olarak hayatımıza girdi. Bu da bizim kartlı ödeme sistemlerinde geride kalmadı-
ğımızı, dünya ile bütünleştiğimizi gösteriyor.”

Sertaç Özinal'a üstünde en çok konuşulan ve şikâyet edilen kredi kartı yıllık
ücretine ilişkin ne düşündüğünü soruyorum. AB ülkelerinin tamamıyla Amerika'da-
ki kart ücretlerini yazan listeyi önüme koyuyor. Euro cinsinden bir, iki rakam şöy-
le; Avrupa'da Romanya 7.3 Euro ile en az, 55 Euro ile İsviçre en fazla ödemeyi alı-
yor. Amerika'daki rakam 25 iken Meksika'da 30 Euro kart sahiplerinden yıllık kre-
di kartı ücreti alınıyor. Bizde ise ücretli mi olmalı, olmamalı mı tartışması henüz sü-
rerken ortalama 40 YTL yıllık ücret talep edilmekte.

BKM ülkedeki harcama eğilimlerini, hangi Sosyo Ekonomik Sınıfın nereye, ne
kadar harcama yaptığını bilen ve bütün bunları bildiği için de perakende harcama-
ların nabzını tutan bir kurum. BKM, dataları bilgiye dönüştürmeyi de seviyor. Elbet-
te kurumun başındaki Sertaç Özinal da!

Özinal'ın BKM'ye bireysel vizyonuyla kattığı elbette pek çok şey var ama ken-
disine sormayı tercih ediyorum.

“Ekip çalışmasına inanırım. Ekibin katkısı ve ortakların desteğiyle 4 yıl önce BKM’yi öne çıkmayı amaçlamıştık. BKM’nin duruşunu, yaptıklarını ve ürettiği verileri paylaşmayı sağladık. Sanırım bunu yaparken izlediğimiz yol ve iş ortaklarımızla sürdürdüğümüz iş birliği şahsım adına bir fark yaratmış olabilir.” diyen Sertaç Özinal’a nasıl anılmak istediğini soruyorum, “Bu dünyadan göçtükten sonra mı?” diye soruyor. Hayır diyor ve düşünüyorum, neden bizde başarıları ifade etme konusunda cimri davranılır ve iltifatlar yaşarken paylaşılmaz?

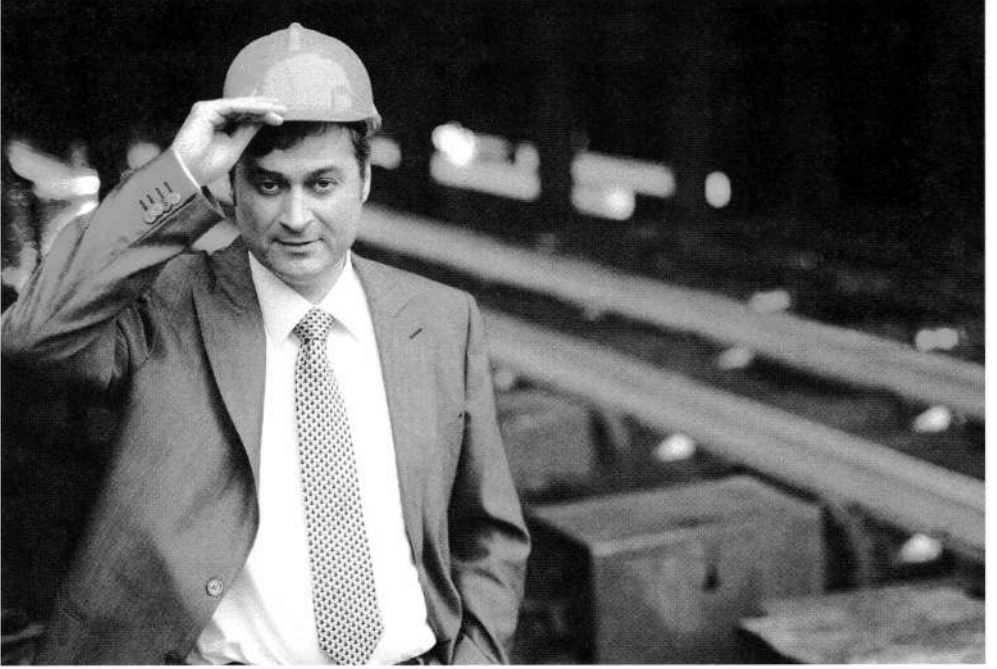
“Pek çok güçlü tarafı olan bir kurumda ilişkileri üst düzeyde başarıyla tutabilen ve yönetebilen, empatik ve haddini bilen, özellikle de dürüst olarak anılmayı isterim.”

Benim de Sertaç Özinal’a ilişkin bir kişisel yorumum var: Bankacılık kariyerinin daha başında bireysel bankacılıkta kariyer yapması gerektiği konusunda fırsatları görecektir kadar uzak görölü davranan, daha bugünden kartlı ödeme sistemleri için teknolojinin tüm imetlerini pek çok ülkeden daha önce kurumuna taşıyan bir yönetici olarak vizyoner bir duruşa sahip.

10 Nisan 2008

Ayhan Aslan

İÇDAŞ Genel Müdürü



“Sanırım mütevazılık Ayhan Aslan’ın doğasında var. Hani neredeyse 4.5 milyar dolarlık bir şirketin sadece genel müdürü değil ortaklarından birisi olarak konuştuğum Aslan, hayatın üç önemli alanı, aile, iş ve sosyal çevre üçgenine aynı derecede önem veriyor. Sayın Ayhan Aslan’ı da yakından tanıdım. Onu milyonlarca dolarlık bir anlaşmayı imzalarken de evde çocukları ile oynarken de aynı yaklaşım içinde gördüm. Antalya’da yatırım rakamıyla muhtelif şehir efsaneleriyle abartılan Susesi Otelі’nin de Aslan ailesinin olduğunu çok sonraları öğrendim. Oysaki bazılarının böylesine büyük olmasa bile sahibi olduğu için abarttığı öyleleri var ki bu dünyada!”

Demir-çelik, tersane ve enerjiye yatırım yapan kaybetmez

İÇDAŞ'ın tarihi 128 yıl öncesine, 1880 yılına kadar uzanıyor. Haliç'te gemi tamiri ve servisi işlerini yapmak üzere kurulan İÇDAŞ, bugün üretim kapasitesiyle Türkiye'nin en büyük özel sektör çelik üreticisi. Haliç Tersanesi'nde bir kızılla başlayan süreç bugün milyon dolarlarla ölçülen dev bir işletmeye dönüşmüş. Şimdilerde başlangıçtan itibaren sayarsak üçüncü kuşak, işi farklı bir vizyona taşımak konusunda da ikinci kuşak iş başında.

İÇDAŞ'ın pek çok farklı alanda üretimi ve yatırımı var. Tornalama ve haddeleme işlemleriyle demir çelik sektörüne 1955 yılında girilmiş. 1970 yılından bu yana da inşaat demiri ve alaşımlı çelik üretiyor. İÇDAŞ, ISO belirlemelerine göre Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu arasında genel sıralamada 2007 yılında 13 üncü sırada yer alıyor. Türkiye'nin en fazla ihracat yapan kuruluşları arasında ise 2007 yılında 11 inci sırada. İÇDAŞ A.Ş.'in grup şirketleriyle birlikte 10 bine yakın çalışanı bulunuyor. İstanbul ve Çanakkale'de üretim yapan kuruluşun 2010 hedefi, önümüzdeki süreçte genel sıralamada ilk 10'da, ihracatta ise ilk 5'de yer almak. İÇDAŞ, demir çelik üretiminin yanı sıra tersanecilik, liman işletmeciliği, pilotaj ve römorkaj, kara ve deniz taşımacılık, gemicilik, brokerlik, sigorta aracılık, dış ticaret, turizm, inşaat, enerji alanlarında da faaliyet gösteriyor. Ayrıca İÇDAŞ yönetimi, önümüzdeki dönem için ülkemize ithal edilen yassı çelik üretme yönünde de yatırım kararı almış. İÇDAŞ Çanakkale'de, 2008 yılı sonuna kadar 2 milyar 600 milyon dolarlık yatırım yapmayı planlıyor. 2009 yılında devreye girecek olan çevre dostu enerji santralleriyle santrallerden çıkan külün tamamının değerlendirileceği klinger üretim ve öğütme tesisleriyle bölgeye yapılan yatırım tutarı 3 milyar 200 milyon doları bulacak. İÇDAŞ, Kemer - Bekirli bölgesine 1 milyar 600 milyon dolarlık tersane ve enerji yatırımı öngören girişimini de 2010 yılında devreye alacak. Bu yatırımla birlikte İÇDAŞ'ın toplam yatırım tutarı 4 milyar 400 milyon doları bulacak. Üretiminin büyük bir kısmını dış ülkelere ihraç eden İÇDAŞ, üretim süreçlerinde çevre dostu yaklaşımını benimsiyor. Bu amaçla da konuyla ilgili personel Türkiye Atom Enerjisi Kurumu tarafından periyodik eğitime tabi tutuluyor.

Bu başarılı girişimin arkasında kimler var

Bugün dünya devi haline gelmiş kuruluşun sahibi, Kastamonu Cide'den 128 yıl önce yola çıkmış Aslan ailesi. Aslan ailesinin öyküsü ise şöyle: Haliçteki ilk tezgah kurulduktan sonra ailenin beş oğlundan en küçüğü Bayram Aslan, Sanat Okulu'na gider ve tornacılığı öğrenir. O günlerin zor koşullarında torna yapmayı bilmek altın bilezik değerindedir. Bayram Aslan'ın zanaatkâr olarak işin içine girmesi girişimin boyutlarını farklı bir noktaya taşır. İÇDAŞ'ın pek çok alana yayılmış yatırımlarının bugünkü yönetiminde, ilk kuşaktan Bayram Aslan ve iki kardeşiyle, ikinci kuşaktan beş oğul görev yapıyor. Firma büyük, yatırımlar çeşitli olunca Aslan ailesi farklı bir yönetim biçimini benimsemiş. Aile bireyleri dönüşümlü olarak üç ay süre aralıklarıyla başkan olarak görev yapıyorlar. İÇDAŞ Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Ayhan Aslan ile geçmişten bugüne İÇDAŞ'ı konuşuyoruz. Aslında konumuz daha çok İÇDAŞ'ın geleceği.

İşimizle anılmak isteriz

“Aynası ıştır kişinin lafa bakılmaz” atasözüne uygun bir yaşam biçimi var Ayhan Aslan'ın. Onun ve diğer aile fertlerinin isimleri medyada görmek olanaklı değil. “Bu bir tercih.” diyor ve ekliyor: “Şu ana kadar da bu tercihimizden vazgeçmedik. İş ve aile arasında dengeyi sağlayanlardanım. Performansımı artırmak için işime ve aileme gerekli zamanı ayırıyorum. İÇDAŞ'ın başarısı için çalışırken, ailemle ilgilendiğim de de işle ilgili stresimi atarım. Başarımdaki en önemli pay da bu dengeyi kurmuş olmak” diyen Aslan, dinlenmek için çocukluğundan beri maket yapıyor.

Peki, kaç tane maketiniz var?

“Çocukluğumda telsizli uçaklarla ilgilenirdim. Ayrıca tekneler ve arabalar yapardım. Şimdi de oğlumla birlikte tank yapıyoruz, uçak uçuruyoruz. Oğlumla hobilerim daha da keyifli hale geldi” diyor. “İşlerimle anılmak isterim. Bunun dışında arkadaş, iş, aile çevresi olsun kendisine güvenilen, sözüne sadık, yaptığı işi layıkıyla yapan, devleti ve milleti için çalışan başarılı bir insan olarak da anılmak isterim” diyerek de kısaca hayata bakışını özetliyor.

İÇDAŞ'da, kimse çıkıp da bu işi ben yaptım demediği için işler kendiliğinden yürüyormuş gibi gözüküyor. Oysaki böylesine büyük ağır sanayi kuruluşu olan İÇDAŞ'da işin daha başlangıcından bugüne kadar gelen büyük bir emek var.

“İşin başında zor dönemler geçirdik elbette. O dönemlerde Türkiye'de ihracat yoktu, ithalata dayalı bir sistem vardı. Turgut Özal döneminden sonra bu sistem değiş-

ti ve 1987 yılında İÇDAŞ olarak ihracata başladık. Diğer yandan iç piyasadaki hammadde de bize yetmiyordu. Bu nedenle ham madde ithalatına da başladık ve fabrikanın üretimini belli bir düzeye getirdik. Ancak burada şunu da söylemek lazım; İÇDAŞ'ı kurarken çok çalıştık.” diyen Aslan, deniz işletmeciliği konusunda bir girişimleri yokken bu alanı da layıkıyla öğrenmek için çok çaba sarf ettiklerini söylüyor. Kendi üretimleri için de ithalat ve ihracatı yapma gereği doğunca gemilere gereksinim duyulmuş. Gemi satın almış ve işletmeyi de öğrenmişler. Peki bunun sonucunda ne olmuş? “Bu sayede armatörlükte de iyi bir yere geldik. Yılda altı gemi yapmayı planlıyoruz. Kuru yük gemisi yaptığımız gibi, tankerler de inşa ediyoruz” diyor İÇDAŞ Genel Müdürü Ayhan Aslan.

Ayhan Aslan’a yönetim felsefesini soruyorum;

“Aslında çok zor değildir ama inandığım konularda direnç alırsam kızar ve ben de direnirim” diyor.

Demir çelik üretiminde ne kadar yenilikçi olunur bilemem ama gördüğüm kadarıyla İÇDAŞ içinde bulunduğu sektör gereği yenilikçi bir kurum olmak ve teknolojisini sürekli değiştirmek zorunda!

“İÇDAŞ için yaptığımız yatırımlarda kullandığımız makinelerin her zaman son teknoloji olmasını tercih ediyoruz, çünkü hem maliyet hem de çevreye duyarlı olması açısından yeni teknolojiler çok farklı. Bir örnek vermek isterim. Geçmiş yıllarda Türkiye’de depremin yıkım gücü bilinmiyor ve inşaatlarda nervürlü demir kullanılmıyordu. Oysaki nervürlü demirin Türkiye gibi deprem kuşağı olan bir ülkede kullanılması gerekiyordu. Biz sadece ihracata yönelik üretim yapıyorduk. Bu demirin gerekliliğini yaptığımız çalışmalarla halka duyurduk. Ülkede birbiri ardına gerçekleşen depremlerden sonra deprem çeliği de yapmaya başladık. Şu anda da inşaat demirlerini Avrupa’ya ihraç ediyoruz. Türkiye’deki inşaatlarda mutlaka bu çeliğin kullanması gerekiyor” diyor.

Çevreye duyarlı bir kurum olduğunuzu söylemişsiniz. Çevreci girişimlerde bulunarak pek çok şirketten önce de yasal prosedürleri yerine getirmişsiniz...

“ISO 14001:2004 belgesini ilk alan kuruluşlardanız. 2005’te İstanbul Sanayi Odası’ndan, 2006’da da Kocaeli Sanayi Odası’ndan çevre teşvik ödülü aldık. Şu anda Çanakkale’de 30 bin metrekarelik bir alanı İÇDAŞ ormanı yaptık. Aynı zamanda fabrika çevresine ağaçlandırma çalışmalarıyla 60 bin fidan diktik.” diyen Ayhan Aslan’a uzun yıllara dayanan bir aile geleneğinin birikimlerini işine nasıl yansıtacak sorusunu soruyorum;

“Edindiğim deneyimler ışığında daha fazla yatırım yapmayı hedefliyorum. Bundan sonraki amacımız IÇDAŞ’ı Avrupa’nın en büyük demir çelik tesislerinden biri yapmak. Şu anda yıllık kapasitemiz 3,5 milyon ton ve hedefimiz de 10 milyon tonlarda.

Tersanelerimizde yedi bin tonluk kimyasal tankerler inşa ediyoruz. Türkiye’de ilk 3 bin 850 tonluk kuru yük gemisini biz inşa ettik. Ardından yedi binlik ve 5 bin 850 tonluk tankerler yaptık. Hedefimiz 200 bin ve 250 bin tonluk tankerler ve kuru yük gemileri inşa etmek.” diyor.

Türkiye’de gemi inşaat sektörü son dönemde çok hareketlendi. Bunu neye bağlıyorsunuz?

“Bunu bir yandan navlunların yüksek olmasına ama diğer yandan da dünyadaki ticaret hacminin artmasına bağlıyorum. Şu an kendi yükümüzü dahi taşıırken gemiye ihtiyacımız oluyor. Bunun karşılığında çok yüksek navlunlar ödüyoruz. Gemi üretimine her zaman ihtiyaç var.”

IÇDAŞ adına yatırımları yaparken, Türkiye adına konmuş hedefleri de gerçekleştiriyorsunuz. Bir bakıma Türk iş adamlarının yapabileceklerini de gösteriyorsunuz...

“Bu çok doğru. IÇDAŞ olarak belli bir yere geldikten sonra başka sektörlerde de bunu yapabiliriz diyerek yola çıktık. Sektörü de, tersaneciliği de belli bir aşamaya getirdik. Bundan sonra da enerji yatırımlarıyla iyi bir yere gelmeyi hedefliyoruz. Biga’da şu anda 135 megavatlık enerji santralimiz çalışıyor. 2008-2009 yıllarında Türkiye’de enerji ihtiyacı olacağı, dar boğaza gireceği de söyleniyor. Bunları daha önceden görmüştük. Fakat gerekli sermayeyi ve yatırımı sağlamak da zorlanmıştık. Şu anda mevcut olan santralimizle kendi ihtiyacımızı karşılıyoruz. Bir sene sonra dört bin megavatlık kurulu güce erişeceğiz.”

Devlet desteği almadan yaptığınız yatırımlar var. Peki “Su Sesi” otel projesini tatil ihtiyacınızı karşılamak için mi yaptınız?

“Antalya bölgesinde yer tahsisleri başlamıştı. Biz de Galeria’nın ortaklarındanız. Bir turizm oteli işletiyoruz. Madem böyle bir işe soyunduk, oradan bir yer alalım ve otel inşa edelim dedik. İki sene içinde otelimizi inşa ettik. İşimiz malum çok stresli ve ben bu stresimin bir kısmını otel ve turizm faaliyetleriyle uğraşırken atıyorum” diyor.

Peki yatırım yaptığınız alanlarda Türkiye'nin geleceğini nasıl görüyorsunuz? Sizce hangi alana Türk yatırımcısı yatırım yapmalı ve yürümelii?

“Türkiye’de konjonktür her zaman değişir ama demir çelik, tersane ve enerji her zaman iyi sektörlerin başını çekmiştir. İlerde bu sektörlerle yatırım yapacak ülkeler çok gelişecekler. Bugün Japonya bu üç sektörün de anası. Türkiye bu alanlara yatırım yaparsa ilerde sorun yaşamayacaktır. Türkiye, kimyasal tanker yapımında birinci sırada. En büyük ihracatını bu alanda gerçekleştiriyor. Eğer Türkiye bu tersaneciliğini daha da geliştirirse, makine yapımına da başlarsa, ana makine, tersanecilik konularında daha da ilerler. Japonya, gemilerin navigasyon yani elektronik aletlerini yapıyor, otomasyonu gerçekleştiriyor. Bu Japonya’nın daha fazla ihracat yapmasının bir diğer nedeni.”

Türkiye ekonomide nereye doğru gidiyor? Ülkenin geleceğini nasıl görüyorsunuz?

“Bence Türkiye’nin ekonomisi çok parlak. Gelecekte emlakta, konutta, inşaat sektöründe fiyatlar artacak. Böyle bakınca Türkiye AB’ye yaklaştığı sürece önünde hiçbir engel olmayacak.” diyor Ayhan Aslan

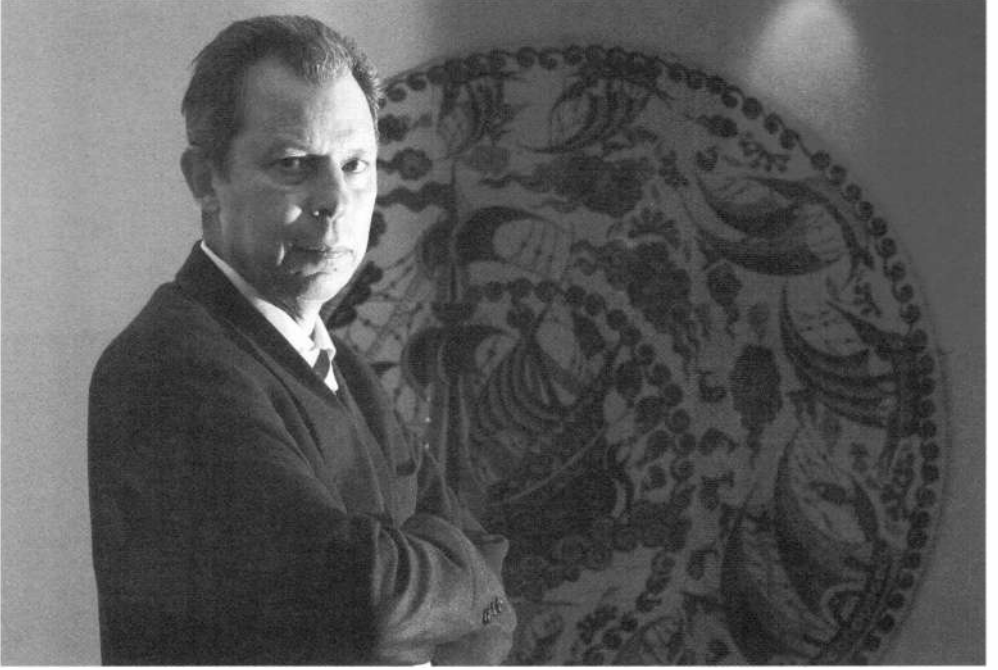
Türkiye’yi daha farklı bir noktaya götürmek konusunda işin başındakilere yani çok iş düşünüyor. Bu konuda Türk iş adamlarına ne öneririsiniz?

“Bana göre Türkiye kendini yeterince ifade edemiyor. Türkiye’deki iş adamlarının yapması gereken en önemli şey, lobi yapmak. AB’ye giremeyişimizin temel nedenini buna bağlıyorum” diyen Aslan’a, Türkiye adına iş dünyasının güçlü sektörel kuruluşlarında çalışmayı düşünüp düşünmediğini soruyorum. “Aile olarak da kurum olarak da her zaman siyaset üstü bir tavır sergiledik. Bundan sonra da sektörün içinden ve sanayici olma özelliğimizi de göz önünde bulundurarak, iş dünyasının saygın toplulukları içinde yer almak istiyoruz” diyor.

17 Nisan 2008

Orhan İdil

Hayat Kimya Genel Müdürü



“Çok ama çok zor hızlı tüketim ürünleri pazarında hem de dünya lideri bir marka varken, yüzde yüz Türk sermayeli şirketini işe yatırım yapmaya ikna etmesi bile başlı başına bir başarı. Üstüne bir de pazarlama yatırımı yaparak pek çok kategoride birinci olmayı da başaran düşüncenin yöneticisi. Sayın Orhan İdil bence sessizce işini yapan, kişisel olarak değil de yaptığı işle kendini ortaya koymayı daha çok tercih edenlerden.”

Küresel markalarla rekabetten korkmadık

Son dönemde televizyondaki agresif reklamlarıyla dikkat çeken bir tuvalet kağıdı markası var. Hani, otomobil yarışçısı hanımın arabasıyla eski alışkanlıkları yıkar-casına tuvalet kağıdından yapılmış duvara çarptığı reklam filmi. Marka cesur bir du-ruş sergiliyor. Neden mi? Artık bu pazarda kimse iş yapamaz dediğimiz iki üründe de pazar liderliğine oynuyor. Bu markalar Papia ve Molfix. İşte bu iki cesur marka-nın üreticisi Hayat Kimya'nın Genel Müdürü Orhan Idil ile konuşuyoruz.

Ülkemizin epey eski kuruluşlarından birisi Hayat Grubu. 1937 yılında tamamı yerli sermayeyle kurulmuş. Hayat Kimya A.Ş., Hayat Temizlik ve Sağlık Ürünleri A.Ş., Limaş Liman İşletmeleri A.Ş., Kastamonu Entegre A.Ş. ve Yongapan Orman Ürünleri A.Ş. şirketlerini de bünyesinde barındıran bir holding olan kuruluş, 1987 yılında Savaş Kimya'yı devralarak Bingo ve Test markalarıyla deterjan piyasasına yer almış. 1998'de Molfix çocuk bezi ve 1999 yılında da Molped hijyenik kadın pedi ile piyasaya girmiş. Bu yeni pazar Hayat Kimya'yı satış odaklı bir şirket olmaktan çok pa-zarlama odaklı olmaya yöneltmiş. Çocuk bezinde yıllık 1.5 milyar beze, hijyenik ped-te de yine yıllık 1.5 milyar adete, ıslak havlu ve cep mendillerinde yıllık 950 milyon yaprağa ulaşan Hayat Temizlik ve Sağlık Ürünleri A.Ş., sektöründeki en büyük ku-ruluşlardan biri.

Hayat Kimya, 2006'da temizlik kağıdı piyasasına girmiş. 2008 yılı sonunda 150 bin tona çıkarılması planlanan üretimin Papia, Familia ve Teno markalarıyla raflarda görüyoruz. 70 ülkeye ihracat yapan kuruluşun yaklaşık 95 milyon dolar civarında sa-tışı var. Hayat Kimya özellikle Ukrayna, Rusya, Moldova, Bulgaristan, Bosna ve Ce-zayir'i önemli pazarlar olarak görüyor. Ayrıca İran'da da çocuk bezi üretimi için ya-tırım planlayan kuruluş büyüme stratejisini sürdürüyor.

Hayat Kimya'nın bir de limanı var. Bu nedenle hem hammadde tedarikinde hem de ürünlerinin yurt dışı pazarlara ulaşımında, lojistik avantaja sahip. Şirket, 2007 yılını 1.1 milyar dolarlık bir ciro ile kapamış. Bu cironun yarısı şirketin ağaç işinden, diğer yarısı da kimya pazarındaki faaliyetlerden gelmiş. Kurumun 2008 he-defi 1.5 milyar dolar. Hayat Kimya'nın çalışan sayısı 3 bin 500. Bütün grup olarak bakıldığında ise 7 bin 500 civarında çalışanı var. Ülkesel değil de bölgesel bir güç ol-mak isteyen Hayat Kimya yabancılarla ortaklık da düşünüyor.

Hayat Kimya Genel Müdürü Prof. Dr. Orhan İdil orta öğrenimini İstanbul Alman Lisesi'nde, üniversiteyi de I.Ü.İktisat Fakültesi'nde okumuş. Üniversite sonrası Almanya'da Johannes Gutenberg Üniversitesi'nde İhtisas ve I.Ü.İşletme Fakültesi'nde doktora yapmış. Öğrenmekten yaşam sevinci alan İdil, önce I.Ü.İşletme Fakültesi'nde asistan olarak çalışmaya başlamış ancak daha o günlerden başlayarak akademik hayatı iş hayatını birleştirmiş ve danışmanlık hizmetlerinde bulunmuş. Yurt dışında da öğretim üyelikleri ve danışmanlık çalışmaları yapan İdil, London Business School'da dünyaca tanınmış pazarlama profesörü A.S.C.Ehrenberg ile de birlikte çalışmış. 1994 yılından beri de, Hayat Kimya Genel Koordinatörlüğü ile Hayat Holding ve bağlı kuruluşlarda yönetim kurulu üyeliklerini yürütüyor. Orhan İdil'in pek çok eseri yurtiçinde ve dışında yayınlanmış.

Profesör unvanı ile Genel Müdür makamında oturan kaç yönetici vardır bilemiyorum ve Orhan İdil'e de onu bu kadar öğrenme düşkünü şeyin ne olduğunu soruyorum. "Annem ilkokul, babam lise öğretmeniydi. Onlar beni hep öğrenmeye ve öğretmeye teşvik ettiler. Bana özet tutarak çalışmayı öğrettiler. Sene sonunda özel tuttuğum özetlerle sınava girer ve iyi dereceler alırdım. Hatta okul yıllığında benim için; 'Sene içinde not tutar, onları özetler, tekrar özetler. Sonra da Haziran ayında herkes sabahlarken o elindeki iki sayfalık özet bilgilerle sınavlara girer ve en iyi dereceleri alır' diye yazar. Bu nedenle de sürekli not alırım. Hafızama fazla yüklenmem. Bilgileri klasörler içinde ayarıştırırım. Çok okurum. Her gün akşam eve gidince mutlaka dünyada neler oluyor diye araştırırım." diyen Orhan İdil, profesyonel iş yaşamına üniversitede asistan olarak başlamış.

Üniversiteden özel sektöre geçiş

Orhan İdil özel sektörde iş yapmayı seviyor. Önce Dünya Bankası'nın projelerinde danışman olarak çalışmaya başlar ve ardından da üniversitedeki asistanlığı yarım zamanlı olarak devam eder. Almanya Hamburg Üniversitesi'ndeyken Volkswagen'de, İngiltere'deyken de London Business School'da okuyup bir yandan da BP'de projeler hazırlar.

1990 yılında yolları 12 yaşında Alman Lisesi'nde sıra arkadaşı olan Hayat Kimya'nın sahibi Yahya Kığılı'yla bir kez daha iş dünyasında karşılaşır. Kurumda değişik kademelerde görev yapan İdil, 1994'de Hayat Kimya'nın Genel Müdürü olarak göreve başlar. Hayat Kimya'da üstünde epey düşündüğü pek çok projeyi hayata geçiren Prof. İdil, yıllarca önce projelendirdiği çocuk bezi ve hijyenik ped projesini de gündeme getirir.

Çocuk bezi pazarında P&G'nin Prima'sı gibi dünya devi, tuvalet kağıdında da kategoriye adını jenerik marka olarak vermiş Selpak var. Hayat Kimya pazara Molfix ve Papia ile girdi. Pazar lideri olma vizyonu ile hareket eden markaların, bu zorlu kategorilerde gerçekten cesur, vizyon sahibi ve öngörülü olması gerekiyor. Buna nasıl cesaret ettiniz?

“Elbette bu riskleri göze almamızın temel nedeni, temelleri daha önceden atılmış iş planlarının yapılmış olmasıdır. Daha önce Banat Beytem Grubu'ndayken bu proje aklımdaydı. Hatta Alman bir şirketle ortaklık yaparak hayata geçirecektik. İki yıl boyunca da epey bir ilerleme kaydetmiş olmamıza rağmen Türk tarafı bu yatırma girmede. Hayat Kimya'ya geldiğimde bu ürünlerin üretilebileceği güçlü alt yapı gördüm. Deterjanla ilgili bir alt yapı yatırımı ve güçlü bir satış teşkilatı vardı. Hızlı tüketim mallarında da bir vizyon oluşmaya başlamıştı. Hatta pazardan da ‘Başka ürünler de yapın’ istekleri geliyordu. Ama karşımızdakiler de dünya devleriydi.” diyen Orhan İdil'e pazara sonradan girenler olduğunu da söylüyorum.

Ülker'in Baby Star'ı, Evyap'ın Evy markaları pazara giren son çocuk bezi markaları. Bu markaların pazardaki şansı nedir? Siz başarılı oldunuz, onlar da başarılı olabilirler mi? Yoksa pazarda boşluk var da bu boşluğu değerlendirmek üzere mi buradalar?

“Biz pazara girdiğimizde de pazarda boşluk yoktu. Ne kadar talep varsa o kadar üretim vardı. Bir pazara ilk giren olmak her zaman daha avantajlıdır. Rakibimiz milyar dolarlık bir markaydı ve pazarlama birikimi açısından oldukça kuvvetliydi. Biz de o cesareti gösterdik ve girdik ama bizden önce ve sonra girenler arasında başarılı olanlar da oldu, olamayanlar da! Bana göre buradaki ölçüt şanstın çok bilgi.”

Satranç iyi oynadığınızı duydum. Bu iyi bir stratejist olduğunuzu gösterir. Satranç merakınızın markaların pazarda konumlanması konusuna katkısı oldu mu?

“Satranç bilmek bir tekniğe sahip olmak anlamına gelir ancak pazarlamayı da iyi bilmek gerekiyor. Yaptığım işlerde hiçbir zaman ben demeyenlerdenim çünkü bu işin bir ekiple yapıldığını biliyorum. Bana göre başarılı olmamızın nedeni, kimileri buna şans dese de şans değil, çünkü şansımız olsaydı 1999'da hijyenik ped pazarına girmiş ve her şey iyi giderken, 2001'in başında bütün tesisimiz yanmaz, hemen ardına da ekonomik kriz olmazdı. Yani şans faktörünün başarıda payı olduğunu söyleyenlerin yanıldığını söyleyebilirim. Diğer yandan pazarın kabullendiği ve başarılı olduğumuz ürünlerin yanı sıra başarılı olamadığımız ürünler de oldu.” diyen Genel

Müdür İdil, başarılı oldukları markalarda çok iyi stratejiler geliştirdiklerini, planlama yaptıklarını söyleyerek, “Projelerin arkasında durduk. Pazarlama işini basit bulanlar var. ‘Hesaplı fiyat yap ve arkasından da reklâm patlat’ diyenler bence çok yanlış. Pazarlama bir bilim dalı. Sosyal antropolojiden başlayıp, matematiğe kadar giden engin bir deniz. Tamamı da insanla ilgili bir bilim dalı.” diyor.

Molfix markasını konumlarırken ürün kalitesinin yanı sıra pazarlama süreçlerini de iyi yönettiklerini söyleyen Genel Müdür İdil, pazardaki konumlanmalarını, “Bizden başka da bunu başarmış bir başka marka yok. Şu anda rakiplerle kafa kafaya gidiyoruz. Aslında aynı üründe bir başka dünya devi daha var ama bakıyoruz rakamsal olarak büyüyemiyorlar. Çocuk bezinde pazar payımız yüzde 24, hijyenik pedte yüzde 21, deterjan tozda yüzde 9, yumuşatıcıda yüzde 23. Şirketin toplamda pazar payı yüzde 15. Tuvalet kağıdında pazar lideri markanın yüzde 35, biz ise yüzde 25 oranında bir paya sahibiz. Biz bu payı iki sene içinde ulaştık” diyor.

Bir Türk firması olarak nasıl defans aldınız ve raflarda yer almak için ne-ler yaptınız?

“Önemli olan fark yaratmak. Deterjanda Bingo markasıyla rakiplerimizin yaptığı ataklara cevap verdik. Aynı kalitede ürün yapıyorsanız, maliyetiniz aynıdır. Ancak pazara sonradan giren marka olarak fiyat avantajı sunmamız gerekti. Temizlik kâğıt-larını da yeni öğrendik. Ucuz fiyatla satış yapmıyoruz. Farklılığımızı ürünle ve farklı stratejilerle ortaya koyduk. Çocuk bezi ve hijyenik bezde rakiplerimizle teknolojik anlamda herhangi bir farkımız yok. Aynı kaliteyi daha iyi imkânlarla tüketiciye sunmaktayız Bütün bunların sonunda da başarılı olduk ve raflardayız.” diyor.

Sizce tüketiciler neden Molfix’i, Papia’yı seçmeliler?

“İş aslında üretimden başlıyor ve bu nedenle de teknolojik gelişmeleri takip etmek lazım. Güncel en yeni teknolojiyi kullanıp en yeni ürünü üretmek ana felsefemiz. Bunu da mümkün olduğu kadar en düşük maliyetle sağlayalım ki en düşük fiyat ortaya çıksın istiyoruz. Bunu gerçekleştirdiğimizde de pazarda en iyi ürün pozisyonuna geçiyorsunuz. Bunun yanı sıra iyi bir pazarlama stratejisi gerçekleştirmek de gerekir. Pazarlamada süreklilik şart. Markayı sevdirmek önemli.” diyen Orhan İdil, temizlik kâğıtlarına hızlı tüketim malları içinde büyümek istedikleri için girdiklerini söylüyor. Kendi başarılarının gerisinde rakiplerin pazarlama sürecinde eksiklikleri olduğunu da söyleyen idil, “Öyle hatalar yapılıyor ki biz de bunları görüyoruz ve yazık oluyor diyoruz. Çok genç markaları yönetiyoruz. Benim gözümde markaların birkaç kriz atlatması gerekiyor ki o marka, marka olsun.” diyor.

Startejist bir kişilik nasıl bir yöneticidir, sizinle çalışmak kolay mıdır diye sorduğumda ise, “Benimle çalışmak kolaydır. Sakinimdir. İçimde fırtınalar kopsa bile bunu hissettirmem. Hiç kimse sesimi yükselttiğime şahit olmamıştır. Ancak mükemmeliyetçiyim.” diyerek yanıtıyor.

Beklentisi mükemmeliyet olan bir yönetici en çok neye kızar?

“Bilgiyle değil de mantıkla bir yere varılmasına kızarım. Mantığı öne çıkarırsak sokaktaki adamın da benden daha mantıklı olma ihtimali var. Ama bilgi zor elde edilebilir bir şey.” diyen İdil’e tepkinizi nasıl ortaya koyuyorsunuz diye soruyorum.

“Önce ikna etmeye çalışırım.” diyor. Peki, bu zaman kaybı değil mi diye soruyorum, “İkna etmek benim için zaman kaybı olmaz.” diyerek yanıtıyor. O halde ikna etmekten ne zaman vazgeçersiniz diyorum,

“Zor bir soru hiç düşünmemiştim daha önce. Bazen kendi kendime küser ve o işi kalkar kendim yaparım.” diyor.

Mükemmeliyetçi birisinin mutlaka geçmişe dair keşkeleri vardır!

“Muhakkak var. Günün birinde doktor, bu iş bitti dediği zaman yanlış yaptığım şeylerden çok yapmadığım şeylere üzüleceğim. Bu nedenle de bir sürü keşkelerim var!” diyerek yanıtıyor.

Türkiye ekonomisinin gidişatını nasıl görüyorsunuz?

“Ülkemiz 2001 yılında bir krizle sarsıldı. Son yıllarda giderek bir toparlanma oldu. Dünya konjonktörü de değişti. Yurtdışı fonlar Türkiye’ye gelmeye başladı. Cari açık finansmanı sağlandı. İyi büyüme rakamları ortaya çıktı. Türkiye’de döviz bolluştu. Yabancı sermaye yatırımları alıyoruz. Ancak Mortgage kriziyle birlikte yurtdışından gelen fonlarda bir duraklama yaşanacak. Aslında daha büyük sarsıntılar bekliyorum ama gerçekleşmedi. Ekonomide şimdilik üçlük- dörtlük sarsıntılarla gidiyoruz.” diyor.

24 Nisan 2008

Çetin Çakmakçı

Ferrolı Türkiye Genel Müdürü



“İş Dünyasına Yön Verenler dizisi içinde en seri söyleşiyi Sayın Çakmakçı ile yaptım. Bir masa tenisi maçı yapar gibiydik. İtalyanlarla önce Pirelli’de sonra da Ferrolı’de çalışıyor olmaktan olsa gerek onların tez canlılığını almış. Sadece bir farkla; İtalyanlar daha ağız kalabalık yanıtlar verirken Çetin Çakmakçı özlü konuşuyor. Bu özelliğinin işini yaparken de kullandığını hissediyorum. Aynı anda Polonya ve Türkiye’ye yatırım kararı alan Ferrolı yönetimi, Çetin Çakmakçı’nın hızından ötürü şaşkınlar. Bizde üretim başladı, Polonya henüz inşaatta. Koyu bir Beşiktaş taraftarı olan Çakmakçı’nın odasında takımının renkleri ve işaretleri var. “Ne olacak Beşiktaşın hali?” diye soruyorum. “Biz Beşiktaş’ı mutlu olmak için sevmedik ki!” diyor. Demek ki Çakmakçı iyi günde de, kötü günde de terk etmeyenlerden.”

Ülkemize yatırım yapmaktan korkanlar, bugün koşarak geliyorlar!

Ferrolı 1955 yılında Dante Ferrolı tarafından İtalya'nın Verona şehrinde kurulmuş. Bugün Avrupa'da ısıtma ve iklimlendirme sektörünün önemli kuruluşlarından biri olarak anılan Ferrolı Grubu, endüstriyel ve ev kullanımına yönelik ürünlerle, ısıtma ve havalandırmadan hidromasaja kadar geniş bir yelpazede üretim yapmakta. İtalya, Fransa, İspanya, Almanya, Polonya ve Çin'de de üretim yapıyor. Ferrolı Türkiye'de de 65.000 m²'lik alanda toplam maliyeti 30 milyon Euro'yu bulan kombi ve radyatör üretim tesisi kuruyor. 2002'de sektörünün büyük firmalarından Lamborghini Grubu'nu da satın alan Ferrolı Grubu, Çin'den Bealich ve İspanya'dan da Cointra Grubu'nu bünyesine katmış. Grubun farklı ülkelerde 11 adet üretim, 12 adet satış firması ve dünya çapında 3000 çalışanı bulunmakta. Ferrolı Grubu son yıllarda başlattığı büyüme stratejisini sürdürüyor. Grubun 600 milyon Euro'luk satışı, yıllık 500.000 adet kombi üretimi var. Ferrolı, sürekli Ar-Ge yatırımı gerçekleştirerek dünya patentli ürünlere sahip nadir şirketlerden biri. Ferrolı, 1989 yılında Türkiye pazarna ithalatçı firma olarak girmiş. Ancak şimdilerde Düzce II. Organize Sanayi Bölgesi'nde 65 bin metre karelik alanda toplam maliyeti 30 milyon Euro'yu bulan kombi ve radyatör üretim tesisi kuruyor. Düzce üretim tesislerinin çalışmaya başlamasıyla Ferrolı Grubu'nun tüm radyatör üretimi Türkiye'de gerçekleşmiş olacak ve 250 kişiye istihdam olanağı sağlayacak. Merkezi İstanbul'da Dudullu Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan Ferrolı A.Ş.'nin Ankara, Konya, İzmir, Kayseri ve Gaziantep'te bölge müdürlükleri, Bursa'da bölge temsilciliği bulunuyor. Yurt çapında da 281'i yetkili satıcısı, toplam 592 satış noktası ve 130 teknik servisi var. Türkiye'de klima sektörünün neredeyse tamamı yabancılar ya da yabancı ortaklı Türk firmalarının kontrolünde.

Son yıllarda ülkemizde giderek artan inşaat yatırımları ısıtma ve soğutma sistemi üreticilerinin Türkiye'ye daha dikkatli bakmalarını da beraberinde getiriyor. Ferrolı dünyadaki 50, ülkemizdeki 18 yıllık geçmişi ile bu önemli pazarın önemli bir oyuncusu. Son dönemde ülkemizdeki çokuluslu ve yabancı kuruluşların başına genellikle bir Türk yöneticinin getirilmesi eğilimi giderek artıyor. Ferrolı'nın başında da Boğaziçi Üniversitesi İşletme ve İdari Bilimler Fakültesi'nden mezun olan Çetin Çakmakçı var. Çakmakçı iş hayatına Türk Pirelli Lastikleri A.Ş'de pazarlama departmanında baş-

lamış. Pirelli İtalya ve Pirelli Amerika'da da pazarlama departmanlarında görev almış. Altı yıl sonra 1990'da ülkeye döndüğünde ise yine aynı şirkette lojistik, satış ve pazarlama müdürlüğü görevlerinde bulunmuş.2000 yılında Ferroli A.Ş'ye Genel Müdür olarak geçen Çakmakçı, 2005 yılı Haziran ayında Ferroli A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi olmuş. Ferroli Genel Müdürü Çakmakçı hayata İtalyanlar gibi iyimser bakanlardan. Bu da çok doğal neredeyse 25 yıl önce Pirelli'de sonra da Ferroli'de İtalyanlarla çalışıyor. Ancak sorularıma o İtalyanların uzun uzun anlattıkları gibi ağzı kalabalık yanıtlar vermiyor. Adeta soru cevaplarımızla pinpon oynuyormuş hissini yaşıyorum.

Çakmakçı aynı anda pek çok kitabı bir arada okuyanlardan, neden bu kadar çok okuyorsunuz diye soruyorum?

“Bir nedeni yok! Kitap okumayı seviyorum ve ardı ardına okurum. Şu anda da dört-beş kitap birden okuyorum. Ancak bazı nedenlerden dolayı bu aralar hızım biraz düştü. Aklımda bazı problemler var. Bugünlerde İsmail Cem'i okuyorum. Bunun dışında iki adet Stephan King tarzı kitap var elimde. Bir de çizgi romanlar okurum, ki onlar genelde yatmadan önce okuduklarımdır.”

Aklımda bazı problemler var dediniz...

“Ekonomik konulardan bahsediyorum elbette. Düzce'deki fabrikamız yeni devreye girdi. Fabrikanın sorunları, genel müdür olarak yapmam gerekenler ve ortaya çıkan uyumsuzluklar.”

Düzce'de tek bir modelde üretim yapacakmışsınız!

“Şu anda radyatör üretiyoruz ama devamı gelecek. Sıkıntım benim istediğim hızda bir operasyonun yapılmamamsı. Aslında bu işin inşaat sürecine çok hızlı başladık ve Ağustosta bitirdik. Eylül-Ekim gibi de üretime başlamak üzere arkadaşları motive ediyordum ama Şubat ayında üretime zor başladık. Rafta bekleyen projeler var. İşte bu yüzden biraz sıkıntılıyım.”

Ferroli'nin şansını güçlü rakipler arasında nasıl görüyorsunuz?

“Sektör güçlü, rakipler güçlü ama biz de güçlüyüz. Marka iyi, ürün iyi, ekibimiz de iyi. Bütün bunların üzerine fabrikanın temellerinin atılması bizi ve müşterilerimizi de motive etti. Şunu gördük ki yerli üretici olmak bir yerde avantaj sağlıyor.”

Üretici olmak için neden 1988'den 2008'e kadar beklediler?

“Bu çok uzun bir hikaye.1988'den 2000 yılına kadar bu şirketin başına gayri

profesyonel olaylar gelmiş. Üç-dört genel müdür görevinden ayrılmış. Bunların dışında Türkiye ile ilgili negatif duyular da alınmış. Ben göreve 2000 yılında başladım. Derken üzerine 2001 krizi geldi Öyle bir durum oldu ki, ‘Yeter artık! Nedir bu Türkiye’den çektiğimiz!’ durumuna gelinmiş. Oysaki 2002 yılı sonu itibariyle pazar büyüyordu. Eğer Ferroli Türkiye’de kalacaksa yapması gerekenler vardı. Türkiye’de Ferroli olarak üretim yapalım, bir sürü fırsat var demiştim. Acaba olur mu derken, fason radyatör yaptırmaya başladık ve hem yurtiçinde hem de yurtdışında satışlarımız olmaya başladı. Bu arada gördük ki, ürünlerin pek çoğu merdiven altında üretiliyor. Biz de Ferroli markası olarak ufak da olsa bir fabrika yapalım, üretilim istedik. Bunu kabul ettirmek bile bir seneden fazla sürdü. Ancak dört yılda inanılmaz bir sıçrama yaptık.”

Yatırım için Polonya ile de yarışmışsınız galiba?

“Romanya ile yarıştık. Polonya yatırımı şu anda devam ediyor. O ilk dönem bizim fabrikayı nereye kuracağımız belli bile değilken, Polonyalıların yerleri belliydi. Biz toprak bulduk, inşaatı tamamladık, üretime başladık onlar hâlâ inşaat yapıyorlar.”

Düzce’yi seçmeniz de ilginç olmuş. Biraz anlatır mısınız?

“Arayışımızı halka halka geliştirmek istedim. En son durak da Düzce oldu. Hatta bir ara Evliya Çelebi gibiydim. Sabah gidiyor, akşam dönüyordum. Düzce’nin olacağını hissettim. Düzceliler ve o zaman ki Vali Halil Nimetoğlu, Sanayi ve Ticaret Odası Başkanı, Belediye Başkanı bize kucak açtılar. Belki bir-iki sene sonra yapılacak olan 2. Organize Sanayi Sitesini üç ay içinde yaptılar. Onlara söz vermiştim. Tahsisatı yaptığımız günün ertesinde kazmayı toprağa vuracağım diye. Resmi tahsisatın yapıldığı toplantıdan sonra herkesi araziye götürdüm. İş makinelerimiz çalışıyordu. Vali; ‘Pes doğrusu’ dedi.”

Tezcanlı olduğunuzu düşünüyorum, doğru mu?

“Şirket tamamıyla size emanet edilmiş. İş yapmak için de hem kurumda hem de ülkede potansiyel var. Artık kabınıza sığamaz durumdasınız. Türkiye’de kalıcı olunacaksa ki öyleyiz; bir toprağa bağlanmamız şarttı.”

Ferroli’nin sermaye ve yönetim yapısı nasıl?

“Tamamıyla İtalyan aile şirketi. Kurumun başında şu anda hâlâ kurucusu 78 yaşında olan Dante Ferroli var. Üç kızı da yönetimde. Onun için ülkemizdeki gibi yatırımları yapmak ve kabuklarını kırmak epey zaman alıyor.”

Çetin Çakmakçı aksiyonu ve sonuçları seviyor. 16 yıl Pielli’de kalmayı başarmış...

“Askerdeyken Pirelli’ye başvurmuştum. Çeşitli kademelerde çalıştım. Bir Türk olarak Pirelide gelebileceğim en üst makama, pazarlama müdürlüğüne getirildim. Genel Müdürler mutlaka İtalyanlardan seçiliyordu. Tekrar yurtdışına gönderilebilirdim ama artık bunu istemedim”.

Bir İtalyan markası olarak Ferroli için algı araştırması yaptırdınız mı?

“Yaptık. Bu yıl geçen seneki araştırmanın sonucuyla kıyasladığınızda bilinirlikte beş kat daha fazla olarak çıktık. Yüzde 53 bilinirliğimiz var. Dördüncü sıradayız. İlk sıralamada Demirdöküm, Baymak, Vaillant var. Ardından da biz geliyoruz. Ferroli ile Alarko kafa kafaya çıkıyor.”

Peki bu kadar güçlü markalar varken neden tüketiciler Ferroli’yi seçsin?

“Öncelikle Ferroli’nin garanti süresi çok uzun, beş sene. Bunu da ilk biz yaptık. Ürününüz iyi. Bayi ağımız kuvvetli. Servis ağımız yaygın. Fiyat- kazanç-cazibe korelasyonumuz parlak. Kısaca iyi bir markayız.”

Türkiye’deki kombi pazarı daha ne kadar büyüyecek?

“Bu sene itibariyle 51 merkezde gaz dağıtımı var. Sadece merkez ilde değil, 81 il ve neredeyse il büyüklüğünde ilçeleri de düşünürseniz daha potansiyelin tümüne gidilmedi. Ayrıca gaz giden yerlerde henüz her yere dağıtım da yapılmadı. Dağıtım yapılan yerlerde henüz herkes de abone olmadı ve de abone olan herkes de henüz kombi almadı.”

Yoğuşmalı kombilerin tüketicie ne gibi avantajları var?

“Birincisi yakıt masrafında azalma var. İkincisi ısınmada düzelme var. Üçüncüsü, Türkiye’de insanlar çevreyle pek ilgilenmezler ama çevreye daha az karbon monoksit veriyor. Onun için başlangıçta biraz daha fazla ücret ödeyip, zaman içerisinde, çok kısa bir süre içerisinde onu amorti ederek ayrıcalıklardan faydalanılıyor.”

Türkiye ve dünya ekonomisinin gidişatı hakkında neler düşünüyorsunuz?

“Türkiye ekonomisi artık dünyaya entegre olmuş durumda. Bütün dünyada olan olaylardan direkt etkileniyoruz. Bu geçirdiğimiz evreler de o etkileşimin en önemli süreçlerinden biri. Şu anda bir kriz yaşıyoruz. Talep neredeyse yok. Tahsilat ciddi şekilde durmuş vaziyette. Satmaya çalışsan malı nasıl satacak nasıl tahsil ede-

ceksin? Geçen senenin Ekim ayından beri satışlar çok kötü gidiyor. İnşallah 2008'de düzelecek düşüncesiyle bu tarihe kadar geldik."

Küresel ısınmanın yoğunlaşmalı kombi satışına olumsuz etkileri olacak mı?

"Benim bu soruya hazır cevabım var. Küresel ısınma dediğimiz olay, sıcakların 18 dereceden 20 dereceye çıkacak olması. Sıcaklık 15-16 dereceye düştüğü zaman yakacaksınız. Mesela, Ocak ayı ortalaması 50 sene önce İstanbul için (-5) eksi beşken, bugün artı iki (+2) Ama artı ikide de yakacaksınız eksi ikide de. Tüketiminiz biraz azalacak ama illaki yakacaksınız. İzmir'de oturanlar yazın kombiyi yakmıyorlar mı?"

Peki nasıl bir yöneticisiniz?

"Hani derler ya, "Ekibim de ekibim." Ben de onlardanım ama benim ekip anlayışım, tüm gün "lay lay lom" yapıp iş çıkışı birlikte eğlenelim yaklaşımında değil. Çalışanlar mevkilerinin hakkını vermeli. Beni soruları ve icraatlarıyla ileriye doğru zorlamalılar. Fikir ayrılığı da, tartışma da olmalı. Bir yönetici olarak en çok, bir şey söylediğiniz zaman nasıl yapılamayacağını anlatanlara kızarım. Bizim memleketimizde maalesef iş yapış biçimi böyle. Çocuğunuzdan çalışanınıza kadar yapması için bir şey söyleyin, size onun nasıl yapılmayacağını iki dakikada anlatırlar. Benim yaklaşımında çözüm vardır. Hiçbir iş sürüncemede kalmamalı."

Peki nasıl bir ailede büyüdünüz ve kişiliğiniz en çok kimlerden etkilendi?

"Babam, dedem, onun babası, anne tarafımın tamamı askerdi. Ankara'da doğmuşum. Babaeski, İstanbul, Erzurum ve tekrar İstanbul olmak üzere birçok yerde okudum. Ben üniversiteyken ülke gündeminde ciddi bir askerlik meselesi vardı. Kıbrıs'tan tutun da 12 Mart, 12 Eylül'e kadar. Babam haftada bir eve gelirdi. Biz İstanbul'a geldikten sonra iki-üç yere tayin oldu. Bu nedenle evde genelde annemin sözü geçerdi. Daha sonra Maltepe Lisesi'nden mezun oldum. Bir arkadaşım Boğaziçi'ne götürmüştü beni. Çok başka bir dünya vardı. Tercihlerimin tümünü Boğaziçi olarak sıraladım. Ya oraya girerim ya da hiçbir yere dedim. İkinci tercihim İdari Bilimler'de okudum."

Pirelli'de 15 yıl çalışmak Çetin Çakmakçı karakterindeki birisi için imkansız gözükse de, o almak istediği her şeyi alıp, aklındaki bütün soruları yanıtladıktan sonra kurumdan ayrılmış. Peki yeniden sıkılma ihtimali var mı?

"Aynen böyle devam. Ben durağan hayat tarzından sıkılıyorum. Hareket lazım, yani düşene kadar koşmak lazım. Mesela kırk gün iznim var ve en fazla 15 gün tatile

gidebiliyorum. Tatil sürecim boyunca da bilgisayar başında olurum. Hayatta her şey tenis oynamak, kitap okumak değil, çalışmak da gerekir.”

Siz iş hayatınız boyunca İtalyan şirketlerinde çalışmışsınız. Türk yöneticilerin böyle şirketlerdeki sıkıntılarından söz edelim mi?

“Türk yöneticilerinin İtalyanlardan daha iyi olduklarını söyleyebilirim. Bizim üst düzey yöneticilerimizin çok ciddi özellikleri ve üstünlükleri var. Hangi konumda olursa olsun bir kere Türküm dediğinizde önce bir şeyler değişiyor ama sonra sizi benimsiyorlar. Ne demeli 600 sene canlarına okumuşuz adamların.”

Yabancılar çalıştıkları Türklere bireysel olarak o şansı veriyorlar. Ama Türk ulusuna o şansı vermiyorlar diye düşünüyorum! Ne dersiniz?

“Benden sonra bir Türk daha giderse daha rahat olacak. Ben gittiğimde elektrik verin şunun altına iskemlesini alın altından falan şeklinde düşünüp davrandılar. Şimdi diğer ülkelerden meslektaşlarım gibi hiçbir farkım yok.”

1 Mayıs 2008

Hasan Doğan

Türkiye Futbol Federasyonu Başkanı
(Hasan Doğan 06.07.2008'de vefat etti)



“Vefat haberini aldığımda bir yakınımı kaybetmiş gibi üzüldüm. Söyleşimizi kısa bir süre önce yapmıştık. TFF'ye giderken aklımda iki temel soru vardı. Birincisi bugüne değin tüm federasyon başkanları spor sayfalarına konuşurdu artık neden ekonomi sayfalarında konuşmak istiyordu. İkincisi de seçim sürecinde adının etrafında epey kıyamet koparılmıştı. Sanırım yargıyla gidip de tam tersi bir durumla karşılaşınca duygusal haliniz karmakarışık oluyor. Ben Hasan Doğan'ın ülkemiz, futbolumuz ve değerlerimiz adına çok başarılı işler yapacağına inanarak yanından ayrılmıştım. Sanırım üzüntüm genç yaşta onu kaybediyor olmanın yanı sıra yapacaklarına olan güçlü inancım da olsa gerek. Şimdilerde ne zaman adının geçtiği fotoğrafının bulunduğu bir şeyler görsem, duysam içim hâlâ tuhaf bir biçimde burkuluyor!”

Temiz futbol için bahisler tek tek incelenecek

“Kıskanç bir karakterim yok ancak yurtdışına çıktığımda başka ülkelerdeki yaşam standartlarını görüyorum ve kıskançlıkla ‘Neden bizde de bunlar yok?’ diyordum. Ben milliyetçi bir insanım. Hacca gittiğimde bana, ‘İlk kez Kâbe’ye girip dua ettiğinde kabul olunur’ demişlerdi. Ben de ilk duamda ‘Bizim ülkemizde de gelişmiş yaşam standartları olsun’ dilemiştim.”

Son haftaya girdik, 2007- 2008 futbol sezonu kapanıyor. İki ezeli rakip, bu yıl da yine rakipler. Kim şampiyon olur, bilmem! Bildiğim futbolun özellikle ülkemizdeki erkekler için de en sevilen spor dalı olduğu. Futbolun spor yanından çok ekonomik değerini konuşmak için TFF’nin yeni Başkanı Hasan Doğan’ı arıyorum. Öyle ya! Bu yıl lig şampiyonluk açısından en heyecanlı haftayı, finali yaşıyor. Bu nedenle zamanlama da denk düştü. Ancak ben şampiyonu değil, Türkiye’nin futbol ekonomisi adına federasyonun gelecekte neler yapacağını öğrenmek istiyorum. Mesele dışardan sponsorluklar, bilet satışları ve diğer gelirlerin arttırılması gibi gözükse de TFF’nin asıl meselesinin yüksek değerlere sahip yetenekli futbolculara olanak sağlamak olduğunu düşünüyorum.

Alışlageldiği gibi Türk Futbol Federasyonu Başkanı Hasan Doğan ile söyleşi yapmaya gitmeden önce hakkında araştırma yapıyorum. Konumuz “Türk Futbolu” ve buna bağlı olarak da spor ekonomisi. Doğan’ın başkanlık seçim sürecine ilişkin pek çok spekülasyon geliyor önüme. Benim aradığım Doğan’ın federasyonun başına geçtikten sonra yapacaklarına ilişkin söylemleri. Elbette biraz da kişilik profilini çıkarmama yarayacak ön bilgi. Nafile! Özeline ilişkin hiçbir şey bulamıyorum. Bulduklarım ise onun iş yaşamına ilişkin bölük pörçük bilgiler: Kastamonu Abana doğumlu. Bir yaşındayken İstanbul’a göçüyorlar ailece. Babası zanaatkar. Hasan Doğan eğitiminin tamamını İstanbul’da almış. O zamanki adıyla Vatan Mühendislik’ten mezun bir makine mühendisi. İlk profesyonel iş deneyimini Koç Holding şirketlerinden Beldesan’da yapıyor. 1981’de girdiği kurumdan 1988 yılında Pazarlama Koordinatörlüğü görevini yürütürken ayrılıyor ve ticarete atılıyor. Tekstil firması Gürmen’e hem ortak hem de genel müdür oluyor. Başkan Doğan’ın Beldesan’da çalıştığı yıllardan edindiği en önemli kazanım, kurumsal kimlik kültürünün önemi. Bunu Ramsey ve Kip markalarının yaratılması sürecinde epey kullanıyor. Medyada da de-

neyim kazanan Hasan Doğan Kanal 24 ve Star gazetelerinin yönetiminde de görev yapıyor.

Kendi ifadesiyle, “TFF’deki görevi onun ikinci askerliği.” Kulüpler Birliği’nin kendisini aday göstermesi, seçilmesi ve başkan olarak işe koyulması sürecinde ev ahalisinden de onay alması gerektiğini düşünmüş. Çünkü TFF’ye tam zamanlı başkanlık etmesi gerektiğini görmüş. Bunun da kendi özel zamanlarından fedakarlık etmesi gerektiği anlamına geldiğini iyi anlamış.

“Türkiye’nin en popüler sporu futbolun çatı örgütü olan TFF, Türk futbol ailesinin en itibarlı ve en objektif kurumu olmak durumunda. TFF, popülizmden uzak, kararlı ve sürekli bir anlayışı temsil etmeli” diyen Başkan Hasan Doğan, Türk futbolunu daha gelişmiş seviyeye ve en itibarlı noktaya taşıma hedefinde olduğunu, seçildiği 14 Şubat 2008’den beri her söyleminde tekrarlamış.

Değişim TFF’nin her alanında başlatıldı

“Önce sorun var mı diye bakıyoruz, eğer olduğuna inanıyorsak da üstüne gidiyor ve çözüm için projeler üretiyoruz. Bence önce bakılması gerekli alan TFF’nin kurumsal yapısı. TFF’de şu anda 400 insan istihdam ediliyor. Öncelikle bu sayının çok olduğunu söylemeliyim” diyor TFF Başkanı Hasan Doğan. ‘Devlet dairesi gibi’ diyorum, benzetmeyi; “Ondan daha da kötü” diyerek yanıtlıyor. “Devlet dairesinde bir kadro vardır ve bu kadrolara insanları alırsınız. Başbakan bile ‘İşe alın!’ diyemez. TFF Başkanına, “Neden bu adamı işe aldınız” sorusu bugüne değin hiç kimse tarafından sorulmamış. 400 kişinin çokluğundan ziyade, bu kadronun sorunlara nasıl çözümler getirdiğiyle ilgileniyorum” diyerek devam ediyor. Daha önce bir danışmanlık şirketiyle başlatılan ve neredeyse tamamlanan kurumsallaşma çalışmasının doğru sayıda insanla, verimli iş sürecini yakalayacağını söylüyor.

Futbol Geliştirme Merkezi’nin kurulması da Başkan’ın eğitime olan inancını ortaya koyuyor. Yeni futbol okullarının açılması ve en yetenekli sporcuların seçilerek eğitileceği Elit Sporcu Yetiştirme Merkezleri’nin açılması ilk düşünülen projelerden biri olmuş. Türk futbolunun geleceği için 7-15 yaş arası yetenekli çocukları keşfetmeyi hedefleyen bu projeyi Başkan çok önemsiyor. Ayrıca hakemlerin, temsilcilerin, gözlemcilerin ve alt yapı eğitimcilerinin eğitilmesi de planlanmış.

Kapalı kapılar ardında konuşulanların sorun yarattığına inanan Hasan Doğan, TFF yönetiminin daima şeffaf, açık, hesap verilebilen bir kurumsallığı gerçekleştirmeye vizyonuyla yola çıktığını söylüyor. Yayın ihalesinde de aynı prensibi benimsediğini söyleyen Doğan’ın 2004-2006 arasında Levent Bıçakçı başkanlığındaki TFF yö-

netiminde Başkan Vekili olarak görev yaptığı dönemde yaratılan kaynaklar şöyle: Süper Lig'in isim hakkı Turkcell'e, Türkiye Kupası yayın hakları 13.5 milyon dolara Digitürk'e ve isim hakkı da Fortis'e satıldı. Ayrıca 2006-2010 döneminde bir önceki dönem saha içi reklamlar dahil 4 milyon dolara satılan A Milli Takımı'nın yurtiçi ve yurtdışı hakları ayrı ayrı 10'ar milyon dolara yükseldi.

TFF Başkanı bu dönemde başarıyı ödüllendirme sistemini hayata geçirerek bir fark daha yarattı. O güne değin gelirin yüzde 50'sini dört büyük takım, geri kalan yüzde 50'yi de Anadolu takımları alırken, havuz sisteminde değişiklikler yapıldı ve yüzde 50'si performans, yüzde 35'i 14 takıma ve geride kalan bölüm de 4 büyük'lere verildi. Büyükler itiraz edip de, "Eğer başarılı olmazsak gelirimiz düşer" deyince de bir geçiş dönemi düşünüldü. Üç yıl boyunca 4 büyük'lere TFF'ye her yıl 10 milyon YTL yük getirse de eski sistem garantisinde ödeme yapıldı. Anadolu kulüplerinin teşvik edilmesi gerektiğine de çok inanan TFF Başkanı bu konudaki çalışmalarına devam etme kararlılığında.

Başkan Doğan, "Gelir ne kadar yüksek olursa oyunun kalitesi de, sportif başarı da o kadar iyi olur. Geliri yüksek olan kulüplerin başarısını görmek için UEFA'ya veya Şampiyonlar Ligi'ne bakalım. Manchester United'i, Chelsea'yi ve zengin diğer kulüpleri görürüz. Sportif başarı için ekonomiyi büyütmek gerek. Biz İngilizler kadar futbol ekonomimizi büyütemeyiz belki ama var olan kaynağımızı en etkili şekilde kullanabiliriz. Türk Futbol ekonomisinin ne kadar olduğu pek bilinmiyor, muamma. Futbol kulüplerinin bilançoları ise ne kadar şeffaf söylenemez. Bu nedenle de kesin bir şey söylemek olanaklı değil. Ayrıca futbolun getirisiyle katma değeri arasındaki farkı da ortaya koymak gerek. Maçın yapıldığı ilde taraftarların harcadığı paralar da futbol ekonomisi içinde değerlendirilmeli. Ancak kulüplerin bütçesi tahminen toplam 1 milyar dolarlık bir büyüklük oluşturmakta" diyor.

Kaynak yoksa proje de yok!

Hasan Doğan önce federasyonun daha büyük projeler yapabilmesi için kaynak yaratması gerektiğini düşünüyor. Bu nedenle de göreve başladığı tarihten itibaren de gelirler konusuna önem veriyor. Ne mi oluyor? Önemli kaynak artışları yaşanıyor ve yedi yıldan bu yana Turkcell Süper Lig'in yayıncısı Digitürk, 2008-2009 ve 2009-2010 sezonları için 60 milyon YTL ek kaynak veriyor. Bu para da kulüplere aktarılıyor.

Başkan Doğan'ın, "Güvenlerini gösterdiler" dediği yeni sponsorluklar da alınıyor. "Herkesi değil, kendi sektöründe lider olan markaları alıyoruz" da diyen TFF Başkanı, Garanti ve THY ile anlaşma yapıldığını söylüyor. Başkanın hedefi, iki ayda 23 milyon doları bulan sponsorluk rakamının 35 milyon dolara en hızlı şekilde çı-

karmak. Bank Asya'nın da sponsorlar arasına katılımıyla bir ilave kaynak daha Türk futboluna kazandırılmış.

Sponsorluk yapan tedarikçilerin sayısına sınır koymayan TFF, birlikte anılmakta sakınca görmediği markaları federasyona sponsor olarak almaya devam edecek. 35 milyon dolarlık sponsorluğu da yeterli bulmayan Doğan, Fransa Milli Takımı'nın tek sponsordan bu rakamı aldığını söylüyor. Federasyonda bir Ticaret Departmanı'nın kurulması için de girişimde bulunan Başkan, "Sponsorlar verdikleri paranın karşılığını almalı" diyor.

Futbolda etik değerlerin korunması

Iddaa ile imzalanan protokolle manipülasyon yapmak isteyen kötü niyetli kişilere karşı tedbir alan TFF yönetiminin işe yarayacağını düşündüğü yöntem bilgi paylaşımı. Bu nedenle de, "Nasıl oynandı, kimler hangi maça ne kadar oynadı" gibi bilgileri en kısa sürede Iddaa tarafından TFF'ye bildirmesi talep edilmiş. Peki tespit edilince ne olacak? "Gerekli incelemeleri başlatıp, kötü niyetli insanlara fırsat vermeyeceğiz" diyen TFF Başkanı, Iddaa ile Türkiye'deki futbol takımlarının 2007-08 sezonunda 150 milyon YTL civarında bir gelir elde etmesini bekliyor. Bu da her Turkcell Süper Lig takımı ortalama 2.5 milyon YTL, Bank Asya takımı da 2 milyon YTL gelir elde ediyor anlamına gelecek. Bu kaynağın doğru değerlendirilmesi ve büyütülmesi de Başkan Doğan'ın üzerinde titizlikle durduğu konular arasında. TFF Başkanı ülkemizdeki yasal olmayan bahislerin kontrol altına alınması gerektiğine de inanıyor.

TFF'nin de KSS'si var

TFF ile Sosyal Hizmetler Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü arasında bir protokol imzalanmış. "Yurdumuzda Güzel Şeyler Oluyor" adı verilen bu sosyal sorumluluk projesi kapsamında yurt ve yuvalara mini sahalar inşa ediliyor. Ülker ile geliştirilen Grassroots projesiyle de 6-12 yaş grubundaki kız ve erkek çocukların ücretsiz olarak faydalanacağı futbol merkezleri oluşturuluyor. Bu projenin amacı da gelecekte sadece futbolcu değil, aynı zamanda iyi bir sporsever ve taraftar olma bilinciyle yetişmiş genç bir nesile sahip olmak.

Her şey iyi güzel de şu kırk dökük stadlar ne olacak?

"Amerika'daki kulüplerin, İngiltere'deki liglerin başarısının gerisinde projelendirilmiş yapılanmalar var. Bir şeyi kendi haline bıraktığınızda başarı tesadüfen gelmiyor. Statları yenilenen kulüplerin geliri de artıyor. Türkiye'de üç büyük kulübün

dışında stad geliri yok denecek kadar az. Oysaki stad gelirleri kulübün en büyük kalemlerinden biridir. Bizde sadece Fenerbahçe stad gelirlerini en iyi şekilde organize edebildi” diyen Başkan Hasan Doğan’ın öncelikli konuları arasında statların fiziki koşulları geliyor. “Önümüzdeki dönem Dünya ve Avrupa şampiyonalarına ev sahipliği yapmak istiyoruz. Ancak bunun için işe statlarımızın iyileştirilmesinden başlamalıyız” diyor. Yeni statların finansmanı için de “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nce şehrin içinde kalan ve değeri yüksek olan tesislerin satılması, şehrin bu işe uygun bölgelerindeki arazilerin üzerine yapılması” önerisini getiriyor.

Yeni stad yapımının önümüzdeki üç-dört yıl için büyük bir değişim yaşatacağına inandığını dile getiren Başkan Hasan Doğan, “İnanıyorum ki, üç sene içinde mükemmel 10 stad yapılabilir. Bu da bizim 2016’daki Avrupa Şampiyonası’nı almamızı sağlayacak projedir” diyor.

Stadyumlardaki çirkin tezahürat konusuna da değinen Başkan, geliri artıracak kitlenin bu nedenle maç izlemeye stadyuma gelmediğini söylüyor.

“Eğer bir futbol ekonomisinden söz ediyorsak, taraftarı müşteri olarak kabul etmeliyiz. Müşteri, para ödeyerek bir eğlence hizmeti satın almak istiyor. En iyi hizmeti verirsiniz en kaliteli müşteriye çekebilir ve daha çok kaynak yaratabilirsiniz. Türkiye’de futbol çok seviliyor olmasına rağmen maddi olanakları yüksek olanların pek çoğu tribünlere gidemiyor. Çünkü koşullar onlar için yeterli değil. İnanıyorum ki, spordaki şiddetin önüne geçmenin yollarından birisi de stad kalitesinin yükseltmektir.”

Peki ya kulüpler diyorum! Siz ne kadar çaba gösterirseniz gösterin, elit sporcu yetiştirin kulüplerdeki kurumsal yapı düzelmezse tüm çabalar boşa gitmez mi?

“Kademeli bir vergilendirme öneriyoruz. Sporcular için de kulüpler için de onları rahatlatacak öneriler geliştirdik. TBMM Plan Bütçe Komisyonu’ndan geçen yasa tasarısına göre sporcuların vergisi bulunduğu lige göre kademeli oluyor. Buna göre üst liglerdeki sporcu ve teknik kadro yüzde 15, alt liglerdeki ise yüzde 10 ve yüzde 5 vergi verecek. Kulüplerimiz ödeme gücünü yaşıyor ve tahakkuk eden vergilerini ödeyemiyorlar. Bu da borçların devamlı büyümesine neden oluyor. Biriken borçlar spor kulüplerine yönetici olmayı düşünenleri bile caydırıyor ve yine kaybeden Türk futbolu oluyor. Bu borçlar nedeniyle şahsi malvarlığına haciz uygulanmış yurt dışı yasağı konulmuş kulüp başkan ve yöneticileri de mevcut. Bu düzenlemeye vergi miktarları makul bir rakama çekilmiş oluyor” diyen TFF Başkanı Hasan Doğan tasarı yasalaşırsa, “Mevcut vergi borçları taksite bağlanarak ödeme planı 10 yıl-

lık bir süreye yayılacak, yani eski borçlar affedilmeyecek ancak zaman tanınmış olacak” diyerek kendi dönemine ilişkin farklı bir uygulamayı daha dillendiriyor.

Futbolcular, gençler ve çocuklar tarafından bir örnek model olarak kabul ediliyorsa bu genç insanların zaman zaman maksadı aşan davranışları nasıl bertaraf edilebilir?

“Genç yaşlarda başarı ve maddi olanakları bulan genç insanlar bazen bu olanakların yükünü kaldıramazlar. Bu nedenle bizim çocuk ve gençlerle yaptığımız Futbolcu Yetiştirme Merkezleri’nde daha küçük yaşlarda bu sorumluluğu alacak gençlere psikolojik destek verilmesi gerektiğini düşünüyoruz. Zaten bu eğitimi almayanların da sıkıntı yaşadığını ve yaşattığını da görüyoruz.”

Türk halkı için futbolun önemi nedir?

“Aslında taraftarlar müşterilerdir. Onlar takımlarını sahiplenmelidir. Oysa ki durum Anadolu’da daha da farklı. Stadyumlarda protokol sıraları dolu, halk sıraları boş. Pek çokları futbol maçını protokolden izlemeyi bir statü sembolü haline getiriyor. Böyle olunca da o şehrin elitleri ile diğer şehrin elitleri birbirleriyle yarışıyorlar. Aslında bunun tam tersi olmalı.”

Hem futbolun ülkemizdeki başkanı hem de şampiyonluk dönemecine takımların girdiği son haftadayız ama içinde futbol spekülasyonları, şampiyonluk tahminleri olmayan bir söyleşi yaptık Başkan Doğan ile. Başkan TFF’deki görevini netlikle tanımlamış, projelere ve rakamlara da inanıyor. Bu zor görevde kendisine başarılar diliyorum, çünkü daha ilk günden bu yana cesur söylemleriyle dikkat çekiyor. Ne yalan söyleyeyim, kördüğüm olmuş futbol camiası adına bu söylemler içimde umut yaratıyor. Ama bir de korkum var. Cesur işler yapıp da başkalarının işine çomak sokanların önüne görünmez duvarlar örerler. Umarım Başkan bu duvarları da inancıyla yıkabilir.

8 Mayıs 2008

Erdem Koçak

Türk Henkel Yönetme Kurulu Başkanı



“İş dünyamıza yn verenlerin pek çoğu Gaziantep’li. Sanırım bunun nedeni Gaziantep’in doğal ortamında rekabet olması ve insanların entelektüel ve duygusal zekalarının kalitesi. Erdem Koçak ile söyleşirken inanılmaz bir enerjinin odayı doldurduğunu, sorulara verilen yanıtların bu enerjik ortamda hızla akıp gittiğini hissettim. Sayın Koçak heyecanını sadece bana değil, ekibine de bulaştıran liderlerden biri olarak kaldı aklımda. Son yıllarda Henkel markasının bu denli ne çıkışında da onun bu enerjisinin etkisi olduğunu biliyorum.”

Raf savaşları tüketiciye yarıyor kaliteli mal daha ucuza alınıyor

Henkel'in tüm dünyada benimsediği kurumsal sloganı A Brand like a Friend/Arkadaş Gibi Marka. Henkel bu söylemle markaları ve teknolojileriyle insanların yaşamlarını daha kolay, daha iyi ve daha güzel kılacağına dair bir taahhütte bulunuyor. Merkezi Almanya'da Düsseldorf'ta bulunan Henkel 125 ülkede 132 yıldır faaliyet gösteriyor. Bu dünya devinin toplam çalışan sayısı ise 52 bin. Ülkemizde İzmir, Gebze ve Tuzla'da üretim tesisleri bulunan Henkel'in yönetim merkezi İstanbul'da.

Henkel Grubu üç stratejik iş alanında faaliyet gösteriyor: Çamaşır ve ev bakım ürünlerinde ev temizliği, yumuşatıcılar ve çamaşır, bulaşık deterjanları; kozmetik branşında saç, cilt ve vücut bakımına yönelik ürünler; yapıştırıcı teknolojileri alanında ise yapı kimyasalları, ev, ofis ve kırtasiye sektörüne yönelik yapıştırıcılarla otomotiv, beyaz eşya, enerji, petro kimya, turizm, çelik, tarım, elektronik, ambalaj, matbaa-kağıt, sigara, havacılık ve inşaat sektörlerine yönelik teknoloji ve özel çözümler üretiyor. Henkel yenilikçi bir şirket. Bu nedenle de tüm dünyada 3 bin'i aşkın araştırma geliştirme ve uygulama mühendisi daha kaliteli ve yenilikçi ürünler için çalışıyor. Bu çalışma dünyadaki ilk otomatik çamaşır deterjanı Persil'i, dünyadaki ilk stick yapıştırıcı olan Pritt'i, ilk sıvı çok amaçlı temizlik maddesi Dixi'yi, Pril'i, Vernel'i, Tursil'i üretmiş.

Türk Henkel, Türkiye'de 1957 yılından beri faaliyet gösteriyor. Henkel'in Yürütme Kurulu'nun başında da 1983 yılından bu yana kurum içinde kariyer basamaklarını tırmanan Erdem Koçak var. Koçak, Ortadoğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nde lisans, Boğaziçi Üniversitesi İş İdaresi Bölümü'nde ise yüksek lisans yapmış. Üst düzey yönetici programlarıyla ünlü INSEAD, Fountainebleau'un Fransa'daki programına da katılan Koçak, profesyonel iş yaşamına Boğaziçi Üniversitesi'nde Araştırma Görevlisi olarak başlamış. Kendisini destekleyen öğretim görevlisi Ülkü Can'ın kendisini rektörün odasına götürüp, "seni bu koltukta görmek istiyorum" demiş olmasına rağmen koşullar onu akademik kariyer yapmaktan uzaklaştırmış. Ardından kariyer çizgisini değiştirmiş ve Türk Henkel'in Planlama ve Kontrol Bölüm Yöneticisi olarak geçmiş. Kurumun pek çok departmanında deneyim kaza-

nan Koçak, 2004'den bu yana da Yürütme Kurulu Başkanı olarak görev yapıyor.

Rektör olacaktı, Yürütme Kurulu Başkanı oldu

İşe ilk başladığı yıllarda o dönem genel müdür yardımcısı olarak görev yapan Can Paker Koçak'ı Gebze'deki fabrikaya götürür. "Beş yıldır Henkel'de çalışıyoruz" diyen okul arkadaşlarıyla karşılaşır Koçak ve onlara, "Nasıl her gün gidip geliyorsunuz" diye hayretle sorar. Şimdilerde Türk Henkel'de neredeyse 26'cı yılını sürdüren Koçak geçmişteki söylemini hatırlıyor ve gülüyor.

Erdem Koçak iş dünyasındaki pek çok girişimci ve profesyonel gibi Gaziantep'li. Gaziantep'li neden böylesine başarılı diyorum, "En önemli özelliğimiz IQ (entellektüel zeka) ve EQ (duygusal zeka). Türk insanında zaten bu vardır ama Antep'lielerde bu yönler biraz daha fazla gelişmiş. Antep kozmopolit bir yer. Çok küçük-tüm belki hatırlıyorum belki de anlatılanlardan anımsıyorum şehirde değişik din ve kültürlerden insanlar yaşırdı. Ermeniler, Museviler, Araplar komşularımızdı. Benim anneannem de Halepli'dir. Birçok kültürün uzun süre bir arada yaşamasının getirdiği müthiş bir zenginlik vardır. Her yerin bir özelliğini almışız. Meselâ Musevilerden ticareti, Ermenilerden zanaatı, Araplardan ticareti ve alışverişi öğrenmişiz. Şimdi bütün bunlar bir araya geldiğinde Antep'lielerin kültürel yapısı çok farklı diyebiliriz. Dünyaya dönük, diğer kültürlerle barışık, uyum sağlayabilen bir kimlik ortaya çıkmış. Ayrıca başarıma konusunda Antep'lieler arasında da bir rekabet vardır" diyerek yanıtlıyor sorumu.

Kariyer değişikliği onda bir pişmanlık yaratmış mıdır acaba?

"Hayatımı yeniden şekillendirecek, yeniden yapılandıracak bir keşkem yok. Bazen üniversitelere seminer veriyorum ve orada da söylediğim gibi bir adım atarsanız o güne değin gitiğiniz dalı değiştirirsiniz. Dalı değiştirdikten sonra da artık daha başka dallara geçme şansınız kalmaz. Dolayısıyla adımınızı atarken çok dikkatli olmalısınız. Ben de adımlarımı temkinli atarım ve sonradan da hayıflanmam. Çünkü o gün için en doğru kararı verdiğimi düşünürüm. Karar, zamanında, koşullarında, yerinde verilen şeydir. Bambaşka bir ortamda bambaşka bir koşulda geriye dönüp keşke demek bence anlamsız. Dolayısıyla o anda o koşullar altında en iyi kararlar verdiğimi varsayıyorum."

Gördüğüm kadarıyla sabırlı birisiniz. Bir yönetici olarak kendinizi nasıl tanımlarsınız?

"Onu arkadaşlarımıza sormak lazım, nasıl olduğumla ilgili en net cevabı onlar

verebilir. Ama şöyle bir yönetici profilim var: İnsanları dinleyen, düşüncelerine önem veren, onları kazanmaya çalışan bir yöneticiyim. Çünkü ancak onları kazanarak birlikte bir şeyler yapılabilir diye düşünüyorum. Onun için insanların kendilerini, düşüncelerini ifade etmelerine yönelik çabalarım var. İlkesizliğe ve daha önceki hatalardan ders alınmamasına kızarım. İlk hatayı her zaman affederim çünkü hata yapılmalıdır. Başarılı insanla, başarısız insan arasındaki fark, başarılı insanın hatalarından ders alabilmesidir. Bazen hata yapacağını gördüğünüz birisine müdahale etmemek için kendinizle mücadele edebiliyorsunuz. Eğer faturası çok ağır olmayacaksa, sonunda o kişinin o hatayı yapmasına izin vermek lazım. Ortalama verimliliğin üzerine çıkılmasını ister, yalancılığa da tahammül edemem.” diyor.

Göçüp gittikten sonra iyilikle anılmak çok güzel ama daha yaşarken hakkınızda neler düşünüldüğünü bilmek ister misiniz?

“Başarılı olduğumun düşünülmesini ve saygı duyulmasını isterim. Bu herkesin beni sevmesi demek anlamına gelmemeli. Öyle bir kaygım da yok. Bir şey söylediğim zaman iyi niyetle söylediğimin, arkasında gizli bir senaryomun olmadığının bilinmesini ve güvenilir biri olduğumun görülmesini isterim.

Henkel’in Türkiye’deki konumlanmasından ve organizasyon yapısından söz edelim. Şu andaki pazardaki büyüklüğünden ve bu payı korumak için gösterdiği çabadan, hatta daha fazla pazar payı almak üzere yaptığı yatırım ve girişimlerden de bahsedelim. Türk Henkel’in yarattığı istihdam nedir?

“Henkel 132 yıllık bir kuruluş. Henkel’i özel yapan en önemli özelliği global rakipleriyle arasındaki farkını aile şirketi olmasıyla yaratıyor. Henkel’in yüzde 51’ini Henkel ailesi elinde tutuyor ve 2016 yılına kadar da tutacağına dair taahhüdü var. Bu Henkel’i farklı yapıyor. Diğer rakiplerimize baktığımızda çokuluslu, çok ortaklı tamamıyla yüzde yüz halka açılmışlar. Bizim yapımız sıcak bir iş ortamının oluşmasına izin veriyor ve hız getiriyor. Bu da bir aile atmosferi yaratıyor. Bunu çok önemsiyoruz, çünkü günümüzde hız son derece önemli. Türkiye’de şirketin resmi kuruluşu 1964 ancak ilk kontak 1957’de olmuş. 2007’de 50. yılımızı kutladık. İlk kurulduğunda beş kişilik bir müteşebbis grubuyla Henkel’in ortaklığı olarak hayata geçmiş. Sonra 1981 yılında Çukurova Grubu’na hisse satışı gerçekleşmiş. 1994 yılında da Çukurova Grubu’ndan hisselerin tamamı satın alınmış ve yüzde yüz yabancı sermayeli bir şirket haline dönüşmüş. Türkiye’de tamamen Henkel ailesine ait bir şirket olarak yapılanmış durumda.”

Aslında pazarda büyük rakipleriniz var. En eskisi 1957 yılı ile Henkel ardından Unilever geliyor. Unilever’de 50. yılını bu yıl kutladı. P&G 25 yıldır Türkiye’de. Bir de yerli marka Hayat Kimya var. Pazarda rekabet fazla. Henkel’i bu pazar içerisinde değerlendirir misiniz? Henkel’i farklı kılan nedir? Niçin insanlar Henkel ürünlerini seçmeliler?

“Henkel’i anlatırken doğru parçalara ayırarak bakmak lazım. Henkel’in cirosunun yarısını yapıstırıcılar, yani sanayiye sunduğumuz ürünler oluşturuyor. Bu anlamda da Henkel’i sadece bir hızlı tüketim ürünleri üreticisi olarak göremeyiz. Diğer yarısı da deterjan ve kozmetik işlerinden oluşuyor. Yapıştırıcı teknolojileri alanında Henkel dünya çapındaki en önemli oyuncularından bir tanesi. Birçok sanayi kuruluşunun ana tedarikçisi durumunda. Bunlardan en önemli sektörlerden bir tanesi de otomotiv sektörü. Otomotiv sektörünün fosfatlama ve sızdırmazlık ürünlerinin neredeyse tek tedarikçisiyiz. Bunu nihai tüketicinin bilmesinin pek bir önemi yok ama sektörün ilgililerince çok iyi bilinir. Biz kendimizi bir çözüm şirketi olarak lanse etmeyi seviyoruz. Henkel çözüm şirkettir, bir sorununuz varsa bize gelerseniz mutlaka çözüm üretiriz diye düşünüyorum.

İkinci kısım üretimimizde deterjan ve kozmetik sanayi var. Henkel, kozmetikte 1994-1995 yılları arasında Türk pazarına giriyor. Dolayısıyla diğer rakiplerimize göre gecikmeli bir sektöre girme süreci yaşamışız.

Kozmetikteki markamız Schwarzkopf. Profesyonel ürün grubuna giriyor. Aslında bu markada bir başka şirket yapılanması altında ve Eczacıbaşı ile ortağız. Ben o firmanın da yönetim kurulundayım ama yönetimler tamamen ayrı. Bir başka büyük işimiz de deterjan. Deterjan konusunda olmamız gereken yerde değiliz diye düşünüyorum. Toz deterjan kategorisinde biraz daha yol almamız lazım.” diyerek samimi bir itirafta bulunuyor.

Deterjanda pazar lideriydiniz ben hatırlıyorum...

“Doğrudur. Tursil ile liderdik. Persil’de çok iyiydi ama pazarlama iletişimde bir miktar duraklama dönemine geçildi. Bu hatadır. Özellikle bugün likit deterjanlarda ve yumuşatıcıda Henkel’in pazar ağırlığı var. Pazara likid ürünlerde Pril, yumuşatıcıda Vernel ile ilk biz pazara girdik. Toz deterjan konusunda en büyük eksikliğimizin pazarın değişen koşulları ve beklentilerine tam cevap verememek oldu. Doğru ürünü, doğru fiyat ikilemiyle birlikte sunduğumuzda başarılı olursunuz.” diye yanıtıyor.

Peki, market raflarında soft war/yumuşak savaş dediğimiz bir savaş bu. Türk Henkel bu savaşta şansını nasıl görüyor?

“Şansı çok kuvvetli çünkü güçlü markaları var. Bizim en önemli yanımız bir semsiye marka altında oluşumuz. Henkel çok değerli bir marka.”

Peki diğer ülkelerde de toz deterjanda P&G ve Unilever gibi markaların markalarının gerisinde mi?

“Almanya’da açık ara Henkel önde. İspanya, İtalya, Avusturya ve birçok Doğu Avrupa ülkesinde de böyle. Ama bu üç büyüklerin kavgası her yerde devam ediyor. Hepsi güçlü markalar. Bu rekabet de piyasaya yansıyor.”

Yerel markalar bazen öne çıkarlar. Buna örnek olarak, Colgate Palmolive, Hacı Şakir markasının satın almıştı. Türk Henkel de güçlü yerel markalarla mücadele ediyor mu?

“Elbette, biz de pek çok yerli şirketi satın aldık. Doğu Avrupa’da bütün pazar girişleri de satın almayla oluştu. Yakın coğrafyamızda İran’da da satın almalarla büyüdük.”

Raf savaşları hakkında biraz da konuşalım...

“Raf savaşlarının tüketiciye bir yarar sağlaması gerekir. Satıştaki arkadaşlara da söylüyorum ve ‘Rekabet sizin daha iyi olmanızı sağlar’ diyorum. Yenilikler yaratmamızın nedeni ise rekabet. Markalarımızın gücünü desteklemek gerek. Kaynaklarımızı markalarımızı güçlendirme yerine promosyonlara ağırlık vererseniz markanızın geleceğini riske atarsınız. Markasına doğru yatırımları yapan, doğru ürün konumlamasını yapanlar kazanır.”

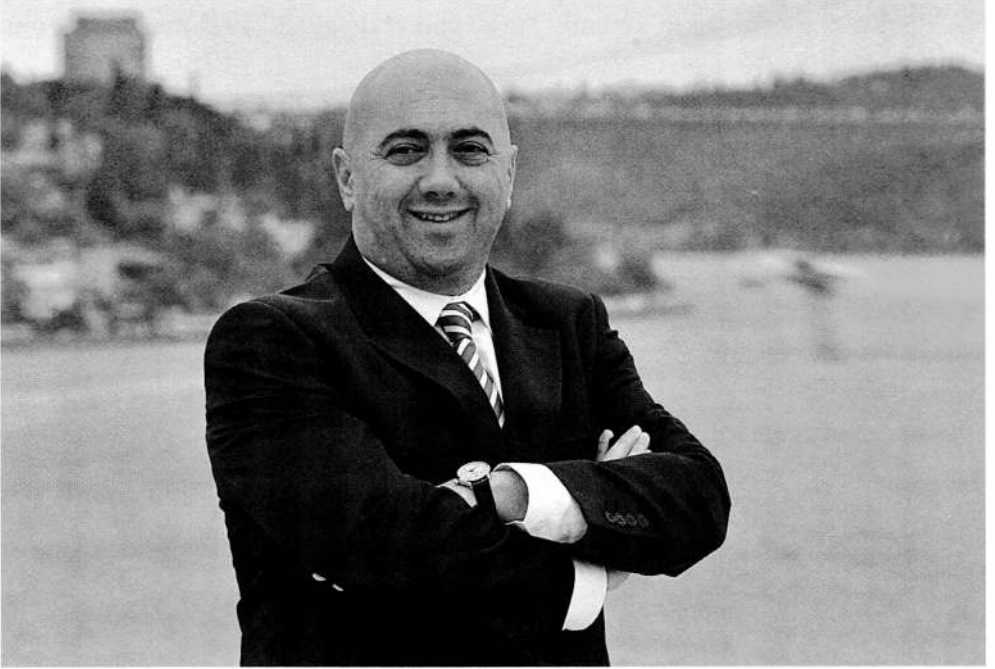
Türkiye ekonomisinin geleceği hakkında neler düşünüyorsunuz?

“Türkiye’nin ekonomik geleceğini olumlu görüyorum. Avrupa Birliği müzakereleriyle ilgili olarak çok olumlu bir perspektife doğru gidiş var. Çok pozitif gelişmeler oluyor. Türkiye ekonomide iyi bir gidişat içinde ve heyecan verici gelişmeler oluyor. Bazı kritik dönemlerde sorunlar yaşayan dünya ülkelerindeki sorunların yansımaları Türkiye’de de görüyoruz. Bunu da doğal karşılamak gerek. Dünya bu kadar problemle boğuşurken ülkemizdeki sorunları da normal olarak değerlendiriyorum.”

15 Mayıs 2008

Mustafa Bayraktar

Bayraktar Holding Yönetim Kurulu Başkanı



“İş Dünyasına Yön Verenler arasında en çok Kayserililer var. Elbette bu durum hiç kimse için sürpriz değil. Bayraktar Holding’in kurucularından Kayserili Sayın Hüseyin Bayraktar’ın küçük oğlu Mustafa Bayraktar ile konuşurken dikkatimi çeken, Mustafa Bayraktar’ın çocukluğu ve çocukluğunda yaşadığı mutluluğa ilişkin söylemleri. Kendisine bu anıları anlattırmak pek kolay olmuyor çünkü güvenene kadar temkinli davranmayı bırakmıyor. Uzun ve keyifli bir söyleşi sonrasında ünlü Boyalı Köşkten ayrılırken binaya girerken yaşadığım tüm aksilikleri unutuyorum. Ve aklımda onun bir genel müdürünü eğitim için iki ay süresince Harvard’a gönderecek kadar cesur ve keyifli bir işadamı kalıyor. Cesur diyorum çünkü onca yatırım yaparak Harvard’a gönderdiği genel müdür bu söyleşiden kısa bir süre sonra istifa etti. Umarım bu davranış Sayın Bayraktar’ın başkalarına Harvard şansı vermemesine neden olmaz!”

Birilerinin pastadaki payına çatalı batıracağız!

Gayrimenkul geliştirme, otomotiv ve hizmet alanlarında, ulusal ve uluslararası pazarlara yönelik olarak çalışan bir kuruluş olan Bayraktar Grubu'nun temelleri 1958 yılında Kayseri'de atılmış. Grubun 2007 yılı sonu itibariyle, biri yabancı ortaklık olmak üzere 7 şirketi, 600 milyon doları aşan cirosu ve 1000'e yakın çalışanı var.

Bayraktar Grubu'nu alışveriş merkezi Galleria ile hatırlayanlarınız vardır. Ardına Carousell de yine aynı grubun yatırımlarından. Bayraktar Grubu'nun, yurtiçi ve yurtdışına aks kovanı ve fren üreten Ege Endüstri ve Ege Fren (yıllık cirosu yaklaşık 125 milyon dolar), 1995 yılından bu yana Citroën markasının binek ve ticari modellerinin Türkiye genel distribütörlüğünü yapan Baylas Otomotiv A.Ş., 1976 kurulan ve Japon Subaru markasının da sponsorluğunu yapan Baytur Motorlu Vasıtalar Şirketi ve 200'ü aşkın tanınmış markanın outlet ürünlerinin satıldığı İzmit Outlet Center'ın da içinde bulunduğu Bayraktar Gayrimenkul Geliştirme olmak üzere yatırımları var. Ayrıca A grubu bir seyahat acentesi Baytravel de grubun şirketlerinden. Bayraktar Grubu'nun başında yönetim kurulu başkanı olarak görev yapan Kurucu Hüseyin Bayraktarın küçük oğlu Mustafa Bayraktar var.

Hedefi başkaydı, finansçı oldu

Mustafa Bayraktar Boğaziçi Üniversitesi'nde İngilizce hazırlığı bitirir ve eğitimini tamamlamak için Amerika'ya gider. Alabama Üniversitesi'nde finans okur. Boston College'da da finans master'ı yapar, mezun olduktan sonra Türkiye'ye döner ve Egebank'ta çalışmaya başlar.

Bugünden geriye baktığımızda finans okumak en baştan belirlenmiş bir kariyer miydi, bugünkü konumunuza mı hazırlanıyordunuz diye soruyorum.

“Hayır, belirlenmiş bir kariyer değildi elbette. Boğaziçi Üniversitesi'nden sonra “Hospitality Management” okumaya karar vermişim. Bu eğitimi de en iyi Cornellie Üniversitesi'nden alabileceğimi öğrendim. Aylardan Haziran'dı. Eylül'de bu konuda eğitime başlayacak üniversitelerde yer bulmak mümkün değildi. Zaten ‘Seneye gelin’ dediler. Bir yıl kaybetmeyi istemedim. Çevrenin de etkisiyle finans okumaya karar verdim. İyi ki de öyle yapmışım.”

Finans alanında eğitim almak size nasıl bir bakış açısı kazandırdı?

“Ben hayatın bütününe, her zaman “risk hesabı” olarak bakarım. Eğer zaten analitik bir düşünce yapınız da varsa finans eğitimi almak sizi böyle bir düşünce yapısına taşıyor. Finans eğitiminde insanın DNA’sına risk yönetimi kodlanarak yerleştirilir ve siz de yaptığınız her işi ona göre değerlendirirsiniz. Etrafımdakiler bana yaptığım her işe bankacılık bakış açısı getirdiğini söylerler.”

Peki, özel hayatınızda da böyle misiniz?

“İnsanın özel yaşamında da bu bakış açısını çok değiştireceğine inanmıyorum.”

Pek çok iş kolunda faalsiniz. Sizi en çok hangi alanda anmalıyız?

“İçinde bulunduğumuz son dönemde otomotiv ve gayrimenkul işiyle daha çok uğraşıyoruz. Gayrimenkul geliştirme ve alışveriş merkezleri asıl ağabeyimin branşı olmasına rağmen, o ABD’ye gittiğinde burada onun işleriyle de ben ilgileniyorum.”

Mustafa Bayraktar’ın sorumlulukları oldukça fazla. Girişimci ve yönetici olarak bu geniş sorumluluk alanıyla nasıl baş ediyor? Nasıl bir yönetim anlayışına sahip?

“Dinlemeyi severim ve olaylara çok hızlı reaksiyon vermem. Kısa yolu sever ama temkinli yaklaşıyorum. Babam bu işin profesörüdür. Benim de olaylara temkinli yaklaşımında biraz da onun etkisi var. Çabuk konuşmaktansa iyi dinlemek insanı daha kârlı çıkartıyor. Ama kızarsam da iyi kızarım. Çok çeşitli işlerde girmiş çıkmış olmaktan dolayı çok tecrübe edindik. Aslında, amatör gibi çalışan profesyonellerden oluşan bir grubuz. İnsanlara yetki vermeyi sever ama hesap sormayı da severiz. Yöneticilerimizi yetkilendiririz.”

Mustafa Bayraktar sonuçları da görmek isteyen bir yönetici. Peki, en çok neye kızar?

“En çok dürüst olunmadığında kızarım. Olan, olmadığı gibi anlatılırsa ya da olmayanı olmuş gibi gösterirse de bundan hoşlanmam. Bunu yapanı yargılamadan infaz etmem ama iş ilişkilerinde güven duymak isterim. Başlangıçta karşımdakine epeyce avans veririm. Bunu babam Hüseyin Bayraktar’dan öğrendim, böyle eğitim aldım.”

Nasıl bir aile içi eğitim aldınız ve büyüdüğünüz ortam nasıldı?

“Ben Kayseri’de doğdum. 5 yaşında İstanbul’a geldim. O zaman babam Hüseyin Bayraktar ile amcam İzzet Bayraktar ortaktı. Amcam daha önce gelmişti İstanbul’a. Çocukluğum Ataköy’de geçti. Gayet mutlu bir ailede büyüdüm. Anne babanın bir arada olduğu ama babanın çok çalıştığı bir aileydik. Sokakta oynayan kuşak-

tanım ben. Bu nedenle de güzel bir çocukluk geçirdim.”

Hüseyin Bayraktar’ın size verdiği en önemli öğretisi ne oldu?

“Hayatta hiçbir şeyi şansa bırakmamayı öğretti. İnşallah, maşallah olur diyerek hareket etmemizi istemezdi. Mesela kendisi bir kitap yazmıştı ve kitabına isim arıyordu.

Kendisine, ‘Kitabınızda verdiğiniz bir mesaj var. Onu tek cümleyle söyleyelim.’ dedim. Buradaki mesaj nedir? ‘Hiçbir şeyi şansa bırakmadım, çok çalıştım’ demişti. Daha doğrusu; ‘Hiçbir şeyi şansa bırakacak zamanım olmadı’ dedi. O zaman kitabın adı bu olsun dedim. Etrafımdakilere danışmayı, fikir sormayı, dinlemeyi ve akıl sormayı da babamdan öğrendim.”

Şirketin yönetim yapısından söz eder misiniz? Siz ikinci kuşaksınız. Kurucu Hüseyin Bayraktar’dan sonra nasıl bir yönetim yapısı oldu?

“Aile adına işi günlük takip eden benim. CEO’nun tanımı da bizce bu. Bunun dışında grubumuzda tüm şirketlerin başında profesyonel yöneticiler var. İnsan kaynakları, hukuk, vergi danışmanlığı gibi bazı departmanlar merkezi olarak yönetilir. İK’ya ve teknolojiye çok önem verir, yatırım yapmaktan da çekinmeyiz. Türkiye’de insanlar bu tür yatırımlardan korkar. Biz korkmayız hatta iç yayın organımızın adı da ‘Yenilikçi’. Bu tesadüfen seçilmiş isim değil. Yenilikçi olmak, kurumun dışına çıkıp düşünebilmek ve değişik bakış açılarını yakalayabilmek adına önemseriz. Başkalarının görmediği şekilde bakabilmeyi, başkalarının göremediklerini görmeyi isteriz. Eğer önce siz şahsen bunu başarırırsanız, birlikte çalıştığınız insanlar da böyle bakabiliyor. Bu kurumsal bir kültür olarak grubumuzda benimsen bir yönetim yaklaşımı. Biz bugüne değin başkalarınca yapılmamış işleri yaptık. Bunun bir diğer anlamı, maymun iştahlılık olarak algılanabilir ama her zaman yeni projelere giriştik. Buna cesaret de diyebilirsiniz!

Asıl iş otomotiv yedek parça ticaretiydi değil mi?

“Babam ve amcam ortak beraber işler yürütürken diğer taraftan da babam Hüseyin Bayraktar, Sabancı ailesiyle birlikte Lassa fabrikasını kuruyor. Lassa’nın bayi ağını da Hüseyin Bayraktar oluşturuyor. Otomobil işimizin başlangıcı budur. Bu arada amcam İzzet Bayraktar kuzenlerimi ziyaret için Amerika’ya gidip gelirken alışveriş merkezlerini görüyor ve “Neden bizim ülkemizde böyle AVM’ler yok!” diyor. O dönemlerde herkes birbirine, “Bu adam ne yapmak istiyor?” diye merakla soruyor.” diyen Mustafa Bayraktar, yenilikçi ve daha önce yapılmamış işleri yaptıklarına ilişkin örnekler verirken Galeria’dan söz ediyor.

Ülkenin ilk alışveriş merkezi olan Galeria projesi başarılı olur ancak her başarılı işin ortaklarının yakalandığı, başarıyı paylaşamama hastalığına yakalanır işin tarafları.

Bir kararla hisselerini devreden Bayraktar Grubu Galeria projesinden ayrılır. Hüseyin Bayraktar, Sakıp Sabancı ile iyi dosttur. Bir Uzakdoğu seyahati sırasında, Sakıp Bey teşvik edici bir konuşmayla Ege Bank'ın satılık olduğunu ve Hüseyin Bayraktar'ın bankayı almasının iyi olacağını söyler. Bu seyahatin ertesi günü, Bayraktar ailesi 12 saatlik bir Ege gezisiyle, bankanın hisseleri bir araya toplar. Böylelikle grubun ikinci işi de bankacılık olur.

Grup hangi sektörde yaptığı işle anılmak ister? Bayraktar Grubu deyince ne gelmeli aklımıza?

“Pek çok işe girdik çıktık ama yaptığı işi ciddiye alan bir şirket olarak anılmak isteriz. Kayserililerin çocukları yaz tatillerinde çalışarak iş hayatına başlarlar. Ben de Boğaziçi Üniversitesi'nin hazırlığına giderken Lassa'ya da yarım gün işe giderdim. Akılmanın erdiği günden beri de grup olarak içinde bulunduğumuz her işte ben de fiilen bulunmaya gayret ettim. Bir tek tekstil sektörünü bilmem.”

Siz eğitiminize Kayseri'de başlamış Amerika'da devam etmişsiniz. Bu iki kültürü nasıl birleştirdiniz?

“Beş buçuk yıl ABD'de kaldım. Amerika'da insanlara mesafeli durmayı, farklı insanlara ve farklılıklara saygı göstermeyi öğrendim. Bu işime de yansdı. Karşımdaki kişi ne istiyor ve ne demek istiyor anlamaya çalışıyorum. Empati kuruyorum”

Aileden neler öğrendiklerinizi anlatıyordunuz...

“Biz tipik bir Anadolu ailesinde büyüdük. Zamanında babama nasip olmayan şeyler Allah'a şükür bana ve kardeşlerime nasip oldu. Babam da aslında Amerika'ya gitmeyi çok istemiş.

O gün maddi imkânsızlıklarından dolayı gidememiş. Büyükbabamız da ticaret yaparmış. O zamanın Türkiye'si çok farklıymış. Babam, ‘Zengindik ama ayağımızda ayakkabı yoktu.’ der. Ama zaten o dönemde kimsede de ayakkabı yokmuş. Babam o günün şartlarında Kayseri'den İstanbul'a gelmiş ve büyük bir işe girişmiş. Dolayısıyla biz buradan kalkıp aya bile gitsek O'nun kadar yol almış sayılmayız.”

600 milyon dolarlık bir büyüklükten söz ediyorsunuz. 2008'de ne görüyorsunuz?

“2008'de 700'ü geçeriz diye düşünüyorum. Citreon, Yokohamo, Subaru markalarının satışında büyüme planlıyoruz. İlk üç ay geçen seneye göre çok iyi gidiyor. Otomotivde belki o kadar büyüme olmayacak. Ama biz ne olursa olsun pazar payımızda büyüyeceğiz. Hedefimiz Citroën'in pazar payı yüzde 5'e yakın. Bu da birilerinin pasta-

sına çatalı batıracağız demektir. Geçen sene 14 bine yakın araba sattık. Bu sene ki hedefimiz 18 bin. Ama otomotiv pazarının ne olacağı tam belli değil.”

Diğer şirketiniz Ege Endüstrisi’nde sektör liderisiniz.

“Türkiye’deki tek üreticiyiz. Alternatifimiz ithalat. Dünyadaki pazar payımız da yüzde 5’in üzerinde. Bu alan giderek büyüyor. Geçmişte 120 bin adet kovan yapabiliyorduk bugün 200 bin yapabiliyoruz. Amerika’ya gidince araçların altında bakıyor ve bize ait kovanlar diyor. Bu insanın hoşuna gidiyor.”

Ege’nin aksları bir dünya markasıdır diyebilir miyiz?

“Kesinlikle. Ülker’in Godiva’sı gibi bizim sektörde ünlü bir markayı satın alabilirdik. Treyler dingili için böyle bir satın alma iki sene evvel söz konusuydu. Ancak şöyle de bir durum var; çikolatayla hemen herkes ilgileniyor. Bizim dingili marka olarak kimler bilecek?”

Otomotivde Japonlarla çalışıyorsunuz. Japonlarla çalışmak nasıl?

“Kolay aslında. Geç onun koltuğuna ve onun gibi düşün, anlaşırsınız. İletişim açısından en kolay Amerikalılarla çalışırsınız. Vara var, yoka da yok derler. Subaru’ya yüzde 10 ortak olduk. İnsanlar sordular ‘Niye yüzde 10?’ Burada bizim için önemli olan, ortaklık payımız küçük de olsa üretici şirketin bizim iş anlayışımıza göstermiş olduğu güveni gösteriyor olmasıydı. Babam Kayseri’ de otomobil ticareti yaparken aracını sattığı üretici firmanın kendi firmasına ortak olacağını rüyasında bile göremezdi.”

Siz büyüyeceğiniz diyorsunuz ama Türkiye ekonomisi ne yöne doğru gidiyor?

“Türkiye ekonomisi iyi yerlere gidiyor. Aslında bizim tahmin ettiğimizden daha da iyi durumda. Temel bozuklukları var tabi. Borçlarımız var ama çaresine bakılırsa halledilebilir. Politik istikrar sağlanmalı. İçinde bulunduğumuz coğrafyanın dinamizmini çok iyi kullanmıyoruz. Bazı kısır görüşler var ve bu görüşler bizi bir yere götürmüyor. Keşke bunları tartışsak, keşke bunlarla uğraşsak... Meselâ geçenlerde Çin’deydik. Çin almış başını gidiyor. Seyahatim sırasında bir şirkete gittim. Orada çalışanlarla konuştum. Farkındalıkları o kadar yüksek insanlardı ki. Bu durum parayla sağlanacak bir şey değil. Mühim olan isteyip, yapmak. İki sene önce de gitmiştim. Nasıl yaptınız bunu dedim? Bana; ‘Minumum 6 gün, 12 saat çalışıyoruz’ dedi. Bunu diyen adam 27 yaşındaydı. Gelelim ülkemizin ortamına. Bana göre ülkemizde demokrasi yok. Siyasi partiler kanunu değişmedikçe de hiçbir şey değişmeyecek.”

22 Mayıs 2008

Serpil Timuray

Danone Tikveşli Gıda ve İçecek Sanayi A.Ş. Genel Müdürü
ve İcra Kurulu Başkanı

Yeni Görevi: Vodafone Türkiye CEO'su



Danone Genel Müdürlüğünden Vodafone CEO'luğuna geçiş kararını nasıl verdiğini bilmek isterdim. Kadın yöneticilerin başarısının dünyaca tartışıldığı bir erkekler dünyasında hızlı tüketim ürünleri gibi rekabetin çok yoğun olduğu bir sektörde çok başarılı işler çıkardı. Kariyerine telekomünikasyon gibi zor bir sektörde devam ettirmeye karar vererek yine cesur bir karar vermiş oldu. Çokuluslu şirketlerde sahip olduğu deneyim Vodafone'da ne kadar işini kolaylaştıracak bilmiyorum ama GSM operatörleri arasında numara taşınabilirliğinin başladığı 3. nesil uygulanmaya başlandığı bir dönemde yine çok çalışması gerekecek. Oysaki kendisiyle yaptığım söyleşide algıladığım artık daha çok sosyal sorumluluk projelerine zaman ayırmak istediğiydi. Yeni bir başlangıç ve yeni bir mücadelede Sayın Serpil Timuray'a başarılar diliyorum.

Yoğurt otomobil almaya benzemiyor, tüketicinin kararı rüzgârdan bile etkileniyor

5 kıtada, 120'yi aşkın ülkede 200'ü aşkın fabrikasında toplam 88 bin çalışanı bulunan küresel gıda firmalarından Groupe Danone'nin uluslararası toplam cirosu 2006 yılında 14.1 milyar Euro olarak gerçekleşmiş. Groupe Danone'nin misyonu, besleyici, lezzetli ve uygun fiyatlı gıda ve içecek ürünleri üretmek. 2007 yılında Numico markasını da bünyesine katan Groupe Danone, ürün gamını dört kola çıkardı; dünya sıralamasında birinci olduğu taze sütlü ürünler, meşrubat- ambalajlı su kategorisi dünya sıralamasında ikinci, yine dünya sıralamasında ikinci olduğu bebek mamaları ve klinik beslenme ürünleri. Danone Türkiye, 1998'de kuruldu. 2005'den beri de peribiyotik ürün kategorisi için ciddi bir yatırım yaptı. Danone Tikveşli ile sütlü ürünler sektöründe Türkiye'de yerleşik olarak faaliyet gösteren marka, yüzde 100 yerli üretim yapıyor. Danone Tikveşli'nin, Lüleburgaz ve Gönen'deki fabrikalarında Danino, Danette, Activia, Danone Doğal ve Tikveşli markaları üretilmekte.

Danone Türkiye, 81 ili kapsayan "Türkiye'nin Gülümseyen Geleceği" temalı sosyal sorumluluk programını da T.C. Milli Eğitim ve T.C. Sağlık Bakanlıkları'nın işbirliğiyle sürdürüyor."

Türkler iş başında

Danone bir Fransız kuruluşu. Bırakın Türkiye'de, Fransa'daki merkezde bile bir bayan yönetici yok ama Türkiye'nin başında Serpil Timuray var. Haziran 2002'den itibaren, Danone Tikveşli Gıda ve İçecek Sanayi A.Ş.'nin Genel Müdürü ve İcra Kurulu Başkanlığını yapan Timuray, kariyer hayatına 1991 yılında P&G'de Pazarlama Departmanında başlamış. Timuray, SETBİR Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, YASED ve TÜSIAD üyesi. Oldukça aktif olan Timuray, Üsküdar Amerikan Lisesi, ABD North Carolina Asheville High School ve Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesi mezunu. "Hayatta keşkeleriniz var mı?" diye sorduğumda da, "Bir çocuğum var. Keşke hızlı davranıp daha çok çocuk sahibi olsaydım" diyecek kadar da cesur. Serpil Timuray'ın Danone'nin küresel marka düzeyinde de sorumlulukları var. Danone Group Yönetim Kurulu Başkanı'nın başkanlığında toplanan KSS amaçlı "DanoneWay Komitesi üyeliğini, Afrika & Ortadoğu Genel Müdürler Komitesi üyeliğini ve de şirketin Türkiye kurumsal sözcülüğünü yapıyor."

Serpil Timuray ile konuşacak pek çok konu var. Fırsatı bulmuşken geçtiğimiz yıl Danone markasının etrafında oluşturulan krizlerden söz etmeyi istiyorum. Marka hiç beklenmedik bir anda krizle karşılaşabiliyor ya da dışarıdan öyle hissediliyor. Kurumun başındaki kişi olarak neler hissediyorsunuz?

“Başımıza gelen bazı şeylerden ötürü böyle bir algı yaratmış olabiliriz ama bu sene şirketimizin onuncu yılı. Neredeyse sıfırdan başlayıp, on yılda oldukça hızla büyüdük ve gıda, içecek firmaları arasında belli bir yerimiz oldu. Hızlı büyümenin sıkıntılarını da yaşadık. Bulunduğumuz sektörlerde lider olduğumuz kategoriler var. Krizlere gelince, şirketlerden ziyade, ülkemizi krizlerin ülkesi olarak görüyorum. Ülkenin yaşadığı krizler sektörümüze çok hızlı yansıyor. Günlük tüketilen ürünlerin sektörüüz. Bu nedenle ülkedeki makro ekonomik ya da politik gündem doğal olarak raflara yansıyor, çünkü tüketiciler her gün alışveriş kararı veriyorlar. Sütlü ürünlere bakacak olursak, fiyatları çok düşük. Bu nedenle tüketici rafın karşısına geçip otomobil alır gibi günlerce düşünmüyor. Göz önünde bir marka haline geldiğinizde tepkiyi daha fazla çekebiliyorsunuz. İnternette hakkımızda başlatılan olumsuz kampanya bizi çok yordu. Kriz yönetiminin bize çok şey kattığını ve belki de daha kısa sürede kuvvetlendirdiğini düşünüyorum.”

Markanın pazar payı nedir?

“2007’yi kapattık ancak sektörümüzde pazar payı raporlaması biraz karışık. Pazardaki markalar bulunduğu konuma göre farklı bir pazar büyüklüğü veriyor. Örneğin yoğurt pazarında verdiği rakamla, ayrıanda verdiği rakam farklı olabiliyor. Biz AC Nielsen’in toplam taze sütlü ürünler pazarı kategorisine bakıyoruz. Böyle baktığımız zaman da içilebilir süt hariç yani günlük tüketilen, raf ömrü olan ürünlerde yaklaşık bizim pazar payımız yüzde 23. Pazar, çok dağınık ve parçalı olduğundan dolayı da oldukça zor. Yeni açtığımız kategoriler ve bunların içerisinde alt kırımlar var. Danino’nun olduğu çocuk sütlü ürünleri kategorisine baktığımızda pazar payımız yüzde 75. Activia’da ve Danette’de yüzde 70’lerin üzerindeyiz. Öncülüğünü ettiğimiz bu kategorilerdeki pazar paylarımız görece daha yüksek.”

Activia’nın başarısının gerisinde ne var? Başka kategorilerde başarılı olan markalar neden bu kategoride başarılı olamadılar?

“Danone Ar-Ge yatırımlarıyla dünyada öncülük yapıyor ve fonksiyonel gıdalarda dünya lideri. Bu nedenle de bu başarının gerisinde çok ciddi bir birikim var. Mayıs 2005’te Activia’nın lansmanını yaptık ve o gün itibariyle kategorideki tek markaydık. İlk üç ayda 26 ürün çıktı. Bence bu Türkiye’de bir rekordur. Şimdi raflar-

da birkaç ürün kaldı. Marka olarak da Activia'nın ciddi bir varlığı var, çünkü zarar etmek pahasına, düzenli olarak pazarlama yatırımına devam ediyoruz. Hatta şu anda biz konuşurken üç milyon haneye kapı kapı Activia dağıtılıyor ve tanıtılıyor.

Şu anda pazara baktığımızda Activia'nın rakibi diyebileceğimiz Süttaş'ın Yovita'sı ve kefir markaları var. Bence burada Türkiye'de üretilen ve tüketilen bir ürün-den mi söz ediyoruz yoksa direk olarak ithal edilen bir üründen mi? Altını iyi çizmek gerekir. Çünkü bu tip hassas konularda halkımızın değerlendirmesi, ülkeye katkısı olan, taşın altına elini koymuş firma olup olmadığıyla çok yakından ilişkili. Böyle bakınca da bütün ürünlerimiz yüzde 100 yerli üretimdir. Hiç ithalatımız yok. Dolayısıyla 'Made in France' tarzı konumlaması olan ithal bir üründe tepkimizi daha çok gösterebiliyoruz. Diğer yandan bin kişilik bir istihdam da yaratıyoruz."

Serpil Timuray nasıl bir yöneticidir?

"İlişkilerime uzun dönemli bakarım. Takım olarak var olabilmeyi çok önemserim. Zorlayıcı bir yöneticiyimdir. Hiçbir zaman sıradan bir uygulamayla yetinmem. İstediklerimi net ifade ederim. Hep aynı şeyi konuşuyor ve ilerleme kaydetmiyorsak o zaman kızarım."

Fransız şirketlerinde bir kadın üst yöneticinin olması genel bir tavır mıdır? Yoksa siz özgün bir örnek misiniz?

"Uluslararası şirketlerin geneline baktığımızda üst düzey yöneticiler arasında kadın oranı çok düşük. Danone'de de bu böyle. Dolayısıyla ben kesinlikle istisnalar-dan birisiyim. Türk olarak yönetimin başında olmaya gelince; Danone yerel yönetimlere hem çok önem veriyor hem de yerel yöneticilerin yükselebilmesine imkân sağlıyor. Mesela genel müdür olarak atandığımda, sekiz aylık hamileydim. Doğum-dan bir ay sonra işe geri döndüm. Genel müdürlük, hele ki yeni genel müdür olduğunuz zaman uzun tatil yapabileceğiniz bir konumda olamıyorsunuz, yani işten üç ay uzaklaşıyorsunuz. Burada Danone yönetimi de bana güvenini gösterdi."

En üste çıktıktan sonra ötesinde ne var?

"Birlikte çalıştığım bir "executive/üst yönetim" koçumuz var. Onunla da istişare ediyoruz. Uzun dönemde mutlaka kendimi topluma faydalı bir birey olmak istiyorum. Belki de Danone benim o yüzden de çok mutlu olduğum bir yer. Sosyal sorumluluklarla, ticari sorumlulukları bir arada yapmayı sağlıyor. Ben kariyer planımın bundan sonraki bölümünü de Türkiye'de yaşamak istiyorum. Kariyerim belli bir noktada tıkanca da Türkiye'de yöneticilik yapmak istiyor ama yaptığım işi de iyi yap-

mak istiyorum. Uluslararası bir yönetici olmayı aile hayatım uygun olsaydı planlayabilirdim. O zaman kariyer anlamında da çok daha yükseği hedefleyebilirdim. O potansiyelim olduğunu biliyor ama ailenin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Çalışma hayatında ancak bir yere kadar taviz verebilirsiniz. Şunu da söylemek isterim ki, bu kararım çalışma hırsında hiçbir şekilde bir eksiklik getirmiyor. İşimi çok iyi yapmam ve sorumluluklarımı yerine getirmem gerektiğini biliyorum. Şu anda yaptığım işin beni anlattığını söyleyebilirim. Başarılı bir şirketi yönetiyorsanız, şirket başkanı daha çok istihdam sağlar. Topluma geri dönüşü de bu şekilde veriyor olursunuz.”

Krizin çözümünde yerel yöneticilerin işin başında olmasının olumlu etkisi olmuştur diye düşünüyorum. Toplum tanımayan yabancı bir yöneticinin sizin karşılaştığınız krizi bu esneklikte yönetebileceğini düşünüyor musunuz?

“Kesinlikle size katılıyorum. Özellikle de kriz dönemlerinde yerel yöneticinin önemi daha çok ortaya çıkar. Bir kere yaşadığınız ülkenin kültürünü çok iyi anlıyor olmanız lazım. Atacağınız adımların çok önemli ve uzun dönemli olması lazım. Bir anlamda da kendinizi öne çıkarmaktan vazgeçip, doğru olan neyse onu yapmaya çalışmalısınız. Bu nedenle yerel yönetici olmanın avantajı var. Şirket ilk kurulduğu günden beri yabancı yöneticiler vardı. Ama her zaman azınlıktaydı. İlk iki genel müdür yabancıydı. Ben ilk Türk genel müdür oldum. Şu an yaklaşık 20 Türk yönetici yurtdışında, uluslararası yönetimde ve iyi görevlerde. Bu değişime de çok önem veriyoruz. En iyi performansı gösteren yöneticilerimizi yurtdışına lanse ediyor ve bunu kariyer gelişimi için fırsatı olarak görüyoruz. Şu anda Türkiye’de sadece iki yabancı yöneticimiz var.”

Danone bir Fransız şirket ve birçok ülkede konumlanmış durumda. Türkiye’yi nasıl değerlendiriyorlar?

“Danone Türkiye’nin potansiyeline çok inanıyor. Danone, coğrafi gelişimini henüz tamamlamamış bir şirket. Mesela, İran’a, Türkî Cumhuriyetler’e, Hindistan’a daha yeni giriyorlar. Pakistan da keza öyle. Dolayısıyla bunlara baktığımızda Danone’un, önceliklerinde Türkiye ön planda. Ciddi bir yatırım söz konusu. Bizim esas yatırımlarımız 2003-2006 dönemleri arasında oldu ve o dönem boyunca dünyanın en büyük yatırımlarını Türkiye’ye yaptılar. Yatırım toplamımız şu ana kadar 250 milyon Euro’yu geçti.”

Türkiye’de pazarı büyüten prebiyotik ürünleri tüketiciye ilk siz sundunuz.

“Türkiye, dünyanın kişi başına en çok yoğurt tüketen ülkelerinden. Tüketilen

yoğurdun yüzde 80'i ev yapımı ya da açık ürünlerden geliyor. 1995'de ev yapımı ürün oranı yüzde 90'lara yaklaşıyordu. Pazarın büyümesini iki yönlü düşündük. İlk olarak geleneksel ev yapımı alışkanlıklardan, gıda güvenliğini sunan, sanayileşmiş ürünlere doğru bir eğilim yaratmak ve bunun için de sektör olarak beraber hareket etmek. İkinci kulvar olarak da Türkiye'ye sağlıklı beslenme alışkanlıkları kazandırmak. İşe başladığımızda pazarın yüzde 2'sini alıyorduk. Bugün geldiğimiz noktada, ciro payı olarak baktığımızda pazarın yüzde 20'sini yoktan var ettiğimiz, yeni alışkanlıklar oluşturuyor, ki ben geleceğe de baktığımızda bu ikili stratejiyi devam ettirmemiz gerektiğini ön görüyorum. Dünyada sağlıklı beslenme bilinci çok ilerledi. Biz hâlâ katkı maddelerini konuşuyoruz. Fonksiyonel sağlık ürünleri ön planda, çok hızlı büyüyen segmentler. Türkiye'de de bu potansiyeli görüyoruz. Bu anlamda da Danone Türkiye'de yatırımlarına devam edecek. 2012 için yeni bir stratejik iş planı için çalışıyoruz. Yeni ürünlerle ilgili yatırımlarımız olduğu gibi bir o kadar da önemli olan kapasite artışı yatırımlarımız var."

Rakipsiz olduğunuz ürünler var ama yine de tüketici sizi neden seçmeli?

"Esasında Activia'da 2005 Mayıs'ında 26 rakibimiz vardı. Şimdilerde Danino'da beş marka ile rekabet ediyoruz. Öncelikle kalite disipliniyle ön plana çıkıyoruz.

Devlet İstatistik Enstitüsü sektörümüzde 2400'ün üzerinde işletme sayıyor. Ulusal bulunurluk anlamında Türkiye'nin 81 ilinde, yüzde 60'lara dayanan bir nümerik dağılımımız var. Rekabet ettiğimiz rakiplerimiz her ilde değişiyor. Bizi denetleyen gıda kodeksi olmadan da kendi gıda anayasamız, tüzüğümüz var. Devletin bizden istemeyeceği kadar testi yapıyoruz."

Çıkabileceğiniz kariyer basamakları tıkanırsa ne yapacaksınız?

"Bunu sadece kariyer olarak algılamıyorum. Artık çok klasik kariyer değişimleri yok. Daha mobil bir üretim dünyasında yaşıyoruz. Artık ne kadar yükselirseniz o kadar çok seyahat ediyorsunuz. Başarının göstergesi olarak şirketimizde herkesin uluslararası görevlerde olmasını kıstas alıyorum."

29 Mayıs 2008

Meral Egemen

AVİVASA Genel Müdürü



“Sigorta sektörünün yaramaz çocuğu olarak adlandırıldı. Çıkıp konuşmaktan, yeni söylemlerle gündem yaratmaktan ve bütün bunları erkeklerin hakim olduğu bir dünyada erkekleşmeden yapabilme cesaretini gösterdi. Bütün bu cesareti Ak Emeklilik AVİVA’ya satılincaya kadar da devam etti. Bunun bir hedef olduğunu söylüyordu ya peki şimdiki hedefi nedir? Türkiye’den bilgi ihraç etmek. Sayın Egemen’i bir motosikletin üstünde saçları savrulurken de görebileceğiniz gibi pek çok ciddi adamın tartıştığı bir panelde konuşmacı olarak da görebilirsiniz. Peki, ne yapmaya çalışıyor? Sadece neler yapabileceğini, yapılabileceğini göstermek. Daha çok kadının yönetimde yer alması ancak Meral Egemen gibi doğru rol modellerin ortaya çıkmasıyla olanaklı olacak.”

Bireysel emekliliği uzay teknolojisi gibi anlatıp herkesi korkuttuk!

Türkiye'deki bireysel emeklilik ve hayat sigortaları sektöründe bir ilk gerçekleşti.

31 Ekim 2007'de İngiliz Aviva plc.'nin Türkiye'deki şirketi Aviva Hayat ve Emeklilik ile Aksigorta'nın iştiraki olan AK Emeklilik birleşti. Yeni oluşumun adı ise AvivaSA Emeklilik ve Hayat A.Ş. oldu. AvivaSA, ilk günden itibaren de yüzde 25'lik pazar payıyla bireysel emeklilik sektörünün lider şirketi konumuna yerleşti. Türkiye sathına yayılmış bölge müdürlükleri ve temsilcilikleri, 2 bine yakın finansal danışmanı, 700'e yakın Akbank şubesi ile AvivaSA için geniş bir hizmet ağı oluşturdu. Kurumların ortaklık yapısı yüzde 49,7 oranında Aviva plc., yüzde 49,7 oranında Aksigorta ve diğer ortakların payları biçiminde. AvivaSA'nın Genel Müdürü Meral Egemen ile hem ülkemizdeki kanayan yaralardan biri olan sosyal güvence konusunu hem AvivaSa'yı ve hem de kendisinin kariyer profili üzerine konuştuk.

Meral Egemen, lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde pazarlama ve finans dallarında tamamlamış. Ardına Wales Üniversitesi Manchester Business School'da MBA yapmış. 1985 yılında Interbank'a yönetici adayı olarak giren Egemen, eğitimini tamamladıktan sonra bankanın mali analiz ve kurumsal krediler bölümünde görev almış. Kurumsal ve bireysel bankacılıktan sorumlu müdür olarak 26 şubenin kurulmasında görev almış. 1994-1997 yıllarında Garanti Yatırım Bankası'nda bölüm başkanı olarak kurumsal pazarlama bölümünü kurmuş. Mayıs 2002 tarihinden bu yana da Akhayat A.Ş.'de genel müdür unvanıyla görev yapmış. Şimdilerde AvivaSa'nın genel müdürü olarak göreve devam eden Egemen, kurumun Yönetim Kurulunda da yer alıyor.

Meral Egemen'e dışardan baktığımda hem ciddi bir iş kadını hem de sevecen bir arkadaş profili görüyorum. Kendinizi hayata nereye konumlamıştınız? İstedığınız yerde misiniz?

"Hayat felsefem, herkesin kendisi olması gerektiğine olan inancım ile başlar. Önde başka, iş hayatında başka, evde başka, arkadaşları arasında başka biri değil Meral Egemen. Neysem her yerde de oyum. Ama kızdığını ve üzüldüğünü her zaman gösteren, gülmeyi de eğlendirmeyi de seven biriyim. Uçarı, özgürlüğünü seven, başkalarının yapmadığını yapmaya çalışan, kendine bir şeyleri ispat etmeye çalışan bi-

riyim. Erkekler dünyasında, işten anlayan ve başarılı olmaya çalışan biriyim. Gri el-biselerin arkasında, gri gömleklerle gri bakışlarla sahip bir İngiliz görüntüsüne sahip biri değilim. Aşırı soğuk ve mesafeli bir iş kadını görüntüsü de çizmek istemiyorum. Renkli biriyim. Hayatta morları, lacivertleri olan yeri geldiğinde kırmızılarını seven biriyimdir. O renklerin arasında ve onlarla birlikte var olmaya çalışıyorum. Onun için yeri geliyor, bazen bir erkek kadar sert oluyorum. Tabi bir erkek kadar sert olmaya çok katılmıyorum. Kadınlar erkeklerden yeri geldiğinde çok daha sert, çok daha dayanıklı, ama kırılmamak için bir o kadar esnek de olabiliyorlar. Kadınlara fırsat verildiğinde de iyi şeyler yapabilme yeteneğimizi gösterebildiklerini düşünüyorum. Söyleşinin başında, 'İsteğiniz bu günkü konumuz muydu?' diye sordunuz. En büyük isteğim seyahat etmek ve dünyayı tanımaktır."

Ciddi bankalarda ve konumlarda çalışmışsınız. Departman kurmak, sistemi oluşturmak, şirket birleşmeleri gerçekleştirmek gibi.

"Evet, hep tesadüflerin ve şansın bana yardım ettiğine inanmışımdır. 40 yaşma geldikten sonra da şöyle düşündüm, insan kendi şansını kendi yaratıyor."

Nasıl bir yönetim anlayışına sahipsiniz?

"Bu soruyu daha gerçekçi bir cevap için yönetilenlere sormak lazım. Aslında tatlı sert biriyim. Sosyalliğe dikkat ederim. Arkadaş olmaya değil, anlaşmaya inanan biri derler benim için. Güç gösterisi yapmam ama yeri geldiğinde otoritesini ve gücünü kullanmaktan çekinmeyen ve de gösteren, öğreten, tecrübelerini paylaşan, biriyim. Çalışanlarımın bir an önce daha üst noktalara gelmesini, yükselmesini isterim."

En çok neye kızsarsınız?

"Kapasitesi olup da kullanmayanlara kızarım. Kimisi de son derece zekidir, kapasitesi ve yeteneği vardır, eğitim de almış ama kullanmak istemiyor olabilir. En acınası durum da budur."

Yönetici olarak seçtiğiniz yaklaşımın şirket birleşmesindeki olumlu yanlarını gördünüz mü? Şirket içinde birleşmeye direnç gösterildi mi?

"Bir kere çok kolay olmadığını işin içine girdikten sonra gördüm. 'Yapılabilir ne var ki' diyerek aşırı bir güvenle işe soyunmuşken, aslında bireylerin her birinin bir direnç noktası olduğunu içgüdüsel olarak özünde değişime direnebileceğini ve direnme gücünün derecesini tam kestirememişim açıkçası. Değişmek zorundayız ve bunu başarmak zorundayız diyerek uyandım her sabah. Ben pozitif bakmanın ve

düşünmenin çok olumlu etkisinin olduğunu düşünüyorum. Öyle anlar geldi ki resmin olumsuz parçaları olumlu parçalarından daha fazla göründü. O anlarda hep pozitif düşündüm ve etraftan görüş de alarak anlamaya çalıştım. İş hayatımda dinleyici olmak bana çok faydalı oldu. Uzun ve zorlu bir süreçti.”

Hem içerde birleşme ve değişimle hem de dışarıda rakiplerle bir mücadele var. Türkiye’de bireysel emeklilik sistemi ne kadar anlaşıldı?

“Şimdilerde hemen herkes emekli olacağı yaşı soruyor. En büyük kaygı da çocukların 60 yaşında emekli olacağı. Oysaki hayat devam ediyor ve çocuklar daha okula bile gitmiyor. Dünya 65 yaşında emekli oluyor. 65 yaşına gelip de emekli olana kadar zaten Türkiye’de, dünya da değişecek. Herkesin, ülkenin sosyal emeklilik reformuna ihtiyacı olduğuna inanması gerek. Bütün dünya da aynı reformdan geçiyor. Her şeyi devletten beklememeyiz. Bir bakış açısı değişikliği gerekli. ‘Devlet baba’ kavramının değişmesi lazım. Amerika’da böyle değil. 18 yaşında herkes hayatını kurarken bizde hâlâ 45 yaşındaki oğluna bakan aileler var.

Anne çocuğunun 65 yaşındaki emekliliğini düşünüyor. Çocuk büyüyor bu sefer çocuk aile için yaşamaya başlıyor. Torun oluyor annesinin toruna bakıyor. Böyle olunca da hayat sigortası belirgin bir ihtiyaç haline gelmiyor. Gelmeyince de insanların bu konuda yatırım yapma istekleri olmuyor. Oysaki ülkemizde potansiyel olarak 10 milyon kişilik emeklilik potansiyeli var denilebilir. Bu potansiyel de herkesin iştahını kabartıyor.”

Rekabet oldukça yoğun ama sektörel anlamda pazarı büyültmeye yönelik bir çaba tüm sigorta şirketlerinde var. Böyle bakıldığında tüketici AvivaSA’yi niye tercih etmeli?

“Eğer kurum en büyükse ve herkes onu seçtiyse ‘ben de dahil olayım’ diyenler var. Bundan daha da önemlisi, güven aranıyor. 20 yıl para yatıracağı, 20 yıl sonra hâlâ ayakta olacak ve hizmet verecek bir kurum arıyor. Müşteri tercihlerinde Sabancı ve Akbank’ın imajı bize çok yardımcı oldu. Müşterimiz banka şubesinde gidip okuyup, görebileceği konuşabileceği birini arıyor. Sahip olunan güç ve güven bu sektörde çok önemli. Ulaşılabilirlik de önemli. Ne kadar satışçınız varsa o kadar iyi. Aviva dünyada beşinci, Avrupa’da birinci. Sahip olunan birikim, ürün oluşturma ve müşterinin ne istediğini anlamada ciddi bir yol kat etmiş oluyorsunuz.”

Türk insanı konuya ne kadar yakın, ne kadar bilinçli?

“Biz bu konuyu son reklam kampanyamızda dile getirdik. Dünyada müthiş bir tüketim yarışı var. Hep al. Bugün al, kazanmadan al. Yarın kazanacaklarını da har-

ca. Dünya son dönemde Mortgage duvarına çarptı. Aslında bu duvar planlanmadan harcamanın sonucuydu. Bundan ders çıkarmak lazım. Türkiye'ye bakıldığında Mortgage bizi o kadar etkilemedi ya da acıtacak düzeye gelmedi. Devletin verdiği güvencede beklenen 20 yıllık kazançla 40 yıllık emekliliği finanse etmesi. İnsanların sağlık harcamalarının yüzde 50'si ömürlerinin son yüzde 10'unda harcanıyor. Bu çok çarpıcı bir durum olmasına rağmen yaşlılık günlerine birikim yapılmıyor. Devletin havuzu da bir yere kadar ve o da bitti. Havuzun bittiği yerde herkes kendi havuzunu kendi yaratmalı. Toplum olarak tasarruf alışkanlığımızı da kaybettik. Bir yerde bireysel emeklilik şirketleri olarak biz de hata yaptık. Bireysel emekliliği uzay teknolojisi gibi anlattık. Formlar, borçlanma formları, yurtdışı formları, senede dört kere değiştirebiliyorsun gibi karmaşık şeyler söyledik. Aslında bir sigara parasını biriktirmek kadar iş kolaydı. Aileler iki yaşındaki çocuklarını yeni yasadan korumak için sigortalıyorlar. Demek ki, iki yaşındaki çocuğa prim ödemeye bile hazır. Biz de diyoruz ki, oraya ödeyeceğine, gel buraya öde. Kendi kontrol edebildiğin, değiştirebildiğin, görebildiğin, tutabildiğin, başının derde girmeyeceği bir yatırım yapabilirsin. Reklamlarımızda da diyoruz ki 'Bir yere giderken taksiye binme, yürü. Sigara içeceğine parayı at cebine. Kenara atılan her kuruş birikim olarak geri dönecek.' Bir kumbara gibi. Evde herkesin yatağının başında bir kumbara olsa, her akşam 5 lira atsak ayın sonunda ciddi bir para birikir."

Peki, siz kendinizi anlatamadığınızı nasıl anladınız?

"Yaptığımız araştırmada, yaşlanacak, elden ayaktan düşecek ve torun torbaya karışacağı meselesi aslında hiç kimseye sıcak gelmiyordu. Hiç kimse bu konuları ne konuşmak ne de düşünmek istiyordu. Bugünkü gibi yaşam tarzını devam ettirebilmekten söz ediyor ama gereklerini yapmıyorduk. Biriktirdiğimiz önce toruna değil, bugünkü yaşam standardımızı kimseye muhtaç olmadan sürdürmek adına olmalı. Bu dönüşümü tespit etmemizde Aviva'nın dünya çapındaki sloganı yardım etti. 'Herkes tüketimi anlatıyor kim tasarrufu anlatacak?' diye. Biz tasarrufu anlatalım dedik ve iki bini aşkın çalışanımızla tasarrufu anlatmaya yönelik projeler başlattık."

Tasarruftan söz eden her kuruluş aslında AvivaSA'dan söz etmiş olacak

"Doğru, isteğim de zaten bu. Bundan sonra yapacağımız tüm sponsorlukları da tasarruf teması üzerine inşa edeceğiz. Su, zaman ve kâğıt için de tasarruf edelim istiyoruz. Çevreye karşı çok duyarlı bir şirket olduğumuzu göstermek ve bunu da il-kelerimiz doğrultusunda anlatmak istiyoruz."

Meral Egemen dünyanın önde gelen sigorta şirketinin başında. Kişisel olarak hedefine ulaştı mı?

“Aslında sorumluluklarım daha da arttı. Bu sefer de dünyaya bir şey ispat edeyim çabasına giriştim. Şimdiye kadar Türkiye’de en büyük olalım diyorduk. Şimdi ise el sıkışma anında, Aviva’nın patronlarına, ‘Bu şirket öyle bir şirket olacak ki; siz buradaki başarı hikâyelerini, örneklerini dünyanın istediğiniz yerine kopyalayabileceksiniz.’ Kendi adıma bunu hedefliyorum. Mesela, banka sigortacılığında çok ciddi bir birikimimiz var ve bütün dünya banka sigortacılığına gidiyor. Diğer yandan Aviva içinde bilgi paylaşımı da çok fazla yoktu. Bizi İspanya’ya götürdüler, ‘Burada çok başarı bir banka sigortacılığı var’, dediler. ‘Tamam, da bize ne faydası var. Dünyada bu işi kim biliyorsa, gelsin bize anlatsın, kurulumuna yardım etsin’ dedim. ‘Çok iyi fikir, yapalım’, dediler. Şimdi bu işi bilen Aviva çalışanı Türkiye’ye geldi. Sabancı Holding’de Güler Sabancı’nın başlattığı ve bütün gruba yaymaya çalıştığı bir inovasyon kültürü var. O kültürle bir ürün geliştirmiştik. Geliştirdiğimiz ürünü İspanya’dan gelen arkadaşla birleştirip, yeni bir dağıtım kanalı oluşturduk. Birleşmenin ilk ürünü olarak, geliştirdiğimiz ürünü Aviva’nın birikimiyle birleştirdik, bu da başlangıcının ilk meyvesi oldu. Şimdi herkes bunu konuşuyor. Herkes bizim projeyi ve Aviva’dan gelen danışmanın başarı hikâyesini anlatıyor. Geçenlerde Aviva’nın bir üst yönetim toplantısına gittim.

‘AvivaSA’da bir başarı hikâyesi var’ diyorlar ama Türkiye demiyorlar. Sonunda dayanamadım ve ‘Arkadaşlar, bu paylaşımı kim başlattı, bu çalışanı kim koparıp çekti?’ dedim. ‘Haklısın dediler. Avrupa’daki ülkelerde performans değerlendirme sistemini standardize etme ve geliştirme çalışması başladı böylece. Aviva’nın insan kaynakları toplantısını da Türkiye’de yaptık ve hazır bir model var dedik. İncelediler ve beğendiler. Böylece bütün Avrupa İK sürecinde performans sistemi oluşturulmasını ekibimiz sağlıyor olacak. Daha çok genç ama iddiası olan bir şirketiz. İstiyoruz ki burada uyguladığımız banka sigortacılığı kopyalansın Çin’de de uygulansın. IP entegrasyonu sürecini yöneten arkadaşların Brezilya’daki bir entegrasyon olduğunda gitsinler onlara danışmanlık yapsınlar. ‘Hollanda’daki birleşmeyi yönetti’ desinler. Arkadaşlarımızın kendi alanlarında en iyileri olduklarına inanıyorum. Kendimizi dünyaya ispat ettiğimiz zaman farklılığımız da ortaya çıkacak. Bu da sadece bizim değil Türkiye’nin başarısı olacak.”

5 Haziran 2008

Mehmet T. Nane

Teknosa Genel Müdürü



“Rahmetli Sakıp Sabancı, Bay Nane diye hitap edermiş kendisine. Ben olsam Bay Tasarruf demeyi tercih ederdim. Sayın Nane ile çok eğlenceli bir söyleşi yapıyorum. Çok esprili ve hayatı geniş bir bakış açısıyla yaşayanlardan. Kendini ve duygularını güne adapte etmeyi de başarmış. Geçmişe kişisel olarak öykünüyor ama çocuklarını kendi öykünmeleri içine hapsedmeyi hiç istemiyor. “Mutluluk görecelidir, onların mutlu olduğu şeyler farklı. Bırakın nasıl oluyorsa öyle olsunlar” diyor. Biliyor ki yeni kuşak teknolojik ürünlerle mutlu oluyor. Kendisi doğadan ve doğallıktan vazgeçmemeye kararlı. Genel müdürlük binasının bahçesindeki gülleri kimselere elletmeyip, budayacak kadar da ilginç bir kişilik.”

Bayiler için tehlike değiliz. Bize bakarak işlerini geliştiriyorlar

Türkiye’de teknoloji perakendeciliği sektörü, ürünlerin satışını yapan 35 bin satış noktasından oluşuyor. 2006 yılında 7.5 milyar US\$, 2007 yılında ise 10 milyar US\$’a ulaşarak ciddi bir büyüme gösteren pazar, teknoloji ürünlerinin yanı sıra beyaz eşya perakendeciliğini de içinde bulunduruyor. Pazarın 2.5 milyar US\$’lık bölümü beyaz eşya, 7.5 milyar US\$’lık bölümü ise elektronik eşya pazarından oluşurken, toplam cironun 1 milyar US\$’ını organize elektronik perakende mağazaları, 9 milyar US\$’ını ise markaların klasik bayileri elinde tutuyor. 2000 yılında kurulan Teknosa, 500 milyon US\$ olan cirosuyla organize perakendeciliğin cirosunun yarısını oluşturuyor. En yakın rakibinden 4.5 kat büyük olan Teknosa Türkiye’deki teknoloji perakendeciliği sektöründe birinci, tüm perakende sektöründe beşinci büyük perakendeci konumunda bulunuyor. Teknosa, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. bünyesinde kurulmuş. Türkiye’de henüz teknoloji marketleri yokken beş mağazasıyla faaliyetlerine başlamış. Teknosa bugün Türkiye’nin 57 ilinde 200’den fazla mağazasıyla hizmet veriyor. Teknosa şimdilerde 3 bini aşkın çalışanıyla hizmet veriyor. Mehmet T. Nane, Nisan 2005’den beri Teknosa’da Genel Müdür olarak görev yapıyor. Türkiye Emlak Bankası, Demirbank ve Demir Yatırım’da çeşitli birimlerde görev almış olan Mehmet T. Nane, Sabancı Grubu bünyesinde Planlama, İş Geliştirme Dairesi Başkan Yardımcılığı, Perakendecilik Grubu Direktörlüğü, Sabancı Holding Genel Sekreterliği görevlerinde bulunmuş. Boğaziçi Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü’nde lisans eğitimini tamamlayan Mehmet T. Nane, İskoçya Herriot Wall Üniversitesinde Uluslararası Bankacılık ve Finans Bölümü’nde yüksek lisans yapmış. AMPD Yönetim Kurulu Bşk.Yrd. olan Mehmet T. Nane aynı zamanda TOBB Perakende Meclisi Başkan Yardımcısı.

Teknosa Genel Müdürü Mehmet T. Nane’ye perakende sektörünü neden seçtiğini sorarak başlıyorum söyleşiye...

“Aslında buna kaderin birçok yerde kesişmesi diyebiliriz. 1997’de Sabancı Holding’te işe başladığımda ilk projelerimden biri Teknosa idi. Mersinliyim. Dedem 1906 yılında Mersin Ticaret Odası’na kayıtlı ilk esnaflardan. Üç amcam var. Dedem emekli olmuş ve çocuklarına dükkânı bırakmış. Benim de hayatımın büyük kısmı

mal satmakla, müşteriyle ilgilenmekle geçti. 1985-1993 yılları arasında İstanbul'da okurken her hafta sonu Tahtakale'ye gider mal alıp, mal satardım. Bunun bana epey yararı oldu. Her şeyden önce yaptığınız işi daha yakından öğreniyorsunuz. Çünkü satış danışmanlığı herkesin yapacağı bir iş değil. İşin kurallarını müşteriye iyi anlatmanız gerekiyor; hem ürünü tanıtacaksınız hem de ürünü satacak ve para kazancaksınız. İnsan ilişkisi olduğu için aradaki katalizör sizsiniz. Kurallar ve onun karşısında da müşteri istekleri var. Çok basit gibi görünse de bu ilişki insan ilişkisi.”

Sabancı Holding teknoloji perakendeciliğine nasıl girdi?

“Fikir Şevket Sabancı Bey'e aittir. İşin başında birkaç markayla görüşülmeye başlandı. Bu markalardan bir tanesi Sharp idi ve Sharp distribütörü olarak ticari hayatımıza başladık. Malı ithal edip, satıcılara dağıtmaya başladık. Daha sonra kendi mağazamızı açalım fikri doğdu. O zaman bu işin başında Osman Ünsal vardı. İşin doğası kendi mecrasını yaratma kararı alındı. İlk mağazayı Karşıyaka-İzmir'de açtık. Mağazalarımızın adı o dönem Direct Shop idi. Demir Sabancı yurtdışında master yapmış Türkiye'ye dönmüştü. Elektronik başına Demir Sabancı geçti. Mağazaların adetlerini artırdık. Belli bir dönemden sonra Pilsa bünyesi de bize dar gelmeye başladı. Pilsa Adana'da bir şirket ama biz İstanbul'daydık. Ben o dönem Planlama ve İş Geliştirme Dairesindeydim. Demir Sabancı'ya destek oluyordum. Genel Müdür Demir Bey oldu. Bana da yardımcısı olmam teklif edildi. Mart 2000 yılında şirketi kurduk ve ilk faturamızı da Ekim ayında kestik.”

Peki her markanın kendi bayilikleri vardı. Üretenler kendi satış kanallarından dağıtıyorlardı. Bir şey değişti ve teknoloji marketleri gündeme geldi. Bu nasıl oldu?

“İşin püf noktası insanlara bir kere de birçok alternatifi sunarak, hızlı karar verecekleri ortamı yaratmak. Bir bayiye gittiğinizde tek marka görüyorsunuz. Bize geldiğinizde aynı anda karşılaştırma yapabileceğiniz pek çok marka bir arada. Arçelik bayisinden Arçelik, Vestel'den Vestel ürünlerini alıyoruz. Oysaki bir ürünü Teknosa'dan aldığımızda artık markayı değil, Teknosa dan aldığımızı söylüyoruz. Bu hassas bir nokta. Bu tür marketlerin güçlenmesi ve diğer markaların algılarının silikleşmesi gibi bir konunun gündeme geleceğinden bahsedebilir miyiz? Böyle bir şey söyleyemeyiz. Burada iki farklı konseptten söz edebiliriz. Birincisi ürünü size sunan mecra, ikincisi ise ürünün. Bizde üç bileşen var. Ürün, spesifikasyon ve müşteri. Biz bu üç bileşenden birisiyiz. Biz lokasyonuz. Biz mecraı sağlıyoruz. Katalizör görevini yapıyoruz. Bugün bu mecra fiziksel bir mağaza, yarın internet olabilir. Biz alıcıy-

la ürünü bir araya getiren kurumuz. O yüzden marka olmamız, ürünün marka olmasının önüne geçmez. Aksine marka gücünün artmasını sağlıyoruz. Meselâ Arçelik, sadece Arçelik ürünü satar. Müşterinin satın aldığı organize perakendecilik öne çıkmasını sağlayan da budur.”

Peki siz bayiler için bir tehlike misiniz?

“Hayır, tam tersi bayilerin işini geliştirici bir role sahibiz. Bayilere rol modeliz aslında. Bayiler bize bakarak yaptıklarımızı görerek hareket ediyorlar. Bizimle teşrik-i mesaideler. Perakendeciliğe daha bilimsel nasıl yaklaşılır bunu görebilirler. Asıl mesele pazardaki müşteriye daha iyi hizmet edebilmek olmalı.”

Bir bayiden ürün almakla sizden almak arasındaki fark bu mudur?

“Bayinin felsefesini bilemem ama aynı ürünü Teknosa’dan niye almak gerekiyor çünkü Teknosa size yaygın hizmet ürün bilgisi satış sonrası hizmet veriyor. Paket olarak rahatlık sağlıyor. Rakipler ne yapıyor bilemiyorum. Bilimsel perakendeciliği birçok farklı markayla destekledik. Ciddi yatırımlar yaptık. Bu alanda en gelişmiş altyapı bizdedir. Amacımız müşteri odaklı yönetim yapmak. Müşteriye hangi kaynaklarda geliyor ve ihtiyaçlarına göre en etkin nasıl kullanırsınız buna bakıyoruz. Biz bu şekilde farklılık yaratacağıma inandık. Ancak bazı markalar hâlâ teknoloji marketlere ürün vermiyorlar. Ayrıca rekabetin oldukça yoğun olduğu bir iş yapıyorsunuz. Hatta bazı rakiplerinizin sesi sizden daha fazla çıkıyor. Pazar lideri onlarmış gibi konuşuyorlar. O zaman müşteri sizi neden seçmeli? Böyle bir iddiada bulunmak başka, uygulamada uygulamak başka bir şey. Bize ayda 5 milyon müşteri bize geliyor. İddia ettiğinizi uygulamalı ve müşteri servisinizi eksiksiz yapmalısınız. Söylem, eylem bir araya geldiği zaman aksiyon olur. Bu da bizim işimizde satışır.”

Mağazalara girdiğimizde en önemli unsurun satışı artırmak üzere satış temsilcileri olduğunu görüyoruz. Sizin bu konuda epey bir yatırımınız var. N için bu insanlar sizinle çalışmayı seçmeli?

“Kariyer planlaması diyebiliriz. 2005 yılında Teknosa Akademi’yi kurduk. Aslında bir KSS projesi gündeme getirdik. Yönetici arkadaşlar bana ‘Deli misin?’ dediler. Onlara, ‘Biz sektörün standartlarını belirlemeliyiz. Bunu ilk biz yaparsak meyvelerini de ilk biz toplarız’ dedim. Akademide standart bir eğitim vermiyoruz. Ciddi bir çalışma sonrasında oluşturduğumuz önemli kaynaklarımız var. Sabancı Üniversitesi ve bir eğitim kuruluşundan Teknosa’ya yönelik eğitim programları aldık. Dersliklerde verdiğimiz eğitim Teknosa ihtiyacına yönelik derslerdi. Milli Eğitim Bakanlığı ile de anlaştık. Şu an-

da da sektörde tek akademisi olan ve satış danışmanlığı eğitimi veren tek kuruluşuz. Teknosakademi.com diye bir site de kurdük. Personelimiz buraya gelip 100 kûsur farklı dersi hem okuyor hem de soruları cevaplandırıyorlar. Bilgilerini pekiştiriyorlar.”

Eğitim şart çünkü teknoloji çok hızlı değişiyor?

“Teknoloji işinde hafızalı dediğimiz kategorideki ürünler altı ayda bir, cep telefonu gibi ürünler ise 1 yıl ile 18 ay arasında yenileniyor. Meselâ bilgisayarı kullanmaya başladığımızda küçük yuvarlak disketler vardı. Onların kapasiteleri çok küçüktü. Daha sonra kare şeklinde olanları çıktı. Şimdi daha gelişmiş olanlar var. Her üç yılda bir kapasiteler geometrik dizim olarak katlıyor.”

Bu kadar hızlı değişim söz konusuysa teknoloji nereye gidiyor?

“Bu soruyu kendime sordum geçenlerde. Benim bilgisayarla ilk tanışmam 18 yaşında oldu. Bizim dönemimizdekiler, bilgisayarla platonik bir ilişki yaşırdı. Eski-den yeşil ekranlar, Lotus, Word perfect programları vardı. Şimdi bakıyorum kızım 10 yaşında ve bilgisayarda power point programda ödev yapıyor. Ödevine kaynak buluyor, çıktı alıp, kesip yapııştırıyor. Kaset çocuğuyduk, CD’ye yetiştik. Şimdikiler İpod çocuğu. Teknoloji insanlığın gelişimine olduğu müddetçe insanlığı daha da ileriye götürüyor. Ne kadar ucuz olursa kitlelere yayılması da o kadar iyi olur. Bizim yaşımızdakiler teknolojinin göçmeni, 1990 sonrası çocukları ise yerlileri. Şimdiki nesil kontörü daha ucuza nasıl alırım meselesine bakıyor. Y programıyla nasıl çözümler bulabilirim diyor. SMS’in bile ayrı bir dili var.”

Bu kadar teknolojik iletişim içinde çocuklarımız mutlu olacaklar mı?

“Mutlu olmak göreceli bir kavram. Neyle mutlu olacaklarsa öyle mutlu olacaklar. Onun sizin mutlu olduğunuz şekilde mutlu olmasını beklemeniz anlamsız olur. Boş zamanımda çiçeklerle ilgilenip, kitap okuyorum diye çocuğumun da aynı şeyleri yapmasını beklemek doğru değil. Bu her iki tarafı da mutsuz eder. Çünkü mutluluk anlayışlarımız da farklı.”

En çok neye kızsarsınız?

“Verilen zamanda işin yapılmamasına kızarım ve eğer yetişmeyecekse de önceden haber verilmesini isterim. Hıyanete çok kızarım. Bizim oralarda, ‘Doğru ol çiğrimi ye’ derler. Ben de buna inanırım. Yalan söyleyip, hainlik yapmak en karşı olduğum konular. Müsrifliği sevmem. Ama bir yere bir şey harcanması gerektiği noktada da gerekeni harcarım.”

Hayatta keşke yapmasaydım ya da yapsaydım dediğiniz şeyler oldu mu?

“Çok! Felsefelerimden biri; ‘Hata yapmayan adam, iş yapmayan adamdır.’ Hatayı yaptığınızda kabul edersiniz. İtiraf edersiniz. Ama iki kere hatayı tekrar etmemek lazım. Kariyerle ilgili bir keşkem yok. Bana robot da derler. İşten ne bekliyorum, kariyerimden ne beklerim. Yanına da alternatiflerini yazarım. Bir nevi Benjamin Franklin yöntemi. Sonuçta kafanızda büyüttüğünüz bazı olayların büyüttüğünüz kadar büyük olmadığını ama kafanızda küçük olarak gördüğünüz şeylerin de gördüğünüz kadar küçük olmadığını görüyorsunuz.”

Hayata derinlikli bakıyorsunuz. Bunu herkes yapmıyor.

“Kendimi de diğer insanları da bir konuda mesaj verdiğini düşünüyorum. Dünyayı hızlı bir çekim olarak değerlendirdiğimizde ışığımız ne kadar hızlı olursa ileriye yönelik o kadar katma değer sağlarız düşüncesindeyim. Hepimiz gelip geçiciyiz. İş felsefemi de buna göre uyguluyorum. Bu makamda ebedi değilim. Ebedi olan tek şey benden sonra da bu işin devamı olması. Bu nedenle işle ilgili alt yapıyı tamamlamaya ve iş süreçlerini de bilgisayarlı ortama getirmeye çalışıyorum.”

Peki, Teknosa ile ilgili şikayetlere gelelim. Bunu nasıl minimize edeceksiniz?

“Bana gelen şikayetlerle bizzat kendim ilgileniyorum. Bunun için ekipler kurduk. Tekno Asist diye bir kavram geliştirdik. Bu teknik sayesinde müşteri aldığı ürünle ilgili bizi muhatap görmek istiyor. Ancak biz ürünü sağlayan tarafız. Teknik servis değiliz. Şikayetçiyi ithalatçısına yönlendiriyoruz. Bu bile müşteriyi kızdırıyor. Servise gönderdiğimiz ürünün gecikmesi insanların canını sıkıyor. En çok bilgisayar hafızaları değişimi geliyor. Şikâyetleri bir bir takip ediyor ve membasına inip kurutmaya çalışıyoruz. Bugün Teknosa’dan içeri 5 milyon müşteri giriyor. Yaklaşık 500 bini alışveriş yapıyor. İlke olarak şikâyetlerin tamamını cevaplandırmaya çalışıyoruz. www.sikayet.com adresinde en fazla şikâyetlere geri dönüş yapmış şirket yine biziz. Ancak bazen müşteriler de ürünü tanımıyor ve bilmediği yönler de oluyor. Meselâ bir Batılı ürün aldığında, ilk prospektüsü okur. Bizler ise sorun olduğunda okuruz. Bana göre bu bizim teknoloji konusunda en fazla gelişmesi gereken yönümüz.”

12 Haziran 2008

Herman Butz

Bosch Türkiye Genel Müdürü



“Türkçeyi doğru vurgularla konuşan yabancılar pek fazla değildir. Belki de bir Türk ile evli olması zaten dile olan yeteneğini daha da geliştirmiş olabilir. Sayın Herman Butz’un karakterini en iyi anlatan olay da yine Türkçeyi öğrenme kararını neden verdiğiyle ilgili. Onun konuşmasını tercüme edenlerin bazen söylenenden daha uzun bazen de daha kısa kesmiş olduklarını düşündürmüş olmaları. Bu ne demek, kimseye çok fazla güvenmiyorum; benim söylediklerimi, söylemek istediğim gibi sadece ben söyleyebilirim demek.”

Kısa vadeli dalgalanmalara bakmayız. Bosch'un büyümesi için Türkiye çok önemli

Bosch Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Genel Müdürü Hermann Butz 2007 yılı faaliyetlerini değerlendirirken, "2007 yılında yaklaşık 1 milyar Euro'ya, istihdamımız 900 kişilik artışla 8 bin 300 çalışana ulaştı. Yeni teknolojilerin geliştirilmesi, çevre koruma ve sürüş güvenliği konularındaki hassasiyetimiz devam ediyor. 2008 yılında da yine çift haneli büyüme oranı hedefliyoruz" demişti. Grup 2007 yılında yüzde 17 oranında büyümüş ve cirosunu 1,6 milyar Euro'ya yükseltmişti. Bosch dünya çapındaki cirosunu da 2007 itibarıyla 46,1 milyar Euro'ya, çalışan sayısını da 272 bin'e yükseltti. Peki, bu dünya devi teknoloji şirketinin Türkiye ayağında neler oluyordu? Genel Müdür Butz ile konuşmadan önce Bosch'un hem dünya hem de Türkiye'ye ilişkin verilerine göz attık.

2007'deki artışın içinde "Sanayi Teknolojileri" iş kolunun 5,9 milyar Euro, "Dayanıklı Tüketim Ürünleri" ve "Bina Teknolojileri" iş kolunun 11,7 milyar Euro, "Otomotiv Teknolojileri" iş kolunun ise 28,5 milyar Euro'luk payı var.

Böyle bakınca da Bosch'un sadece beyaz ve kahverengi eşya üreticisi olmadığını görüyoruz.

Bosch yenilikçi teknolojileri kullanan buluşçu bir şirket. Bunun tesadüfen olmadığını Ar-Ge harcamalarını 4,6 milyon Euro'ya yükselterek de gösterdi. 2007 yılında Bosch'un başvurduğu patent sayısı 3 bin 281. Bosch'a ait 77 bin adet patent, patent başvurusu ve maket bulunuyor.

Bosch Türkiye'nin Ar-Ge harcaması 37 milyon ve BSH haricindeki tüm Bosch lokasyonlarındaki Ar-Ge departmanlarında toplam 100 mühendis çalışıyor. Kurumun Ar-Ge harcamaları 2008'de yüzde 50 daha arttırılacak.

Herman Butz, Bosch Grubu'nun Türkiye'deki istikrarlı büyümesinin nedenini üretimdeki yüksek kalite ve verimlilik, yaratıcılık, yüksek motivasyon, nitelikli iş gücü ve deneyimli yerel tedarikçilerin yanı sıra geçmiş dönemlerde uygulanan cazip teşvikler olarak sıralıyor.

Bu yenilikçiliğin sonucu üretilen ileri teknoloji ürünleri dizel enjeksiyon sistemleri, dünyanın her yanında 30'dan fazla otomobil üreticisine ihraç ediliyor. Bosch Sanayi ve Ticaret A.Ş., "Automotive Aftermarket" hizmetleri ve servisleriyle lider konumda.

Bosch Elektrikli El Aletleri ise 2008 yılında 80. yılını kutluyor.

Bosch Grubu'nun araç içi ses ve görüntü sistemleri markası olan Blaupunkt liderliğini korurken pazar payını yeni navigasyon sistemleriyle artırmayı hedeflemiş. İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından hayata geçirilen Elektronik Denetleme Sistemi EDS de Bosch tarafından kurulmuş.

Bosch Grubu Türkiye eğitim amaçlı sosyal projeler için son 5 yıl içerisinde 3,5 milyon Euro harcamış. 2008 yılında da 1 milyon Euro harcama daha planlanmış. Bu yıl dördüncüsü düzenlenen 'İçindeki Çocuğu Uyandır Oyuncak Tasarım Yarışması' ile yenilikçilik öne çıkarılırken, yine bu yıl üçüncüsü düzenlenecek olan koşu ile Bursa ve çevresinde ihtiyaç sahibi dört köy okulu yenilenecek.

Bosch'un Almanya'daki merkezi bütçeleme ve planlama, satınalma ve birleşmeler departmanında Başkan Yardımcılığı Görevini sürdüren Hermann Butz, 1 Eylül 2007 tarihinden itibaren Bosch Sanayi ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürlüğü görevine getirilmiş.

1992 yılından beri Bosch grubunda çalışan Hermann Butz, Almanya'da Göttingen Üniversitesi'nde ve Los Angeles California Üniversitesi'nde iktisat okumuş. Daha sonra, Göttingen Üniversite'sinde yüksek lisansını tamamlayan Butz, 1992 yılında Bosch Grubu, Almanya'da Management Trainee olarak çalışmaya başlamış. 1994-1995 yılları arasında Manisa'daki Bosch Isıtma Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş Genel Müdür Asistanı olarak görev yapan Bosch Genel Müdürü, 1996-1998 yılları arasında çeşitli pozisyonlarda görev yapmış. 1998 yılında aynı firmada Ticari Müdür olan ve 1999 yılında Bosch -Almanya'da, lojistikten sorumlu departman müdürlüğü görevine başlayan Butz; 2000 yılında Türkiye'ye dönmüş. Bosch Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Bursa'daki dizel komponentleri üreten fabrikasında, 2005 yılına kadar önce, muhasebe, controlling ve finans departmanlarından sorumlu müdür ve sonrasında da ticari direktör görevlerini yürüten Herman Butz, 1 Temmuzdan beri Bosch Türkiye'nin başında.

"Bütün Almanlar mühendis değildir..."

Biz Almanları sebep-sonuç ilişkisindeki doğrudanlıklarıyla tanırız. Sanki hepsi doğuştan birer mühendistir. Gerçi Genel Müdür Butz mühendis değil ama ailesinin neredeyse tamamı mühendislik eğitimi almış. Kurumun pek çok departmanında öğrenme ve kariyer yapma olanağı bulan Herman Butz acaba şimdiki konumuna hazırlanmış mı?

"Ailemde herkes mühendis. Mali alanda çalışan ilk ben oldum. Kariyer planımı da daha önce yapmıştım." diyor.

Yabancılar ve özellikle de siz Almanlar için uzun yıllar birlikte yaşamaktan ötürü bir Türkiye ve Türk tanımı vardır. Tüm bunlar sizin için avantaj mıydı, dezavantaj mıydı?

“Almanya’da yaşayan Türkler 30 sene önce Almanya’ya gelmişler. Bir ülkeden başka bir ülkeye gidenler geleneklerini yaşıyor ve yaşıyorlar. Elbette kültürel olarak farklılıklar var.”

Manisa’ya ilk geldiğinizde Türklerle çalışmak nasıl bir duyguydu?

“İletişim önce dilden başlıyor. 1993 yılında ilk geldiğimde Türkçe bilmiyordum. Konuşmalarımı İngilizce ya da Almanca olarak yapıyordum. Tercüman gerekiyordu. Bir süre sonra bir şey fark ettim ki, ben konuştuktan sonra tercüman daha kısa ya da daha uzun bir çeviri yapıyor. Sonunda kendime şöyle bir hedef belirledim. Ben Türkçeyi öğrenmeliyim. Öncelikle dil bilmeden iletişim kurmak mümkün değil.”

Türkçeyi öğrenirken nasıl bir yol izlediniz?

“İlk etapta hareketlerle iletişim kurdum. Ardından her gün kelime dağarcığıma daha fazla Türkçe kelime ekledim. Dinleyerek bir dil kulağı yarattım. Yavaş yavaş öğrendim ve hâlâ da devam ediyorum. Şimdi eskisinden çok daha iyi Türkçem var diyebilirim.”

Nasıl bir yönetim anlayışına sahipsiniz?

“Bir şey yapmak istersem karşımdaki kişinin fikirlerini dinlerim. Bilgi toplarım. Bir insan her şeyi bilemez. Bir mozaik gibi taşları toplarım. Bu taşlardan bir resim yaparım. Kendimi de bu resimde bir yere koyarım. Yönetim tarzım bu açıdan bakıldığında demokratik ama sıkıdır. Güven verirken, karşı taraftandan da güven veren tepkiler almak isterim. Yalandan ve güvensizlikten nefret ederim. Güven ortamı benim için çok önemli.”

Alman ve Türk çalışanlar arasındaki en temel fark nedir?

“16 senedir Bosch’tayım. İki toplum arasındaki en önemli fark bence şu: Bir problem çıktığında Türkler çok hızlı çözüm buluyor. Bu hız Almanlarda yok. Almanlar bu konuda belki daha yavaşlar ama buldukları çözümler kalıcıdır. Bu çözümlere de yavaş yavaş ulaşır. Türklerde günlük çözümler var. Kalıcı çözümler üretmek yerine o problemi o anda çözmekte başarılı. Alman önce problemi analiz eder.”

Peki biraz da Bosch'un Türkiye'deki yatırımlarından ve duruşundan söz edelim...

"Genel olarak bakıldığında Bosch Türkiye çok iyi bir seyir izliyor. 2008 için hedefimiz, büyümek. Ön gördüğümüz ve çizdiğimiz yolun sarsıntılarını henüz görmedik. 1999-2000 yılları arasında planlarımızı iki-üç senelik yapıyorduk, şimdi daha uzun vadeli planlar yapıyoruz. 2001 yılında Bosch 130 milyon Euro ile Türkiye'nin önemli yatırımcılarından biri oldu. Biz kısa vadeli dalgalanmalara pek bakmayız."

Kurumsal olarak Ar-Ge yatırımına önem veriyorsunuz. Türk çalışanlarınız yeni ürün yaratma konusunda nasıl?

"İnovasyon bizim için çok önemli. Dünyada 30 bin Ar-Ge mühendisi çalıştırıyoruz. Şu anda Bosch Türkiye'de 100 mühendis var. Bu sayıyı 150'ye çıkarmayı planlıyoruz. Türkiye'nin durumuna bakarsak, öncelikle sanayiye nasıl geliştiririz konusuna bakmak gerek. 1950'den 1970'e kadar önce montaj sanayi gelişmiş. Türkiye o dönem bir montaj ülkesi olmuş. 1970-1980 yıllarında Türkiye'nin bilgisi değişmiş, gelişmiş. Bugün tüm ürünlerde detaylı üretim yapabiliyoruz. Hazır parçaları alıp montaj etmek değil ana üretim yapmaya başladık. Metal işlemler yani. İş tecrübesi kazandık. Otomotiv sektöründeki işlerde bunu daha fazla görüyoruz. Bu köklü bir değişim. Bosch olarak bireysel yaratıcılıkları çok iyi değerlendiririz. Bosch network'ü içinde bir kıyaslama yaptığımızda, Türkiye'de dayanıklı tüketim algımızın daha fazla gelişmiş olduğunu görüyoruz. Aslında otomotivdeki yatırımımız çok daha büyük olmasına rağmen, Türkiye'deki algımız beyaz ve kahverengi eşya üreticisi olduğumuz yönünde. İhracatımız da sadece üründe değil, Ar-Ge'de de olmaya başladı."

Dünya marka olmuş ürünlerin sektörlerine baktığımızda beyaz eşyayı görmüyoruz. Ama Türkiye'deki sıralamada ilk on marka arasında Arçelik, Vestel ve Bosch'u görüyoruz. Çok rakıplı bir alanda zor şartlarda iş yapıyorsunuz...

"Bosch ilk yedide. Bunun bazı sebepleri var. Birincisi kalite, bir diğeri ise güven ile yasalara uyum. Bu üç etken bizim için çok değerli. Güven, Bosch'un zaten ana prensibi. Kurucu olarak Bosch'a bakarsak bu değerler kalıtımsal olarak devam ediyor."

Ev aletlerinde 80. yılınızı kutluyorsunuz. Bosch 1886'da kurulmuş ve 125 yıllık bir şirket. Türkiye'de 1910'dan beri varsınız, yani yaklaşık yüz yıldır ticaret yapıyorsunuz. Böyle baktığınızda küresel anlamda Türkiye nasıl görünüyor?

"Türkiye Bosch için çok önemli. Kümülatif olarak 800 milyon Euro yatırım yapıldı. Bosch'un Bursa fabrikası network içinde çok önemli bir yere sahip. Gelecekte

150 milyon Euro'luk bir yatırım daha düşünüyoruz. Bosch'un büyümesi için Türkiye önemli bir lokasyon."

Peki, Türkiye'nin ekonomik gidişatını nasıl değerlendiriyorsunuz?

"Son beş-altı senedir çok istikrarlı bir büyüme var. Avrupa ile kıyaslarsak çok hızlı, Çin ve Hindistan ile kıyaslarsak da iyi bir büyüme var. Hâlâ yüzde 3-4'lük bir büyüme söz konusu. Türkiye'nin daha ileriye gitmesi için orta ve uzun vadeli perspektif çok önemli."

Çok planlı bir kariyer çizginiz var ama hiç keşkileriniz oldu mu?

"Keşke öyle yapmasaydım dediğim konular elbette var ama genel olarak pişman olacağım çok olumsuz bir şey yok. Ben olumlu ve optimistik bir insanım ve olumlu düşünmeyi desteklerim. Nerede kötü bir şey oluyorsa arkasından mutlaka iyi bir şeyler de olur diye beklerim. Hayata farklı bir açıdan bakmak gerektiğine inanırım. Şu anki halimden de çok mutluyum. Bugünkü aklım olsaydı sanırım olayları yine aynı şekilde yaşardım."

12 yıldır Türkiye'desiniz. Bizi ülke olarak biraz kritik eder misiniz?

"Bence Türkiye'yi bir yabancıнын kritik etmesi doğru değil. Bu kritiği Türkiye ve Türklerin yapması lazım. Sadece küçük bir tavsiyem olabilir o da; biraz daha az duygusal olmanız yönünde. Daha rasyonel düşünceler içinde olmalısınız. Çünkü Türkiye'nin potansiyeli çok fazla. Hırslı ve öğrenmeye açık bir halksınız. Bunu iyi değerlendirmeniz lazım."

En çok hangi yönümüzü beğeniyorsunuz?

"Türk sıcaklığı ve dostluğunu. Yabancılar karşı çok açık bir halksınız. Sizde her şeyin bir çözümü var."

Son olarak KSS projelerinizi öğrenmek isterim.

"KSS olarak üç ana ayağımız var. Eğitim, çevre ve inovasyon konusu çok önemli. Bursa'da Bosch eğitim koşusu düzenliyoruz. Eğitim açısından yeni projelerimiz var. Eğitim için ne kadar zaman ve para veriyoruz buna da bakmak lazım. Inovasyon açısından 'İçindeki çocuğu uyandır' projemiz var. Çevre açısından ise yeni ve desteklediğimiz projeler var. Elemanlara eğitim verirken onlara bir altın bilezik takıyoruz. Elemanlarımız da gönüllü olarak KSS projelerine destek veriyor. Bu anlamda KSS projeleri konusunda çok yaratıcı ve yararlı projelere imza atmaya çalışıyoruz."

19 Haziran 2008

Hüseyin Tulpar

Pepsi Bottling Group Satış Başkan Yardımcısı



“Pepsiciler çıkıp da pek konuşmazlar. Belli ki bu onların kurumsal geleneği. Sayın Tulpar ile konuşurken Pepsi Bottling ile ilgili pek çok ayrıntıya vakıf oluyorum. Hüseyin Tulpar, kurumlarında çalışacak “susuz adamlara” gereksinim duyduklarını söylüyor. Görüyorum ki kendisi de su katılmamış bir “susuz adam”. Bu ne demek diyorum, kısaca “İş yapma, işi yaparken geliştirme ve her konuda daha çok öğrenme konusundaki susuzluktan bahsediyorum” diyor. Hüseyin Tulpar, telaşlarını iyi saklayan bir yönetici. Sakin görünüyor ama “susuzluğu” hiç dinmeyeceklerden biri de O. Kolaylıklar diliyorum.”

Türkiye’de başarılı olana karada ölüm yok!

Pepsi Bottling Group (PBG), Pepsi-Cola içeceklerinin, dünyadaki en büyük üreticisi, satıcısı ve dağıtıcısı. 143 binden fazla çalışana sahip ve PepsiCo’nun da en büyük şişeleycisi olan PBG, 1999’da New York Borsası’nda halka açık bir şirket haline getirilmiş.

Yılda 1,7 milyar kasadan fazla içecek üreten ve satan grup, 546 dağıtım merkezi, 103 fabrikası ve yıllık 13,6 milyar dolardan daha fazla bir satış gerçekleştiriyor. PBG, Mart 2002’de Türkiye’deki Pepsi şişeleme operasyonunu satın almış. Daha önce Tamek Holding bünyesinde faaliyet gösteren Fruko Meşrubat Pazarlama AŞ ve Fruko Meşrubat Sanayi AŞ, sadece yerinde tüketim noktalarına satış ve dağıtım yapan Pepsi Cola Servis ve Dağıtım AŞ şirketleriyle Türkiye’deki Pepsi Cola International Ofisi’ni tek çatı altında birleştirmiş. Bu operasyon, grubun dünya çapındaki satış miktarını yaklaşık yüzde 4 oranında artırmış.

Ülkemizde Pepsi Bottling Group, PepsiCo ve Pepsi Cola markaları çok bildik ama birbirine karıştırılan kurumlar. Oysaki her birinin farklı işlev alanları ve hatta ürünleri var. Pepsi Cola ana ürün ve ana marka, PBG şişeleme, dağıtım ve satış organizasyonu, PepsiCo ise içinde Fritolay’in de bulunduğu atıştırma ürünlerin üreticisi ve satıcısı. Bu dünya devini tanımak ve markanın süre giden kola savaşlarında izlediği farklı pazarlama stratejilerini öğrenmek üzere PBG Pazarlama, Strateji ve Ciro Yönetimi Başkan Yardımcısı Hüseyin Tulpar ile konuştuk. Bu çok zorlu ve rakıplı pazarda Pepsi Cola’nın pazarlama stratejilerini belirleyen, PBG’nin kurumsal tanıma göre ‘susuz’ yöneticisiyle uluslararası pazarlamadan yerele, üründen satışa kadar pek çok konuda görüştük. Bu söyleşide PBG’nin hiçbir yerde okuyamayacağınız pazarlama stratejilerini en yetkili ağızdan öğreneceksiniz.

Başkan Yardımcısı Hüseyin Tulpar, Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği’nden mezun. Profesyonel iş hayatına Procter & Gamble’da başlamış. Marsa-Kraft Jacobs Suchard’da pazarlama yöneticisi olarak devam etmiş ve 1997’den beri de PBG’de değişik departmanlarda şimdiki konumuna kadar süre giden kariyer çizgisinde yürümüş.

Pepsi Cola kendisini ‘next generation’ ürün olarak konumlamıştı. Bu anlamda yeni mecraları kullanırken de öncü oluyorsunuz. Turkcell ile yaptığınız kampanya çok başarılıydı. Stratejiniz bundan böyle gençliğe yönelik mi olacak?

“Neredeyse aynı zaman diliminde pazara sunulan iki kola markasından söz ediyoruz. Ancak uluslararası pazarlara açılma konusunda Coca Cola daha önce davranmış. Bu nedenle de bir farklılık oluşturmamız ve gençlerle farklı bir şekilde konuşmamız gerekiyordu. Bu nedenle de önce var olan yapıyı değiştirip, rekabeti kendimize uygun platforma taşımamız gerekiyordu. Müzik ve futbolun aynı anda birlikteliği daha öncesinde de çok fazla kullanılan bir strateji değildi. Önce Asya’da büyümeyi seçtik ve Ortadoğu’da da güçlü bir pozisyona ulaştık. Bu strateji öne geçmemize neden oldu.

Demek ki, güçlü olduğunuz alanda rekabet etmeyi seçtiniz...

“Gerçekten de öyle. Rakibin kullandığı araçlarla mücadele ettiğinizde verdiğimiz çabanın karşılığını almak çok kolay değil. Bu farklı araçlarla, farklı alanlarda mücadele etmeyi Pepsi baştan beri çok iyi yapmış. Kendi platformunu oluşturup, orada güçlü hale gelmeyi başarmış. Müziği kullanacaksak, en büyük organizasyonu yapmalıyız demişler. Madonna böyle seçilmiş. İletişimde futbolu kullanacaksak en büyüğünü yapmalıyız diyerek Roberto Carlos ile Beckham’la çalışmışlar. Farkı hem konuda hem de seçilen ünlüde ortaya koymuşlar.”

Gençlerle nasıl iletişim kuruyorsunuz?

“Değişik ürün kategorilerinde değişik bir dil ve yöntem seçilmiş. Meselâ Lipton. Gençlere konuşmaktansa, gençlerle birlikte konuşmayı daha iyi becerdiğimizi düşünüyoruz. Bu nedenle de stratejimizi bu yönde geliştirdik. Onların günlük hayatı mobil üzerinden geçiyorsa biz de mobil üzerinden onlara ulaşıyoruz. Eğer gençler ‘chat’ yapmayı seviyorsa biz de bu noktadan yola çıkıyoruz. Gençlik kendisini farklı kılma üzerine kafa yoruyor. ‘Converse’i herkes giyiyorsa benimkinin yanında mor bir çizgi olmalı’ diyenler var. Bunu yaparken de ‘benim Trade Mark budur’ diyorlar. Biz de günlük trendleri izliyor ve buna uygun stratejiler oluşturmaya çalışıyoruz. Gençler ‘Biri Bizi Gözetliyor’u ve ‘Pop Star Alaturka Yarışması’nı seyrediyor. Bunun bir trend olduğunu görüyoruz. Biz bunu Yedigün ile ilgili yaptığımız kampanyaya farklı bir biçimde taşıyoruz. ‘Niye jüri üyesi olmayasın?’ diye soruyor ve gençlerin istedikleri arkadaşlarını istedikleri ortamda oylamalarını sağlıyoruz. Onlara daha önce verilmemiş bir de ödül veriyoruz. Örneğin kazananları İspanya’da Do-

mates Festivali'ne gönderiyoruz. Bizim bu kampanyamız PBG'de başarılı bulundu ve İspanya'da da uygulanıyor.”

Peki, Pepsi kişiselleştirmeye, yerelleşmeye inanıyor mu?

“Yerelleştirmeye de, kişiselleştirmeye de inanıyoruz. Rekabete girerken de çok farklı bakış açılarıyla hareket etmeyi tercih ediyoruz. Meselâ futbol platformunu başka kurumlar da kullandı. Ama bizde platform futbolcuyla başlar, kulüplerle devam eder, ülkeye göre organizasyon düzenlenir. Diğerlerinde bu durum tam tersidir. Önce organizasyon sonra ülke gelir. Bu lokal yaklaşımı 90'ların başından beri benimsedik. Mesele ilk kez Ogün ve Okan'ı bir araya getirip reklam filmleri hazırlamıştık. Bu 1998'lerde oldu. Global ile lokali bir araya getirmek görsel olarak da çok önemli. İngilizcede iki tane hayret ifadesi vardır. Bir tanesi 'Woow!' Türkçede 'vay canına' anlamına gelir. Diğeri de 'Aha' yani 'Hah işte bu' ifadesi. Bir taraftan yaptığımız şeylerde ve 'Aha' kelimelerini birlikte söyletirmeyi hedefliyoruz. Bu kelimeleri söyletmeyi bütün markalar istiyor ama önce kelimeleri söyletecek özgün ürün ve kampanyalar bulmak lazım.”

Pepsi Cola ilgili tüm haberlerde 'İkinciyiz' demişsiniz. Kendinizi bu üçlü yapıda nasıl konumladınız?

“Rekabetten bahsetmektense Pepsi'nin o dönemde neler yaptığını gözlemlemek lazım. Yüz seneyi aşkın bir süredir pazarda olan bir markadan bahsediyoruz. Süreklilik ve kendini genç tutmak felsefesi çok önemli. Biz özünde her zaman aynı şeyleri söylüyor olabiliriz. Dalgalanmalar sırasında da farklı yatırımlarla öne geçtik. Çizgimizi değiştirmedik ama yenilikleri üzerine ekledik.”

Pazarlama bütçenizin büyük olduğunu düşünüyorum. Ancak pazarlama yaparken pazardaki diğer markalar için de yol açmış oluyorsunuz...

“Herkes açtığımız bu yoldan ilerledi ve bu işten ciddi paralar kazandı. 2001 krizi sonrasında toparlanma da oldu. İnsanların aklına kola içmek tekrar geldi. İlk tercih edilen ürün kolalı içecekler oldu. Meyveli meşrubatlar pazarında da yeni yeni toparlanma var.”

Coca Cola ile aranızdaki ezeli rekabet çalışanlarınızı da etkiliyordur. Peki sizce Pepsi'ye çalışmak için nasıl insanlar gelmeli?

“İçecek şirketinde çalıştığımız için değil ama bize 'susuz adam' lazım. Yani öğrenmeye, başarıya susuzluğu olanlar. Yaptığıyla yetinmeyen, başarıya susamış kişiler. Bunu açıklık anlamında söylemiyorum. 'İyi bir şeyler oluşturarak neler yapabilir'i gören kişiler lazım. Bize durağandan, sıradanlıktan rahatsız olan kişilikler lazım. Azla yetinmeyenler

lazım. Bence bunlar huzursuz adamlar...Huzursuz demek de istemem. Aslında kendi içimizde 'doyumsuz ruhlar' ifadesini kullanıyoruz. Daha büyük ve daha güçlü bir şirket olacağız. Bizimle çalışacak kişinin şirket ekonomik anlamda sıkıntılar yaşadığında, başka çözümler bulmaya çalışacak, kendini bu alana sevk edecek kişiler olmalı. Satışların durduğu dönemlerde farklı alternatifler ve çözümler bulacak. Bu kişiler sayesinde ileride farklı bir anlayışa sahip şirket bırakmış olacağız.”

Peki, siz nasıl bir yöneticisiniz?

“Benden sonra şirketin irtifa kaybetmemesi lazım. O susuzluk ve arayış mümkün olduğu kadar kendimize başışıklık kazandıracak şekilde olmalı. Daha iyisini bulmak konusunda bizi şevklendirecek yeniliklerin olması lazım. “

Çalışanlarınıza kariyer imkanları sağlıyor musunuz?

“PepsiCo olarak yani yüzde 40'a sahip şirketimizle 200 ülkeye yakın yerde varız. PBG olarak ise sadece dört ülkede varız. Hiçbir çalışanımı başka bir şirkete göndermek istemem. Bu arkadaşların doğru kariyer basamaklarında şirket içinde bir yerlere gelmelerini isterim. Dinamik bir şirketiz ve yenilikçiyiz. Kültürümüzü uzun yıllar yaşamış kişileri daha çok tercih eder ve kariyer için fırsatlar oluştururuz. Özellikle pazarlama alanında başka ülkelere ihraç ettiğimiz arkadaşlarımız var. Bir arkadaşımız 43 ülkeden sorumlu bir yönetici oldu. Süleyman Bilici bütün Avrupa fabrikalarının sorumlusu olarak İspanya'ya gitti. Türkiye'de başarılı olana, karada ölüm yok diyoruz. Durağan olan marketlerle, değişimi yönetmek, trendlere uyum sağlamak gerek. Bu tür yerlerde bu tarzdaki arkadaşlara ihtiyaç var. Karşılaştığımız nice sorun karşısında çok fazla panik olmayız. Bunları görüp geçirdiğimiz için böyle bir ortamda test yapabilme imkanımız var.”

Ben buna durumsal zeka diyorum... Peki en çok neye kızarsınız? Kaç kişi çalışıyor?

“1000 kişilik bir çalışan ordumuz var. Bir yandan insanları geliştirmek için onlara delegasyon yaptığımızda bir taraftan onların sonuçlandırma yapmasını istersiniz. Sürprizlerden, özellikle iş hayatındaki sürprizlerden hiç hoşlanmam.”

Bu noktaya ve bu göreve hazırlanmış mıydınız?

“İzmir Fen Lisesi'nin ilk mezunlarındanım. Okulumuz ilk mezunlarını verdiği için şov yapmak istemişti. Bize epey yüklenmişti. Lisedeki başarıım üniversiteye girişte 36'ncılık getirdi. Ama yine de sınavdan çıktığımda neden ilk 15'e giremedim diye üzül-müşüm. Böyle bir ortamdan çıktıktan sonra endüstri mühendisliğini seçtim. Mühendis

olacaksam da insana yakın olsun istedim. Boğaziçi Üniversitesi'ni seçtim. Pazarlamaya doğru kaymaya başladım. Boğaziçi'nin aktiviteleri sırasında reklam ajansı Pars McCann ile çalışıyordum. Ortamı çok sevdim. Stajımı medya tarafında yaptım. Ama mutfağın diğer tarafına da geçmem gerektiğini düşündüm. Neden pazarlama stratejilerine yön çizen kişi olmayayım dedim. Bu nedenle işe asıl yönelmem üniversitede oldu. Şimdilerde insanlar lisedeyken bu kararları alıyorlar. Adana ve Doğu'da lideriz."

Türkiye'nin ekonomik anlamdaki gidişatını nasıl değerlendiriyorsunuz?

"Bütün yenilikleri, rekabeti, pazar büyümesini ve yatırımların devamını sağlayabilmek için istikrar gerekiyor. Yöneticilerin aradığı, ülkenin gidişatının iyi olması. Biz de 500 milyon dolarlık bir 'früktoz' yatırımı yapmayı istedik. Bunun nedeni şekere endeksli bir früktoz yapısının olması. Yasal olarak kimse böyle bir yatırım yapamıyor. Dünya da şekeri en pahalı kullanan ülke biziz."

Başka yatırımınız olacak mı?

"Yatırım olarak bakıldığında her sene yapageldiğimiz pazarlama yatırımı, bir taraftan da yeni kategoriler ve yeni paketleri hayata geçirebilmek için çalışıyoruz."

Önce sizin 'sıfır şeker' kampanyanız ekrana geldi. Arkanızdan Zero piyasaya sunuldu. Böyle benzer ürünler ardı ardına pazara verilirse ne yapıyorsunuz?

"Farklılaşma önemli. Şu anda hiçbir markanın ürünüyle ilgili herhangi bir kampanyasını geri çekme durumu yok. Farklılaşmaya yönelik şeylerin peşindeyiz, yani 'game planning/oyunu planlamak' çok daha önemli."

Dünyada hangi ülkelerde pazar liderisiniz?

"Dünyaya gitmeye gerek yok. Adana'da pazar lideriyiz. Doğu illerinin pek çoğunda pazar liderliğimiz var. Ortadoğu'da 1980-1990'larda pazar lideriydik. Asya'da Çin'le Hindistan'da liderliğimiz var. Amerika'da da yüzde 49-50 gibi bir pazar payımız var."

Şu ana kadar pazarlama yöneticisi olarak kaç ülkeye gittiniz ve kaç km yaptınız?

"Amerika'nın dışında 20'ye yakın ülkeye gittim. Üçüncü pasaportumu kullanıyorum. Ve kaç kilometre yol yaptım inanın bilmiyorum."

Üç fabrikası var

Çorlu, Adana ve İzmir'de bulunan fabrikalarda Pepsi, Pepsi Max, Pepsi Light,

Pepsi Twist, Fruko, Yedigün, 7Up, Aquafina ve Lipton Ice Tea ürünlerini üreten grup, sporcu içeceği Gatorade'i de ürün yelpazesi içine almış. Tamek Meyva Suları'nın üretimi ve tüm ambalajlarının dağıtımı da PBG Türkiye tarafından yapılıyor. Bunun yanı sıra, Redbull ile yapılan özel bir anlaşma doğrultusunda, PBG Türkiye, Red Bull markasının zincir mağazalarda dağıtımını gerçekleştiriyor. 1.600'ün üzerinde çalışana sahip PBG Türkiye'nin yaklaşık bin kişiden oluşan bir 'Saha Satış Ekibi' bulunuyor. Bunun yanı sıra, distribütör kadrosunda olup, PBG ürünlerinin satış ve dağıtımını yapan yaklaşık bin kişilik bir satış ekibi daha bulunan PBG Türkiye'nin farklı illerde toplam 11 satış deposu var.

Pepsi Bottling Group'un (PBG) Türkiye'de satılan ürünleri Pepsi, Pepsi Max, Pepsi Light, Pepsi Twist, Yedigün, Yedigün Mojo, Lipton Ice Tea, 7Up, Fruko, Aquafina, Red Bull, Tamek, Kınık.

26 Haziran 2008

Ali Bilaloğlu

Doğuş Otomotiv İcra Kurulu Başkanı



“Söyleşilerde çok keyiflidir” demişlerdi, kandırılmışım! Makam odası büyükçe. Kendisi zarafetten masasının ön tarafına oturuyor, beni de adeta odanın öbür köşesindeki kanepenin en uzak köşesine. Bu uzaklıktan ne kayıt cihazını yönetebiliriz ne de bu söyleşilerin gerektirdiği samimiyeti sağlayabiliriz. Bir iki cümle, söyleşinin biçimi ve diğer ayrıntılarla başlıyorum ama huzursuzum. Dayanamayıp, uzağız diyorum. Hep beraber kalkıp toplantı masasına geçiyoruz. İşte şimdi oldu! Sorularımı çok daha güvenle sorabilir ve yanıtlarından da ya da yanıtlamadıklarından da Sayın Bilaloğlunu daha iyi anlayabilirim. Kendisi Almanyada büyümüş, Alman eğitimi almış bir mühendis. Sanırım bütün bunlar onu daha kontrollü yapıyor. Ben söyleşimizde sormam gereken tüm soruları sordum, o da olabildiğince samimiyetle yanıtladı.”

KOBİ'leriniz ne kadar güçlüyse ekonominiz o kadar istikrarlı olur

Doğuş Otomotiv Türkiye'nin en büyük otomotiv distribütörlerinden biri. Binek araç, hafif ticari araç, ağır vasıta ve endüstriyel motorlar segmentinde, 14 uluslararası markanın 75'i aşkın modelini Türk otomotiv pazarına sunuyor.

Volkswagen Binek Araç, Volkswagen Ticari Araç, Audi, Porsche, Bentley, Lamborghini, Bugatti, SEAT, Skoda, Scania, Krone, Meiller markalarının satış-servis-yedek parça hizmetlerini sağlayan Doğuş Otomotiv, Volkswagen Grup markalarının Türkiye temsilcisi. Doğuş Otomotiv, uzman mobil ısı kontrolleri sistemleri markası Thermo King'in Türkiye'deki satış ve servis hizmetlerini almak üzere 2008'de niyet mektubu imzaladı. Ağır ticari araç sektöründen Krone ve Meiller markalarının üretim yatırımlarıyla taşımacılık sektöründe de fark yaratmayı hedeflemekte. Uluslararası arenaya açılma ve bölgesel anlamda etkin bir güç olma stratejisiyle ilerleyen Doğuş Otomotiv, bu doğrultuda Mısır'da Doğuş AUTO MISR ile hafif ticari araç sektörüne giriş yapıyor. İkinci yatırımını da Porsche AG ile İsviçre'de D-Auto Suisse SA şirketinin kurulumuyla yapmış. Doğuş Otomotiv, 'Trafik Hayattır' projesiyle trafikte eğitim ve sorumluluk bilincinin gelişmesini amaçlayan bir KSS projesini de yürütüyor. Ciro itibarıyla sektörde dördüncü.

Doğuş Otomotiv'in başında Ali Bilaloğlu görev yapıyor. 1991 yılında Almanya'da Audi AG ana merkezinde bölge satış müdürü olarak işe başlayan Bilaloğlu, kariyerini 1996 yılında Audi AG'nin Yönetici Geliştirme Programı çerçevesinde Suudi Arabistan'da Samaco'da genel müdür olarak sürdürmüş. Ardına Porsche AG'nin Stuttgart'taki ana merkezine Avrupa'dan sorumlu ithalat müdürü olarak transfer olan ve Fransa'daki iştirakin kurulmasında liderlik eden Bilaloğlu, 2000 yılına kadar yurtdışında aktif görev yapmış. Doğuş Grubu'nda 2000'de göreve başlayan Bilaloğlu, kurum içinde farklı görevlerde bulunmuş. Doğuş Otomotiv'de İş Geliştirme ve Strateji'den sorumlu olarak çalışan Bilaloğlu, Türk otomotiv sektörü içerisinde Doğuş Otomotiv'in yerini pekiştirmek üzere yeniden yapılanma ve iş süreçleri projesinde (BPR) liderlik etmiş. 2001 yılında Audi AG'nin Dubai'den sorumlu genel müdürü olarak Birleşik Arap Emirlikleri'ne de giden Ali Bilaloğlu, Audi'nin yanında Bentley ve VW AG Ağır Vasıta Brezilya üretimi satışlarından sorumlu olmuş. 2004 yılında Dubai'den ayrılarak tekrar Doğuş Otomotiv bünyesine dönen ve Audi'den sorumlu genel müdür olarak görev alan Bilaloğlu, 2007 Haziran'ında Doğuş Otomotiv İcra Kurulu başkanı olarak atanmış. Ayrıca Doğuş Oto'da yönetim kurulu üyesi.

ğinde de bulunan Ali Bilaloğlu, Doğu Otomotiv Yönetim Kurulu üyeliği görevini de yürütüyor.

Doğu Otomotiv deyince herkesin aklına Volkswagen gelir ama benim nedense başarılı reklamlarından ötürü Audi markası geliyor dediğimde şaşıyor Ali Bilaloğlu.

“Bu sizin marka seçiciliğiniz olmalı. Oysaki Doğu Otomotiv, Volkswagen Grubu’na bağlı tüm markaları çatısı altında bulunduran dünyadaki tek şirkettir. Temsil ettiğimiz tüm markalar Volkswagen Grubu’nun markaları. Doğu Grubu olarak sekiz sene önce stratejik bir karar alınmıştı ve otomotiv değer zincirinin tüm halkalarında yer almaya karar verilmişti. Şimdi bu karar doğrultusunda yatırımlarımıza devam ediyoruz. Ayrıca Türkiye’deki ikinci el ticaretini de başlatan ilk kurumsal şirket de biziz.”

Üretim sürecine ilk kez mi başlanacak?

“Doğu’un ilk üretim tesisi Bedford kamyon markasıydı, yani ilk kez üretim yapılmıyor. Yeni yatırımlarımızdan birisi ağır vasıta segmentinde oldu ve Meiller markası için çağdaş bir tesis kurduk. Ancak bu sektörde de pek çok sektörde olduğu gibi merdivenaltı üretim yapılmakta. Bizim istegimiz bu küçük şirketlerin de Doğu’un üretim standartlarına ulaşması ve bu doğrultuda büyümesi. Çünkü görüyoruz ki Türkiye’deki KOBİ’lerle Avrupa’daki KOBİ’ler arasında ölçek ve iş yapış biçimi arasında oldukça büyük fark var. Öncelikle çalışan sayısı farklı. Avrupa’daki KOBİ’lerin çoğunluğu 500-600 çalışan kapasiteye sahipken, Türkiye’deki KOBİ’lerin yüzde 90’ının çalışan kapasitesi bir-iki kişilik aile şirketleri. Özellikle de Almanya’dan örnek vermek gerekirse, Almanya’da ekonominin yüzde 90’ı KOBİ’ler tarafından taşınıyor. Bu da ekonomiye bir istikrar getiriyor. Bizde de ekonomik istikrar için KOBİ’lerin daha güçlü yapılar olması gerekir.”

Üretim nerede yapılacak?

“Üretim Türkiye’de gerçekleştirilecek. Damper üreticisi Meiller ortaklığında kurduğumuz Meiller Doğu Damper Fabrikası Sakarya’da, Krone ile gerçekleştireceğimiz treyler üretimimizi ise İzmir Tire Organize Sanayi Bölgesi’nde yapacağız. Tesis, 2009 yılı ilk yarısında faaliyete geçecek. Bu yatırım Türk ticari araç ve üstyapı sektörüne önemli bir katkı sağlayacak ve Doğu Otomotiv’e treyler pazarının en büyük oyuncusu unvanını kazandıracak. İki fabrikamız da ihracat için çalışacak. Öncelikli olarak İspanya, Fransa ve İngiltere’ye ihracat yapacağız.”

Saydığınız bu ülkeler otomotiv sektörünün üst segmentte olduğu bir pazar. Böyle bakınca oldukça iddialı bir yatırıma girişiyorsunuz. Gerçi ortaklarınız

Meiller ve Krone kendi alanlarında lider markalar ve bunun size pazara girerken sağladığı avantajlar var. Bu sağlam markaların sizinle ortak yatırım yapması duyulan güveni de yansıtır...

"Grubumuz yurtdışına ilk kez açılıyor. İkinci bir stratejik karar da Türkiye'de sadece Volks- wagen Grubu ile büyüme kararının verilmesidir. İstikrarlı bir duruş sergileyen Doğu Otomotiv, verdiği kararlardan şaşmadan hedeflerini gerçekleştiriyor. Yurtdışı yatırımlarımız da devam edecek. Bu güven uzun yıllardan beri birlikte çalışıyor olmanın sonucudur."

Öyle gözüküyor ki gelecekte de pek çok yatırım var kurumunuzda. Peki, Doğu Otomotiv deyince aklımıza neler gelmeli?

"Doğu Otomotiv'in bir misyonu var: Beklentilerin üzerinde değer yaratmak. Kalite odaklı çalışmamızı iş yaptığımız yabancılar da çok takdir ediyor. Öncelikle çok iyi bir bayi kanalı olduğumuza kanaat getirdiler. Ayrıca bütün bunların üzerine de çok çağdaş bir yönetim anlayışına sahip olduğumuzu söylüyorlar."

Biraz da sizden bahsedelim. Biyografiniz 1991'de iş yaşamınızla başlıyor. Öncesinde neler yaptınız? Mesela aileniz...

"Annem İstanbullu, babam Bartınlı. Dede tarafım ise Selanikli. Babam diplomattı ve görevi nedeniyle ben dört yaşındayken Almanya'ya gitmişiz. Eğitimimin tamamını Almanya'da aldım. Berlin Üniversitesi'nde makine mühendisliği ve ekonomi okudum. 1991'de Audi'de göreve başladım. Eşimle de üniversitede tanıştık ve evlendik."

Uzun yıllar yurtdışında yaşamış ve çalışmış bir yönetici olarak Türk çalışanların iş yapış biçimlerini nasıl değerlendiriyorsunuz? Pek çok ülkede yönettiğiniz kadroları göz önüne aldığımızda neler söylersiniz?

"Bu soruyu Almanlarla Türklerin iş yapış biçimlerine bakarak değerlendirmek isterim. Türk-Alman bir ekiple uzun yıllar beraber çalıştım. Almanlar için hep düzenli ve disiplinli derler. Aslında sadece bu özellikleri yok. Almanlarda sorumluluk alma duygusu çok gelişmiş. Üstelik sorumluluğu uzun vadede üstleniyorlar. Eğitim sistemleri farklı. Daha çözüm odaklılar. Problemi çözmek konusunda çok başarılılar. Türklerde ise eğitim biçimi en önemli fark. Almanlar atılan her adımın, üç adım ötesini görmekte çok başarılıyken, Türkler problemi hemen halletmek konusunda daha başarılılar. Ama ileride problemin tekrar etmesi söz konusu olduğu hatırlatıldığında, 'Onu da o zaman hallederiz' yaklaşımındalar. Sakarya'da yeni açtığımız Meiller Doğu Damper Fabrikası'nda dünyanın en iyi ve kaliteli damperleri üretiliyor."

Üstelik sıfır hatayla. Bu farklılığın altını çizmek istiyorum. Sanırım böylece yabancı markaların Türkiye'ye neden yatırım yaptıklarının açıklamasını yapmış olurum."

Yönetim anlayışınıza gelelim isterseniz. Nasıl bir yönetim anlayışınız var? Hangi tür liderlik tarzını benimsersiniz?

"Demokratik bir liderlik anlayışım var."

En çok neye kızsarsınız?

"En çok tutarsızlığa kızarım. İşimizde en ufak bir hata, süreçleri çok farklı etkileyebilir. Benim için dürüstlük çok önemli. Hata yapılabilir ama bu hatanın hemen itiraf edilmesi gerektiğine inanırım."

Hata yapıldığında nasıl tepki verirsiniz?

"Arkadaşlarım benim meselelere Almanlar gibi yaklaştığını söylerler. Fevri reaksiyon vermem. Şirket çıkarına kararlar alırım."

Peki, belli ki, uzun yıllar yaşadığınız ve eğitiminizi aldığınız Almanya sizi epey etkilemiş. Daha gerilere gidersek bugünkü ciddi görüntünüzün gerisinde nasıl bir çocuktunuz?

"Yaramaz değildim. Daha çok sokakta top oynardım. Muzip bir çocuktum diyebiliriz."

Nasıl dinlenirsiniz?

"Stresimi atmak için yürüyüş yaparım ve üç çocuğum var, onlarla zaman geçiririm."

Anlattıklarınıza bakarak çok çalıştığınızı düşünüyorum. Neden bu kadar çok çalışıyorsunuz?

"Bir şey üretebilmek, Türkiye'den yurtdışına bir şeyler taşıyabilmek güzel bir şey. Çalışanlarla birlikte olmak keyifli, ekip ve markalar da iyi olunca, otomotiv sektörünün şu an en şanslı tepe yöneticisi benim diyebilirim."

Otomotiv sektörüne baktığımızda Türkiye'ye gelmeyen marka kalmadı herhalde?

"Uzakdoğu'dan gelmeyen sadece birkaç marka kaldı." (Ben bu söyleşiyi yaptıktan hemen sonra bir Çin markası olan Chery de ülkemize giriş yaptı.)

Bu kadar çok markanın pazarda olması rekabet açısından pek de kolay değil. Rekabet hangi noktada kesişiyor? Vade veya iskontoda mı yoksa daha farklı stratejiler mi devreye giriyor?

“Rekabet aslında iki noktada var. Biri fiyat, ikincisi ise hizmet. Fiyat belirlendikten sonra geriye kalan en önemli şey satış sonrası hizmet. Bir tüketici, otomobil kullanma hayatı boyunca 4-6 arasında araç satın alır. Müşterinize fark yaratmalısınız ki sürekli olarak sizi seçsin. Bu nedenle de sadece ürün satışı olarak değil, otomotivle ilgili tüm alanlarda müşterilerinize yardımcı olmalısınız. Biz Doğu Grubu olarak otomobil almak isteyen bir müşteriye krediden sigortaya kadar her alanda hizmet sunuyoruz.”

Pazar payınız ne kadar?

“2007 pazar payımız yüzde 11,5 civarındaydı. Toplam satışa baktığımızda Türkiye’de 4. sıradayız. İhracatta birinciyiz. Otomotiv sektörü şu an yedek parça konusunda en fazla ticaret geliştirilen bir sektör.”

Türkiye’de ve dünyada otomotiv sektörü nereye gidiyor?

“Dünya değişiyor ve enerji çağına giriyor. Çevreyi bir bedel ödemedi tüketiyoruz. Bugün karbondioksit salınımının yüzde 21’i otomotivden kaynaklanıyor. Aslında enerji sektörü daha fazla karbondioksit üretiyor. Gelişmiş ülkelerde çevreye duyarlı otomobiller üretiliyor. Aslında şöyle bir gerçek de var: Şu anda çevreci bir ‘hibrit’ arabayla bizim sattığımız araçlar kıyaslandığında hibritlerin enerji salınımının daha fazla olduğunu görüyoruz. Çünkü enerjiyi arabaya yükleme sırasında oldukça fazla enerji ortaya çıkıyor. Dünya artık daha çevreci arabalar üretecek. Çevreye yatırım yapan kazanacak. Hurda araç demontajı sektörü daha da büyüyecek.”

2008’de otomotiv sektöründe ne gibi değişimler olacak?

“Otomotiv sektörünün pazar payı daralacak. Ağır vasıtada ve hafif araçlarda satış azalacak. Bunların sinyalini alıyoruz. Global dalgalanmadan çok etkilenmesek de bunun etkilerini görmeye başladık.”

Türkiye’nin ekonomik gidişatını değerlendirir misiniz?

“Ekonomik açıdan hükümet istikrarlı bir politika çizdi. Son dönemde dövizde dalgalanmalar olduysa da pek çok açıdan yine de iyi bir noktadayız.”

Peki, son bir soru: Eşiniz Alman. Almanya-Türkiye maçında evde neler oldu?

“Bizim evde o gün herkes Türkiye için dua etti. Kazanan Avrupa şampiyonu olsun dedik, yani kim kazanırsa o şampiyon olsun istedik. Eşimi de bunca yıldan sonra Türkleştirdik. Türkiye’nin başarıları onu da çok sevindiriyor ama asıl önemli olan, maçtan sonra Almanya’da Türklerle Almanlar arasında hiçbir olayın çıkmaması. Buna daha çok seviniyorum.”

3 Temmuz 2008

Serdar Yanaşan

Fedex Türkiye Genel M¼d¼r¼



“Ambarcılıktan kargoculuğa oradan da k¼resel boyutta adres teslimine geçiş modelini g¼r¼p hayata geçiren bir vizyonun parçası Serdar Yanaşan. Oysaki çok daha eski ambarcılar lojistik y¼netimine kadar giden bu değişimi g¼rmemiř, kendi d¼nemlerinin biteceğine de asla inanmamışlardı. Inanmadıkları için de bitmişlerdi. Serdar Yanaşan’a kaç uçak, kaç kamyon, kaç insan sorularını sormayı istemiyorum ¼nk¼ onlar zaten bir yerlerde yazıyor. Ben taşınan ¼r¼nlerden sayısına, b¼y¼kl¼ę¼nden nevine kadar pek çok soruyla sondan başa gitmek istiyorum. Bu hekime gitmek ve tahlil için kan vermek gibi bir şey. Tahlilin sonuçlarını alıp ekonominin hal ve gidişine bakabiliriz. Sayın Yanaşan, çok zor ve operasyonel anlamda d¼nyaya yayılmış bir işin T¼rkiye ayağının başında. Her an bir aksilik olabilir. Peki b¼yle durumlarda ne yapıyor? En kızgın zamanda bile en serin olması gereken kişi olarak bu rol¼n¼ de iyi oynuyor.”

Taşımacılık sektörü için demiryolu köprüsü şart!

Tekfen Holding/Mis Süt AŞ'de başlamış. Doğuş Holding/Filiz Gıda AŞ'de satış müdürlüğü yapmış. Bu deneyimlerinin ardından aile şirketleri olan Express Kargo'ya geçiş yapmış. TUGIAD, EGIAD, Türk FRANCHISE Dernekleri üyesi olan Yanaşan, Klasik Otomobil Derneği, İstanbul Golf Kulüp ve Amerikan İşadamları Forumu'nun da üyesi. Golf oynamayı, klasik otomobil koleksiyonu yapmayı ve kullanmayı seven Yanaşan, iyi bir dalış sporcusu.

Fedex'in ortaklarıyla farklı çalışma biçimleri mi var? Türkiye'deki yapılanma nasıl?

"Fedex ile global ortaklık çerçevesinde devam eden bir lisans anlaşmamız var. 1994'ten beri global servis ortağı olarak çalışıyoruz. Bu anlaşmada Fedex, Türkiye'deki yerli ortağına yani bize işi yapmak üzere birikimini ve altyapısını kullanma olanağını veriyor. Örneğin Türkiye'den yolladığımız kargolar Paris'teki merkeze ulaştırılıyor. Asıl gideceği yere de buradan gönderilmekte, yani bir ağ sistemi var. Biz bu sistemi kullandığımız ve kurumun bilgi birikimini paylaşımından dolayı bir komisyon ödüyoruz. Burada işin en önemli yanı marka kullanım hakkına sahip olmak. Fedex bugün dünyada en fazla bilinen markalardan ve bu hakkı herkese vermiyor. Bu ortaklık yapısında stratejik kararlarda bağımsız olabiliyorsunuz. Elbette işin Fedex tarafından sürdürülen bir denetleme sistemi var. Bu tip uluslararası anlaşmalar her zaman tek taraflıdır. Eğer istenilen kriterleri yerine getiremediğiniz görülürse, ilişki sorgusuz sualsiz bitirilir."

Taşımacılık giderek büyüyecek. Değişimi gören nakliye şirketlerinin büyük bir bölümü kargo şirketlerine döndüler. Son yıllarda üniversitelerde lojistik yönetimi bölümleri açıldı. Lojistik artık bir bilim dalı olarak görülüyor. Varsayım olarak düşünürsek, ekonominin iyi gittiği zamanlarda taşıma işi yapan şirketlerin de işi iyi gider. Eğer daha az taşımaya başlarsanız ekonomide neler oluyor demektir?

"Yaptığımız iş gereği; ticari hacmin ve göstergenin önemli bir ölçüsüyüz. Son beş yıl içinde yaptığımız iş hacmine baktığımızda çift haneli büyüdüğümüzü görüyoruz. Dış pazarda hızlı hava kargo taşımacılığı Air Express yapıyoruz. Bu tip taşımacılığın yabancı pazarlara girme açısından önemi var. Bu önemi şöyle açıklayabili-

rim. Farklı bir pazara girmek için önce numune göndermek durumundasınız. Bu gönderiyi hızlı hava kargo taşımacılığıyla yapabilirsiniz. Karşı taraftaki müşteri nezdinde ilk intibain iyi olması gerekir. Yeni bir pazara açılırken de ilk numunelerinizi kocaman TIR'lara yükleyerek göndermezsiniz. Çünkü siparişler ilk keresinde küçük ölçekli olacaktır. Ayrıca gelişmiş pazarlarda da hiçbir alıcı, 'İlla Türkiye'den gelecek numuneyi bekleyeyim ve ondan sonra sipariş geçeyim.' demez.

Dünya çapındaki markaların alım ofisleri hızlı teslimatı tercih ediyorlar. Bu tür işlerde yaptığımız işin miktarı ve ebatı küçük olabilir; ama değeri çok yüksek. Eğer bu gönderi olumlu sonuçlanırsa getireceği sipariş çok büyük. GAP, Nike, Adidas gibi yüksek hacimli iş yapan markaların Türkiye'de satın alma ofisleri var. Bu markaların iş yaptığı atölyelerden istediği numunenin zamanında gitmesi çok önemli. Yi-ne böylesine büyük markalar siparişlerini sezonluk ve hatta aylık olarak verir ve beraberinde çalışacağı firmayla ülkeyi seçer. Bugün siparişleri kaçırmamak ve daha çok iş yapabilmek için ertesi gün, Amerika'ya teslim yapmak durumunda olan üreticilere Fedex'ten başka hizmet verebilen bir firma daha yok. Yani teslimat 24 saatte gerçekleştiriliyor. Sahip olduğumuz uçak sayısı bu olanağı bize veriyor. Ayrıca Uzakdoğu seferlerinde de rakiplerimizden bazen iki gün önce teslimat yapabiliyoruz."

Olumlu yönden baktığımızda önce küçük siparişlerle pazara girmek, sonrasında da hacmi artırmak için taşımacılığın hizmetinden faydalanmak gerekiyor. Şimdilerde yakıtın bedeli giderek artarken taşımacılık sektörü ne durumda?

"Şu anda havayolu firmalarında inanılmaz bir kaos var. Gelişmiş pazarlardaki taşıma oranında yüzde 25-30 arasında volüm düşüklüğü yaşanıyor. Bunun en büyük nedeni yükselen akaryakıt fiyatları. Şu anda havayolu taşımacıları Avrupa'ya alternatif karayollarını tercih ediyorlar. Volümün düşmesindeki ikinci neden de üreticinin dış rekabete karşı korunmaması olabilir."

Herhalde küreselleşmeyle oluşan işlerden bir tanesi de taşımacılık. Fedex çok da eski bir tarihe sahip değil. Yıl 1973. Bu arada siz de Sürat Ambarı'ndan Express Kargo'ya geçtiniz. Ailenizin bu konuyla yakın ilgisi nereden kaynaklanıyor?

"Babamın kurduğu ilk taşıma şirketi Sürat İzmir. 50 senelik bir şirket. Burada, arz-talep ve öngörü çok önemli. İzmir'de taşımacılıkta ikinciydik. Kargo olarak demek durumunda olduğumuzu biliyorduk. Posta hizmetleri olarak başladık ve doküman taşıdık. İlk ulaştığımız şehirler İstanbul, İzmir ve Ankara oldu. Bir süre sonra işler büyüdü, şehir sayısı da arttı. Bizim tek işimiz taşımacılık ve her an acil müdahale edilmesi gereken 24 saat yaşayan bir işimiz var. Bu işte saat mefhumu da or-

tadan kalkmış durumda. Dünyanın her yanına taşıma yaparken saat farklılığından ötürü sabaha karşı ikide de aranabiliyorsunuz. Başlangıçta Expres Kargo olarak devam ederken, Fedex'in ülkemizde kendi operasyonları vardı. Ardından Avrupa ve Ortadoğu'daki faaliyetlerini durdurma kararı aldı. Çünkü günün sonunda bir zarar söz konusuydu. Avrupa'daki tüm ülkelerde özel hizmet yapıyordu. Biz Fedex'in alt taşıeronuyduk. İç dağıtımı yapıyorduk."

Sizi nasıl buldular?

"Bir ihale yapıldı. Yurtdışında ülkemize gelen kargolarımızı dağıtırmak istiyoruz, dediler. O ihaleye de biz katılmıştık. 1992'de işe böyle başladık. Ardından, 'Bugünkü konumda bizimle çalışmayı düşünür müsünüz?' dediler. Global ortaklık sisteminden söz ettiler. Hızlı bir geçiş oldu. Hukuksal prosedürün tamamlanması ise bir yılı buldu. Bilgisayarla Fedex'in global network'üne çok kolay bağlanabiliyorduk. Hızlı geçiş, hukuksal prosedürler nedeniyle uzun bir süreyi aldı. Ve biz anlaşmayı yapıp hizmete başladık. Tabii anlaşma imzalanana kadar geçen iki sene boyunca FedEx'in ara vermesi müşteri kaybına yol açtı."

Pazarda sizden başka küresel hangi markalar var?

"TNT, UPS, DHL var. Biz pazardaki bütünleşik hizmet veren markalarınız. Yani bu; 'kapıdan kapıya gümrük servisi dâhil, hizmet veren firmalar' demek. Ülkemizde dört integratör firma var."

Biraz da çocukluğunuza dönelim. Babanız taşımacılık işine nasıl girmiş ve bu işi yapmadan önce neler yapmış?

"Yedek parça işiyle uğraşmış ama esas işi nakliyecilik. Daha önce de yapmak istediği bir işmiş. Mezuniyetten sonra işin dışarıdaki profesyonel yüzünü görmek istedim. 'Keşke lojistik okusaydım.' dediğim zamanlar oluyor. Hayatta işten keyif almayı çok önemsiyorum. İşimizde heyecan çok önemli. Ancak aynı anda stresi de çok fazla. İşte son zamanlarda Fedex'in en süratli ve en hızlı olma çabası bu yüzden. Biz tüm felsefemizi insan, servis ve kâr üzerine kurmuş bir markayız. Bugün 700 civarında uçak filomuz var. En yakın rakibimiz UPS elli sene önce kurulmuş olmasına rağmen Fedex'in uçak sayısı UPS'nin iki katı oldu bile!"

Pek çok uluslararası marka varken iş dünyası sizi neden seçmeli?

"Fedex'in algısı; 'marka eşittir güvendir.' Uzun süre çalışanların olduğu bir şirketiz. Çalışanlarımıza baktığımızda pek çoğunun bizimle çalışma yılı 20 yıl. Şirket

olarak çok iyi bir personel yapılandırmasına sahibiz diyebilirim. Çalışanların geleceğe hazırlandığı Management Akademisi ile Leadership Enstitute var. Ayrıca Fedex pilot okulunda da kendi pilotlarını yetiştiriyor."

İşin başarısındaki sır sadece güven midir?

"Güven ve imaj. Ayrıca hızımız da bizi üstün kılan bir başka yönümüz. Firmamızın çalışanlarına verdiği eğitim de dikkate değer bir tercih yaratıyor. Gençlere kariyer olanağı da sunuyoruz. Amerika'da depolama ve dağıtım hizmetleri de yapıyor. Fedex'in bir başka büyüme nedeni ise pazara hızlı giriş yapması. Baktığımızda yükte hafif, pahada ağır malların hemen tamamı havayoluyla gidiyor. Bu paketlerin içinde elektronik ürünlerden ciplere kadar pek çok kalem var. Ayrıca son dönemde Uzakdoğu'da üretim ve ticaretin artması da çok etkili oldu. Bunların hepsini bir araya topladığımızda yine de 'paletli ağır taşıma' işinde düşme var diyebiliriz. Diğer yandan hızlı gönderim yaptığımız ekspres pazarda bir düşme söz konusu değil. Çünkü pazar küçülüp ekonomi daraldıkça numune sayısı da artıyor ve işi almak için daha fazla numune gönderiliyor. Bu da işimizde bir yandan düşüş olsa da istikrarı koruyor. Artan taşımacılık kalemlerini birebir fiyatlara yansıtamıyoruz. İş ve kazanç ilişkisi aynı verimlilikte değil. Ülkedeki yasal masraflarla ihracatçının yaşadığı sorunları biz de aynen yaşıyoruz. İç piyasaya gelince iç piyasada raf stoku artık yapılmıyor. İç piyasada büyümenin nedeni de toptan satın almanın bittiği. Stoklu çalışıldığında enflasyon olmadığı için stok zarar yazıyor. Geçen senenin istatistikleri perakendede düşüş olduğunu gösteriyor."

Şimdilerde en çok ne tür ürünler taşıyorsunuz? Son dönemde hangi sektör daha hareketli?

"Dış pazara gönderi olarak bakarsak tekstil yarı mamul ve hazır giyim, volümünü yitirdi. Dış pazarda büyüyen sektör, otomotiv yedek parça olarak gözüküyor. Otomotive gelince, ülkemizde bu sektördeki tedarikçilerin hemen hepsi global oyuncu olmaya başladı. Global oyuncular yurtdışına da ürün yapmaya başladılar. Elektronikte de ülkemizden ihraç edilen birtakım ürünler var."

Lojistik hizmeti ne kadar derinleşir? Görüyorum ki mağazaların, depoların zincirlerini yönetir hale geldiniz...

"Dünya, bu işte bizden çok daha ileri konumda. Lojistiğin gidecek daha çok uzun bir yolu var. Şu anda üzerinde çalışılan konu ise daha ekonomik şartlarla işin nasıl yapılacağı. Bana göre taşımacılık için demiryolu köprüsü şart. Türk firmaları için hizmeti dışarıdan temin etme mantığı henüz oturuyor. Depolama konusunda

fazla bir şey yapmadık. Bu konuda şirket olarak altyapısı çok iyi, kendini ispat etmiş şirketlerle çalışmak istiyoruz."

Ülkemizde kaç tane kargo şirketi var?

"Herhalde şehirlerarası hizmet veren 80'in üzerinde kargo şirketi vardır. Son karayolu kanunuyla bazı kararlar revize oldu. Bu kararların denetlenebilmesi lazım ki sürdürülebilir olsun. En azından kargo şirketlerine belli bir yatırım zorunluluğu getirildi. Eskiden ticaret siciline kaydı olan herkes ihaleye giriyordu. Şimdi devlet ihalelerine vergi borcu olanlar giremiyor."

Nasıl bir yöneticisiniz?

"Çalışanına yakın biriyim. Liderlikte insana verilen önem çok değerlidir. Çalışanlarıma rol model olmaya çalışırım. İyi model olamazsanız, ne olduğunuz da önemli olmuyor."

En çok neye kızsarsınız?

"Söz verilip yapılmamasına kızarım. Çünkü biz zaman satıyoruz. Marka vaadimiz bu. Toleranslıyım. İşten çıkarma olayına en son başvururum."

Genel anlamda Türkiye ile ilgili neler düşünüyorlar?

"Bize verilen hedeflerin üstünde hareket ediyoruz. İç piyasada da çok güçlüyüz. Çapraz satışlar yapabiliyoruz. EMEA Bölgesi'nde İsrail'den sonra en büyüklerden biriyiz. Global servis ortaklar içinde iki numarayız. Performans olarak bu sıralama her sene değişiyor. Aşağıya düşmeyiz, daha yukarıyı hedefliyoruz."

Fedex Dünya: Uluslararası hızlı hava taşımacılığı sektörünün 700 civarında uçak sayısı ile en büyük uçak filosuna sahip olan Fedex, 1973 yılında kurulmuş. Şirket, 44 bin 500 kara aracı, 1800 merkezi ve 290 bin personeliyle her gün 6,5 milyon gönderi yapıyor. Global ISO 9001 kalite belgesi almaya hak kazanan ilk küresel hava taşımacılığı şirketi. Fortune dergisinin yaptığı 2007 yılı ilk 100 şirket sıralamasında ABD'nin 7. en başarılı şirketi olarak belirlenmiş.

Fedex Türkiye: Taşımacılık devi, Türkiye'deki faaliyetlerini Express Kargo ile yaptığı lisansör anlaşmasıyla sürdürüyor. 1994 yılından bu yana çalışmalarını sürdüren Fedex Türkiye, başta tekstil olmak üzere çeşitli ihracatçı kuruluşların taşımacılıkla ilgili sistem ortağı. FedEx'in Avrupa, Ortadoğu ve Afrika'da hizmet verdiği ülkeler arasında. Sektörün en önemli performans kriteri olan zamanında teslimde yüzde 97,2'lik orana sahip ve bu da Fedex Türkiye'yi diğer ülkeler arasında birinci yapıyor. ABD gönderilerinin yüzde 70'ini de Fedex Türkiye taşıyor.

10 Temmuz 2008

Dr. Ahmet Paksoy

İDO Genel Müdürü



“Genç yöneticiler fırsat verilmeli tezini güçlendiren iyi bir örnek Ahmet Paksoy. Şehir Hatları ve İDO’da yapılan devrim niteliğindeki yenilemelerin arkasında kimin olduğunu görmek istiyorum. İDO Genel Müdürlüğü siyasi iktidarlara değiştirilebilen bir konum. İBB’ye bağlı olduğundan iş sonuçları ne kadar başarılı olsa da genel müdürünün kişiliğine ait bir varsayımım yok. Görüşmeye gecikiyor. Söyleşi öncesi bekletilince gergin oluyorum ama benim de çok haklı bulduğum bir gerekçesi var. Söyleşi geç başlıyor ama geç de bitiyor. Anlatacağı, hayal ettiği öyle çok projesi var ki umarım gerçekleştirir. İstanbul adına seviniyorum.”

Tırları feribota bidireceğiz, trafikte 50 kilometrelik kuyruk azalacak!

Şehir Hatları İşletmesi'ni 2005 yılında bünyesine katan IDO, dünyanın en büyük deniz taşımacılığı işletmecilerinden. IDO Genel Müdürü Dr. Ahmet Paksoy ile önceden bir tanışıklığımız varsa da daha çok hakkındaki duyduklarımızdan kişiliğiyle ilgili varsayımlarda bulunuyorum. Söyleşiyi yaparken ortaya koyduğu enerji öylesine yüksek ki çok tempolu konuşuyoruz. Foto muhabirimiz Mustafa Kiraz uzun süre sabit durmayan Paksoy'un fotoğrafını çekmekte zorlanıyor. Ahmet Paksoy Karadenizli. Bu yerinde duramama hali doğaldır diyorum içimden ve yaydığı enerjiyi kelimelere dökebilecek miyim diye endişeleniyorum.

Ahmet Paksoy, henüz 34 yaşındayken 2004 yılında IDO'nun başına IBB Başkını Mimar Dr. Kadir Topbaş tarafından davet edilir. Şimdilerde 39 yaşını süren Paksoy, 1990 yılında İTÜ'den Gemi İnşa ve Makine Mühendisi olarak mezun olur. Yine aynı üniversitede ihtisas ve yüksek lisans yapar. 1996 yılında Hollanda Hükümet Bursu ile International Maritime Transport Academy'de Port, Shipping and Transport Management diploma programını bitirir. 1998 yılında işletme alanındaki doktorasını bitiren Paksoy, askerlik görevini Gölcük Tersane Komutanlığı'nda yapar. İ.Ü. Mühendislik Fakültesi'nde Yrd.Doç.Dr. olarak öğretim üyeliği ve Anabilim Dalı Başkanlığı görevinde bulunan Dr. Ahmet Paksoy, Uluslararası Feribot Taşımacıları Birliği (INTERFERRY), Deniz Ticaret Odası ve Türk Loydu Yönetim Kurulu Üyesi.

Çok cepheli çalışma modeline uygun bir tarzı var IDO Genel Müdürünün. Tarzdan mı yoksa işler yığılmış da bitirme telaşından mı bilinmez ama bir yandan Türkiye sınırları içinde Ulusal Kalite Ödülü'nü almaya çalışırken diğer yandan da Uluslararası Feribot Taşımacıları Birliği INTERFERRY'nin başkanlığına yani 2009'a hazırlanıyor.

Hayatın her alanında girişimlerde bulunuyorsunuz. Ro-Ro taşımacılığı konusunda da girişimleriniz var. IDO'yu nereye taşıyorsunuz?

“Aslında bugüne kadar yaptıklarımız çok görünse de mucizevî bir şey değil. İstanbul'un deniz taşımacılığına uygun bir potansiyeli varken, bunu kullanmamak çılgın

gınlık olurdu. Ulaştırma Bakanımız Binali Yıldırım, IDO'nun eski genel müdürüdür. Sorunlarımızı da çok yakından bilir. Gerek hükümet gerekse belediye bizimle çok yakından ilgileniyor. Personel ve uygulamalarla ilgili saymadığım pek çok mazere-ti ortadan kaldırdılar. Bunun bizim için bir fırsat olduğunu elbette görüyoruz. Bu nedenle de ne kadar fazla koşarsak o kadar iyi olur düşüncesindeyiz. Diğer yandan hizmetlerimizi çeşitlendirmek ve esnek bir yapıya kavuşmak için de çözümler geliştiriyoruz. Önce deniz taksiden başladık, feribottan deniz otobüsüne, vapurundan Ro-Ro gemisine kadar pek çok ve farklı projeler ürettik ki IDO deyince artık herkesin aklına güçlü ve denizle ilgili bir marka olarak geliyoruz. Bu da sorumluluğumu-zu ayrıca artırıyor. Son dört yılda ciddi bir büyüme yaşadık. Kurum içindeki değişimi de iyi yönettik.”

Aslında birbirinden kopuk süre giden işlere bir bütün olarak bakmış ve sistemi yeniden gözden geçirmişsiniz. Böylece kopuk parçalar bir araya gelmiş...

“Kesinlikle doğru. Çok genç yaşta önemli bir konuma geldim. IDO ile büyüdüm. Çok şey öğrendim. IDO'nun bünyesinde pek çok saygın kaptan, mühendis ve çalışan var. Dünya denizlerini görmüş, lisan bilen ve dünyayı tanıyan kaptanlar görev yapıyor. İşletmeye de bu açıdan baktığınızda, değer olarak çok önemli bir konumda. IDO'da bütünüyle rasyonel bir yöneticilik anlayışı sergilediğimizi düşünüyorum. Biliyoruz ki, bir işletmeyi güçlendiren ve ileriye taşıyan, çalışanlar ve yöneticilerdir. Yapılan en ufak yenilikte bile tepkiler veren bir anlayışta, öğrenen organizasyon olmak şart.”

Sizce bu temel sorun ekip çalışmasıyla geçirilebilir mi?

“Kesinlikle... Yöneten çalışanını karşısına değil, yanına almalıdır.”

Peki, bir yönetici olarak bugüne kadar neler yaptınız?

“Ekip çalışmasına inandık. Saat 07.00'de iş başı yaptık. Sürekli ve beraber eğitim aldık. Arkadaşlarıma; ‘Eğitim alırken, tavsiye de alın. Eleştirileri kaldırabilmeyi öğrenin’ derim. İşe başladığımda, işin teknik ve teorik yapısı konusunda akademik kariyer yapmış olmama rağmen, ‘Eğitime ihtiyacım var!’ diyen ilk ben oldum. Bunu korkmadan ifade ettim. Çünkü bence herkesin bunu yüksek sesle dile getirmeli. Bunu söylemek, yöneticinin karizmasını çizmez. Çünkü ölçemediğin bir şeyi yönetemezsin, iyileştiremezsin. Yöneticilerin başarı kriterlerini bilmeleri ve neye göre başarılı olduklarını iyi hesap etmeleri gerekir. IDO'da ilk yaptığımız şeylerden biri de kurumsal kaynaklarımızı ölçtürmektir. Kalitemizi belgeleyelim istedik. Kaliteli hizmeti

kurumun kültürü haline getirdik. Bugün bir kamu kuruluşu olarak Ulusal Kalite Ödülü'ne adayız. Siemens, İÇDAŞ, Petkim ile aynı platformdayız. Onların içinde olmak bile bence önemli. Bana, 'Ödül almak için mi başvurdunuz?' dediler. 'Hayır, ben o ödül seviyesine gelebiliyorsam bu başarıyı yakalayabilmişimdir' dedim."

Nasıl bir yöneticilik anlayışınız var?

"Aslında tutkulu ve agresif biriyim. İşimi takip ederim. Hiçbir zaman altımdaki yöneticiden korkmam. Daima onların beni geçmesini isterim. Çalışanlar, ne iş yapmak ve hangi yetkiyi kullanmak istiyorlarsa, o işin sorumluluğunu almalarını da isterim. Ayrıntıya fazla takılmam. Çünkü bu kadar büyük bir yapıda ayrıntılarla uğraşırsanız, işin içinden çıkamazsınız. Tam tersi yetki devretmeniz gerekiyor. Bir iş veriyorsam, o işin sonuçlarına ilişkin muhakkak bilgi almak isterim. Aradan altı ay da geçse de verdiği işi takip eder, sonuçlarını sorar ve çok iyi not tutarım."

Peki üç tarafı denizlerle çevrili bir ülkede deniz taşımacılığının gelişmesini nasıl yorumluyorsunuz?

"Kara yüzölçümü çok büyük olan bir ülkeyiz. Tam anlamıyla denizci bir ülke olamamışız bu biraz kültürle de ilintili. Bu konudaki gelişmeler kısa vadede olabilecek gibi değil. Dünyada uluslararası ticaretin yüzde 90'ı deniz taşımacılığı yoluyla yapılıyor. Bu da navlun piyasası, yani taşımacılık gelişiyor demek. Taşımacılık artarsa, piyasa hareketlenir. Bu hareketliliği birçok kurumun denizcilik sektörüne girmesiyle daha da net görüyorum."

Siz başlangıçtan bugüne İDO'nun güçlendirilmeye açık alanlarını tespit ettiniz ve üstünde çalıştınız. İşin tamamı bu mudur? Başka neler yapılabilir?

"Asla işin tamamı bu oldu, bitti denemez. Önceliğimiz İstanbul içinde trafiğe çözüm üretmek. İstanbul'daki trafiği büyük ölçüde ağır vasıtalar engelliyor. Bu da Ro-Ro taşımacılığını gündeme getiriyor. Altı milyon aracı buradan karşı kıyılara taşıdığımızı düşünün, milli ekonomiye ciddi katkı sağlar. Şimdi küçük araçları taşıyoruz. Kamyon trafiğini hafifletmek için gerçekleştirilecek olan projeye başımızı koyduk. Bunun için de beş yıllık bir hedefimiz var. Kesinlikle Ro-Ro taşımacılığına başlayacağız. Marmara'nın kuzeyi ile güneyi arasında bir taşıma rotası olacak. Her aşamanın çok yönlü araştırması yapılıyor. 5 bin aracı ortalama 10 metreden düşüsek, 50 kilometre kuyruk demek oluyor. Bu kadar trafiğin azaldığını düşünün."

IDO'nun kelime anlamının ötesinde bir işe soyunmuşsunuz...

“IDO, Deniz Otobüsü demek. Ancak bizce bu çok dar bir anlam. Buna İstanbul Deniz Organizasyonu da diyebiliriz. Peki, neler yaptık? Şehir hatlarını devraldık. Kendimizden üç kat büyük bir işletmeyi yuttuk. Referans Gazetesi'nin “Hızlı Balık” ödülünü aldık. Hatırlarsanız; ‘Yeni vapurlar alınacak, nostaljikleri değiştirecekler’ diyerek çok şey söylendi. Riski üzerimize aldık. Bugün herkes ‘İyi ki IDO aldı’ diyorlar. Yeni iskeleler yapıyor ve eskilerini yeniliyoruz. Geçmişe de sahip çıkıyoruz. Sahilbent ile Suhulet'i tekrar filomuza kattık. Filomuzdaki her geminin işleyişi farklıdır. Bir gemiyi sefere hazırlamak en önemli işi yapmak demektir. Her biri binlerce parçadan oluşur. En ufak bir arızayı bile kendimiz onarıyoruz. Bu arada vapurlar da temizlendi. Bundan üç sene önce Moda Deniz Klübü'ne gittiğimde çok ciddi eleştiriler almıştım. Geçen sefer gittiğimde ise beni bağırlarına bastılar. Emeksiz sevgi olmaz.”

Biyografiniz 1990'da İTÜ- Gemi İnşaat'tan mezun olmanızla başlıyor. Oysaki asıl yaşamanız bundan önce...

“İstanbul'da ilk, orta, lise tahsilimi Bahçelievler'de yaptım. Matematigim çok iyiydi. Trabzon- Çaykara'lıyım. Klasik bir aile yapımız vardı. Büyük bir ailede yetiştim. Altı kardeşiz. Kardeşlerimin üçü Amerika'da Virginia'da. Mermer, granit işi yapıyorlar. Bir kardeşim Londra'da doktor. Ataerkil bir aile yapısı ve disiplinli bir babaya sahiptik. Ben de disiplinliyimdir. Bu disipline rağmen aramızda derin bir sevgi paylaşımı vardır. Yaramaz bir çocuktum. Mahalle kültürü aldım. Elma da çaldım, top da oynadım. Bayramları da dolu dolu yaşadım. İTÜ'den üçüncülükle mezun oldum. Sonra da akademik kariyer yaptım. Bu arada insanları tanıma fırsatı buldum. Üniversitede hocalarımız bizlere yetki ve sorumluluk verdi. Bu arada Amerika'ya da gittim. Şimdi de üniversitede akademik kariyer yapmanın faydasını şöyle görüyorum. Bu işin okulunda okudum. Kimden, nerde, nasıl yararlanılır iyi bilirim. Başım sıkışınca ya da bir şey soracaksam, kimleri arayacağımı bilirim. Kimin kapısını çalacağımı bilirim. Bu nedenle bana teklif edilen görevi hiç tereddütsüz kabul ettim.”

Genellikle insanların düştüğü ‘rahatlık tuzağına’ hiç düşmemişsiniz...

“Bunu hayatım boyunca hiç sevmedim. Oysaki konfor alanında hiç stres yoktur. Ama biz bunu istemiyoruz. Meselâ, Şehir Hatları'nı almışız. Düşünün stresi. Ama eğer bir değişim hayata geçirecekseniz beraberinde korkuyu da yaşamaya hazır olun. Büyük balık, artık küçük balığı yutmuyor. Hızlı balık, yavaş balığı yutuyor. İşletmeler inovasyondan bahsediyorlar. Rekabet alabildiğine ilerledi. Rakiplerinizle aranızdaki farkları nüanslar belirliyor. Bu rekabet son dönemde her meslek grubun-

da var. Dostluklar, arkadaşlıklar bile iş söz konusu olunca, kişileri karşı karşıya getiriyor. Biz de bu bakış açısıyla işletme olarak misyon ve vizyonumuz için farklı hedefler belirledik. Kalite ödülünde baz alınan EFQM modeli vardır. Özü de rekabettir. Ama bizim rakibimiz yok ki! Ne işiniz var, sizi zorlayan mı var diye sorabilirsiniz. Etik rekabet beni ayakta tutar. Bu nedenle bizim de rakibimizin olması iyidir. Dünyanın en büyük taşımacılık birliği INTERFERRY'nin de üyesiyiz ve şimdilerde de 2009'da İstanbul'da yapılacak toplantıya hazırlanıyoruz.”

Peki, petrol fiyatlarıyla dünya nereye gidiyor?

“Dünyadaki petrol krizi herkesi çok etkileyecek. Şirketler daha ekonomik gemilere ve alternatif yakıt çalışmalarına yönelecekler. Bugün küresel ısınma konusunda karbon sürümünün en yüksek olduğu yer deniz taşımacılığı ve gemiler. Dünya ticaretinin yüzde 90'ını deniz üzerinden yapıyor. Bu nedenle karbondioksit sürümü düşük makineler tasarlanıyor. Biz de Suhulet ve Sahilbent'i sürümü son derece düşük elektrik tahrikli gemiler olarak inşa ettirdik. Çevresel duyarlılık göstermek gerek. Bu nedenle de IDO'daki gemilerde suya karışmayan silikonlu boyalar kullanıyoruz çünkü zehirli boyalar eriyip suya karışıyor. Artık dünyanın gündeminde çevre var. Tüm bunlar da gelecekte yeni arayışların habercisi.

Dünyadaki birçok taşıma operatörü düşük yakıtlı makinelere yöneliyor. Biz bile Pendik-Yalova hattında düşük yakıtlı makineleri tercih ettik. Günümüzde INTERFERRY'nin en önemli gündemi de bu. IMO-Uluslararası Deniz Organizasyonu'nun kurallarında da bu var. Biz atık yağlarımızı araçlarla alır ve denize salmayız. Etrafımızdaki güzelliklerin farkına ancak kaybedince varıyoruz. Bu nedenle de kurallara uymayanlara yaptırım uygulamalı.”

Bunca çabadan sonra Ahmet Paksoy olarak gelecekte nasıl anılmak istersiniz?

“İş yapan kişi olarak anılmak isterim. İnsanı keyiflendiren üretmektir. İnsanların gülen yüzünü görmek isterim. İşlele yoğrulan, ivme yakalamış ve önemli projelerin mimarı diye anılan biri olmak isterim.”

17 Temmuz 2008

İlkim Sancaktaroğlu

Nissan Otomotiv A.Ş Genel Müdür Yardımcısı



“İlgi alanı çok erken yaşlarda belirginleşip, otomobile ilgisini profesyonelliğe taşıyanlardan birisi İlkim Sancaktaroğlu. Japon bir genel müdürle çalışıyor. Genellikle Uzakdoğulu şirketlerin tercih ettiği bir yönetim modeli bu. Ortalıkta pek gözükmeyen gözü çekik bir genel müdür ve işi uygulamada götüren Türk bir genel müdür yardımcısı. Her ne kadar adı yardımcı da olsa işin yönetimi İlkim Sancaktaroğlu’nda. Tepkilerini o kadar az yansıtıyor, beden dilini o kadar az kullanıyor ki tedirgin oluyorum. Tutamıyorum kendimi “Beden dilinizi hiç kullanamıyorsunuz” diyorum, “Haklısınız” diyor.”

“İkinci el otomobil satın alırken, üretildiği ülkeye dikkat edin”

Nissan Otomotiv A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı İlkim Sancaktaroğlu, Işık Lisesi’nden mezun. İstanbul Teknik Üniversitesi’nden Elektrik Mühendisi olarak mezun olan Sancaktaroğlu, kendi değimiyle mesleğini sadece askerlik görevi sırasında yapmış. Otomotive ilgisi ise daha İTÜ’den mezun olmadan başlamış. Alman Automotor-und-sport Dergisi’nin lisansı ile OTOMOT isimli bir otomobil dergisi yayınlamış. Profesyonel kariyerine Otokar’da Ürün Mühendisi olarak başlayan Sancaktaroğlu, kurumun Neoplan otobüs projesi, minibüs ürün geliştirme çalışmalarında yer almış. Land-Rover markasıyla da ilgilenen ve yeni ürün/türev geliştirme faaliyetlerine destek veren İlkim Sancaktaroğlu 1990 yılında GM/Opel Türkiye’ye katılmış. GM/Opel’de değişik görevlerde bulunmuş. Bir sonraki kariyer basamağı Tırsan ve DAF’ta Genel Müdürlük olmuş. Profesyonel iş yaşamına bayi ve eğitim danışmanlığı yaparak devam eden Sancaktaroğlu, 2004 Kasım’dan bu yana Nissan Otomotiv Satış-Pazarlama-Satış Sonrası’ndan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak çalışıyor.

Otomotive olan tutkunuz çok erken yaşlarda başlamış. Bir anlamda tutkuya da dönüşmüş. Bu merak nasıl başladı?

“Otomotive merakım 1980’lere uzanır. Aslında gençlerin hobisel anlamda iki temel uğraşı müzik ve otomotivdir. Ben ikinci gruba ilgi duyanlardandım.”

İlk arabanız 12 yaşında ikinci el bir otomobilmiş!

“Doğru, 68 model bir Mercedes’im vardı. Onunla uğraşmaya bayılıyordum. Otomotiv tutkum da zaten böyle başladı. Özellikle de bu arabamla uğraşırken tamircilerde çok zaman geçirdim. Üniversitede de derslerden çok otomobillerle ilgilendim. 1986 yılında üniversiteyi bitirdim ancak otomobile olan ilgim bir otomotiv dergisi çıkarmama neden olmuştu. Askerlik dönüşü otomotivde çalışmaya karar verdim. Öncelikle işin mutfağını öğrendim. Otomotivde işin finans, muhasebe hariç her şeyiyle bilfiil uğraştım. 2004’te de şimdiki konumumda Nissan da başladım.”

Pek çok önde gelen otomotiv markasında çalışmışsınız. Dolayısıyla da tüm bu markaların inceliklerini bilirsiniz. Sizce sürücüler niçin Nissan'ı tercih etmeli?

“Nissan'ın yarattığı marka bağımlılığı duygusal olarak çok gelişmiş. Bunların yanı sıra her ürünümüzün de farklı özellikleri var. Nissan Micra'ya baktığınızda farklı bir tasarım objesiyle karşılaşrsınız. Mesela “Nissan-Note” kendi segmentinde en geniş araçlardan birisidir. “Pickup Navara” ise problemsiz ve fonksiyonel bir modelimiz. Qash-qai'ya bakıyorsunuz hem binek hem de büyük bir model. Her isteğe ve ihtiyaca göre model çeşitliliğimiz var.”

Son dönemde markaların TV reklamlarına baktığımızda ürünün özelliklerinden ziyade vade ve iskontonun öne çıktığını görüyoruz. Pek kreatif de değil. O halde geriye fiyat cazibesi kalıyor. Müşterilerin Nissan markalarını seçebilmesi için siz de vade ve fiyat uygulaması yapıyor musunuz? Pazarın koşullarına ayak uydurabiliyor musunuz?

“Pazarda iskonto ve rekabet çok önemli noktalarda. ÖTV ile ilgili mali yönetimin markalara söylediği şey şu: ‘Yüzde 10’a kadar indirim yaparsanız, ÖTV kaybınızı göze alırım. Ama eğer yüzde 50 indirimle satmak isterseniz, yüzde 90 üzerinden ÖTV’mi alırım’ diyor. Indirekt fiyatlandırma içine girmiyor. Biz de kurum olarak rekabetçi fiyatlandırma yapmak istemiyoruz. Zaten fiyata dayalı rekabetin bir sonu da yok. Nissan olarak daha çok ürün özelliklerini öne çıkarıyoruz. Satış kampanyaları düzenliyor ve rekabetçi yanımızı öne çıkarıyoruz. Reklamlarımızda müşteri gelsin ürünleri test etsin diyoruz. Beğeniyorsa alsın. Biz hiçbir zaman fiyatı öne çıkararak ürün satmadık, satmayacağız da! Satış uzmanlarımıza verdiğimiz eğitimleri de bu şekilde formüle ediyoruz.

Nissan yayın süresi uzun reklamlar yapmıyor. Daha çok “gerilla marketing/gerilla pazarlama” aktiviteleri yapıyor. Gazetede bir fotoğraf veya TV’de bir görüntüyü vermekten çok müşteri adayımızla aracımızı bir araya getirmeyi istiyoruz. Otomotivde interneti en fazla kullanan markalardan biriyiz. Türkiye’de de dünyada da internet mecrasını kullanan otomotiv markası olarak öncülük de ediyoruz. Otomotivde “push the metal/metali itele” diye bir kavram vardır. Biz bunu yapmak istemiyoruz. Diğer markalara gelince, fiyatlarıyla ilgili öyle yoğun reklam yaptılar ki sırf bu nedenle fiyatları yükseldi. Genelde A ve B grubuna hitap ediyoruz ama bizim en pahalı marka olmak gibi bir derdimiz de yok. Fiyatımızı ve koşullarımızı rekabete göre belirliyoruz. Müşteri gelsin arabayı test etsin ve ürünle kendini bağdaştırsın istiyoruz.”

Size, ‘damarlarında benzin dolaşan adam’ diyorlar. Bu söylemden dolayı sizi daha hareketli hayal etmiştim. Oysaki çok soğukkanlı bir duruşunuz var. Belki de bu duruş için çocukluğunuzdan söz etmeliyiz. Tarihçi ve entelektüel bir babanız varmış. Kendisinden çok etkilendiğinizi düşünüyorum...

“Evet, muhakkak etkilendim. Annem de hayatımda çok önemli olmuştur. Kendisi THY’de reklam müdürü olarak çalıştı yıllarca. Dışa dönük bir reklamcı ile derinlikli bakabilen bir tarihçi. İlginç bir harman olmuştunuz. Sanırım öyle. Ankaralıyım. Annemin babası Üsküp yani suyun öte yanından. Anneannem ise Van’lıdır. Dedem, Atatürk zamanında İç İşleri Bakanlığı’nda İl Genel Müdürü olarak çalışmış. Ailede pek çok politikacı var. Bir kültür harmanlaması yaşadım. Bu nedenle de hayatta daha esnek bakmışımdır. Bende de biraz politika biraz tarih biraz da hobiler öne çıkıyor. Geçtiğimiz dönem yapılan Kanuni Sultan Süleyman sergisinin kitaplarını babamla birlikte yapmıştık. Oradaki birçok fotoğraf da bana aittir.”

Marka bağımlılığı günümüzde giderek önem kazanıyorken Nissan ve müşterileri arasındaki ilişkiyle ilgili neler söylersiniz?

“Marka bağımlılığımız çok yüksek. Müşteri hedef kitlemiz aileler. Birden fazla araç alan da oluyor. Müşterimiz eğer ürün gamımızda istediği aracı bulamazsa başka bir markayı tercih ediyor. Bizim markadan kaçışın tek nedeni budur. Biz ise kullaktan kulağa pazarlama yöntemiyle markamızın başka modelleri de kullanıcımıza denetelim istiyoruz. Diğer yandan var olan müşterimizi nasıl tutacağımızı da düşünüyoruz. Şu ana kadar saydığım bu çeşitlilik meselesinden dolayı kopmalar oldu ama ürün gamındaki genişlemeyle bu konuyu da aştık. Bir sadakat programı da geliştiriyoruz. Tüm ürünlerimizi ithal ediyor ve burada satıyoruz.”

Bir söyleşinizde sektörün insan kaynağı problemi var demişsiniz. Uzmanlaşmış otomotivciler yok diyorsunuz...

“Evet. Biz bunun için şirket içi eğitimler yapıyoruz. Konuyu dile getirmemim nedeni de şu: Türkiye’de otomotiv 1989’dan sonra şekillenmeye başladı. 1985’ten sonra ithalata izin verildi. Distribütörler atandı. Profesyonelleşme başladı. Bir grup profesyonel otomotive kaydı. Krizlerde otomotiv çok kan kaybetti. İşten çıkarmalar, krizler oldu. Bu kişilerin bir kısmı başarılı olamadı. Çünkü otomotivi sevmiyorsanız, başarılı olamazsınız. Ara jenerasyonlardan birkaç kişi otomotivden, bankacılık gibi alanları tercih ettiler. Yeni birilerini alıp, yetiştirmeniz için de gerçekten çok iyi eğitim vermeniz gerekiyor.”

Otomotivi kariyer olarak seçen birisinde ne gibi özellikler aranmalı?

Kimler otomotivci olabilir?

“Herkes olabilir. Aradığımız özellikler pozisyona göre değişiyor. Mesela satış sonrası birisini arıyorsam mutlaka mühendis kökenli olmalı. Satış pazarlama için arıyorsam daha farklı eğitimler de arıyorum.”

Peki, tercihinizde etkin olan okul mu, kişilik midir?

“Okul tercihi bazı firmalar için geçerli. Kimisi diyor ki, ‘Şu üniversitenin dışında mezun almam.’ Bizde böyle bir şey yok. Kişinin geçmişteki tecrübesi nedir? Çok fazla iş değiştirmiş mi? İletişim frekansım tutuyor mu? Eğitime açık mı? Çünkü ben o kişiye yatırım yapacağım. Bu çok önemli. Özellikle de klasik bir soru sorar ve ‘Kendinizde zayıf bulduğunuz üç yönünüzü anlatın’ derim. Zayıf yönlerini anlatan biri varsa karşımda benim için muteberdir. Çünkü herkes neyi iyi yaptığını anlatmayı sever. Genelde rahat çalışılan biriyim. Delegasyonu severim ama olup bitenden de haberdar olmayı isterim. Yalancılığı sevmem. Ayrıca yönlendirilmiş bilgi, bilgiyi gizleme ve zamanında işin bitirilmemesi canımı çok sıkar.”

Otomotivde gençlere kariyer var mı?

“Var elbette. Ama sabırlı olmaları lazım.”

Sabır için birkaç ipucu verir misiniz?

“Otomotiv işinde saha tecrübesi çok önemli. Türkiye sadece İstanbul ve İzmir’den ibaret değil. Türkiye’nin her yerindeki iş tanımı da farklı ve sahada da farklı sorumluluklarınız oluyor. Bana göre saha görevi yapanlar bu işte mutlaka başarılı oluyorlar. Yatırımcılığı, müşteri ilişkisini, tamir etmeyi öğreniyorsunuz. Saha görevinden gelen bölge müdürlerini de çok rahat yükseltebiliyorsunuz. Sabır ise her aşamada şart.”

Siz uzun bir süredir Japonlarla çalışıyorsunuz, zor mu?

“Şu ana kadar Amerikalılar ve Almanlarla çalıştım. Her ikisi de çok farklı kültürler. Tarzları da şu: ‘Hedefini belirle, sorumluluk ver ve ondan sonra başarıyı bekle.’

Japonlarla çalışmak ise hem kolay, hem zor. Bir kere etik değerler çok yüksek. Temel etik kuralların yazılıp, uygulandığı bir kültür Japonlarınki...”

Sınırları belli bir yönetim alanında, kabına sığamayan yöneticiler sıkılmaz mı?

“Hayır, sizin nereye kadar ne yapabileceğiniz belli. İş kuralları açısından baktığınızda onların etik anlayışı, kreatif bakış açısını öldürmüyor. Belli bir disiplin var ve siz de buna uymak zorundasınız. Japonlar detaycılar. Aldıkları kararları da sonuna kadar uyguluyorlar.”

Peki, bu dünya devi Türkiye'ye nasıl bakıyor?

“Pazar olarak Türkiye'yi çok iyi değerlendiriyorlar. Burada Nissan bir fabrika kurar mı bilmiyorum. Türkiye her zaman yatırım konusunda incelenen ülkelerden birisi. Nissan'ın diğer markalardan farkı, atıl kapasiteyle çalışmıyor olması. Yani, mevcut fabrikaları işi götürüyor. Türkiye yabancı markalar için genç neslin satın alma gücü de olduğundan tercih edilen bir ülke. Nissan, ülkemizdeki organizasyonuna şimdilik bu haliyle devam edecek.”

Benzin fiyatları aldı başını gidiyor. Bu karmaşık durum otomotiv satışlarını ne kadar etkileyecek?

“Türkiye de toplu taşımacılık gelişmezse, doğal olarak herkes arabasına binip gitmek durumunda. Toplu taşıma konusunda yeteri kadar kendimizi geliştiremedik. Zamanında demiryollarına yatırım yapılması gerekirdi. Avrupa'da belediye otobüsüne bindiğinizde onun geliş gidiş saatiyle saat ayarınızı yapabilirsiniz. Ama İstanbul'da böyle bir şey mümkün değil.

Gelelim petrol fiyatlarına; bir ara herkes petrol fiyatları 30-35 dolara çıkarsa ekonomi biter demişti. Şimdilerde 150 dolar. Hiçbir şey batmadı. Bu arada petroldeki fiyatı yükselten unsurlardan birisi de Çin. Diğer bir husus ise çelik fiyatlarının yükselişte olması. Ne kadar çelik rezervi olduğu bilinmiyor. Bu çelik fiyatlarını etkiliyor. Otomobilciler de bu fiyat artışından elbette çok etkileniyorlar. Dolayısıyla bu etkilenmeyi fiyatlara yansıtıyorlar. Hammadde fiyatları arttı. Avrupa doygunluk halini yaşıyor. İngiltere ve Almanya pazarları daralmaya başladı. Bu da Türkiye gibi ülkelerin üzerinde odaklanmayı öne çıkıyor.”

İkinci el başladı. Siz o konuda da bir denetim şart demiş ve Polonya'yı örnek vermişsiniz. Soğuk iklimden sıcak iklimlere giderken, araçların kontrol edilmesi gerektiğini dile getirmişsiniz. Kazaların olabileceğine dikkat çekmişsiniz...

“İkinci el konusunda İspanya gibi birkaç ülke çok akıllıca hareket etti. İkinci el ithalatını kademeli olarak açtı. Polonya ise bir anda ikinci ithalata izin erdi. 650-700 binlik pazar bir anda ilk elde 300 bine düştü. İkinci eli, kontrollü olarak verirsiniz iç piyasa kontrollerini de düzenli olarak yaparsınız. Otomotiv distribütörleri bu konuda sürekli kontrollerin başlaması gerektiğini konuşuyor. Çünkü Avrupa bizi, buna zorluyor. Onlar da diyor ki; kapıları hemen açın. Araçların özellikleri de çok önemli. Soğuk veya sıcak iklimin aracımı bilmek gerek. Örneğin Kanada ile Türkiye'deki süspansiyon sistemi aynı değil. Ancak ikinci el işinin geleceği var.”

24 Temmuz 2008

Ümran Beba

PepsiCo International Doğu Akdeniz İş Birimi Genel Müdürü



“Benden önce verdiği söyleşilerden keskin bir kuralcı kişilik olduğunu hissediyorum. Aman dikkat diyorum kendi kendime, geç kalma, iyi hazırlan. Başarılı kadın yöneticiler, başarılı erkek yöneticilerden daha dikkatlidirler diye de geçiriyorum aklımdan. Aksilik bu birkaç kez ertelediğimiz ama sıkışık bir zaman iki arada bir derede verdiği randevuya olabilecek tüm aksiliklerden ötürü geç gidiyorum. Elbette hoşnutsuz ama tam bir profesyonel gibi söyleşiye ayırdığı süreyi söylüyor. Sorum çok ama en hızlı ve seri şekilde yanıtları almaya çalışıyorum. İyi bir söyleşi çıkıyor. Ev ödevimi iyi ki yapmışım diyorum. Sayın Beba ile iş görüşmesine gideceklere küçük bir katkı olması dileğiyle.”

Beş yılda dört işyeri değiştireni işe almam

Pepsico International Doğu Akdeniz İş Birimi Genel Müdürü Ümran Beba, Robert Kolej’de, Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği’nde ve yine aynı üniversitenin İşletme Lisansüstünde eğitim almış. Tezi, Pazarlama ve Tüketici Davranışları konusundaymış. İlk işine Barem Pazar Araştırma ve Eğitim Merkezi’nde başlamış. 1988 yılında Başer-Colgate firmasına Marka Müdürü olarak girmiş. Burada 6.5 yıl değişik pazarlama pozisyonlarında çalışmış. 1994 yılında Pazarlama Direktörü pozisyonundayken ayrılıp Frito Lay’e katılmış. Frito Lay Türkiye bünyesinde Pazarlama Direktörlüğü, İnsan Kaynakları Direktörlüğü, Satış/Pazarlama Direktörlüğü yapmış. 2001 yılında Genel Müdür pozisyonuna atanmış. Genel Müdür olarak üç yıl çalıştıktan sonra 2004’de şu anki görevi PepsiCo International Doğu Akdeniz İş Birimi Genel Müdürlüğü’ne terfi etmiş. Doğu Akdeniz İş Birimi kapsamında Türkiye, Ürdün, Lübnan, Suriye ve Irak yer almakta. 2006 yılının başından bu yana Ümran Beba Orta Doğu Africa bölgesindeki Kadın Yönetici Geliştirme programının liderliğini de yapıyor. Ümran Beba, TÜSIAD ve YASED üyesi.

Ümran Beba kariyeri boyunca başarılı olmuş bir iş kadını. Başarısının gerisinde kendisini ve neler yapabileceğini iyi biliyor olmasının yattığını düşünüyorum. Acaba dışardan bakınca bu kadar güçlü görünen bir kişilik kendisini nasıl tanımlıyor?

“Yıllar içinde insanlar değişiyor. Özünüz değişmese de aslında tecrübelerle giderek pişiyorsunuz. Açık ilişki kurmayı seven ve buna değer veren biriyim. Takım üyelerinin işe katkılarının olması için çabalarım. İçimde sonuçlara ulaşmak için bir tutku var. Yaptığım işi mutlaka sevmem ve ulaşacağım hedefi net bir şekilde belirleyip, buna koşmam lazım. Koşarken de açık, dürüst bir ilişki kurmam gerekir diye düşünürüm. Meselâ en son otantik liderlikle ilgili bir konferansa katılmıştım.

Otantik liderliği ve kendimi anlamaya çalıştım. Beş tane çok önemli unsur öne çıkmıştı. Birincisi tutku, ikincisi sonuçlara ulaşmak için içinizden gelen ateş, üçüncüsü açık ilişkiler, güven oluşturmak ve destek alma, destek verme. Üst yönetimdekiler sorunları kendi başına çözmek ve dışardan destek almamak hissiyatına kapılabiliyorlar. Bunu çok doğru bulmuyorum. Yeri geldiğinde desteği

çalışanlarımızdan, iş arkadaşlarımızdan veya üstlerimizden isteyebilmeliyiz. Ben ilişkilerine güvenle başlayanlardanım. Puanı baştan verir ve verilen sözlerin tutulmasını önemserim. Bazılarının ‘yaparız, ederiz, tamam efendim’ dedikten sonra iyi iş çıkamaması bende ciddi bir hayal kırıklığı yaratır.”

Özellikle kadın yöneticilerin artması için çaba göstermişsiniz...

“Evet, bu konu bizim açımızdan çok önemli. Şimdilerde kadın yönetici oranı yüzde 50’ye vardı. Bilindiği üzere evdeki satın alma kararında kadınların oranı yüzde 80. Bu Amerika’da böyle. Türkiye’de de oranın benzer olduğunu sanıyorum. Kadın kendisi için satın almasa bile bizim kategorimizdeki ürünlerde çocuğunu yönlendiriyor, yani kadın ya alıcı ya etkileyici konumda. Bu nedenle bizim işimizde kadınların temsil edilmemesi düşünülemez. Bağlı olduğum bölge Ortadoğu, Afrika ve Güney Asya’da kadın yönetici oranının artmasına doğrudan katkıda bulunuyorum. Arabistan, Mısır, Pakistan ve Hindistan da bu bölgenin içinde.

2006’nın başında kadın yöneticiler için bir proje başlattık ve gereksinimlerini anlamaya çalıştık. Doğal olarak iş ve özel hayat dengesi gibi özel bir konuyu da gündeme getirdik. Özel hayat dengesi çok ön plana çıktı. Kültür ön plana çıktı. Ancak bu konuların hiçbirisi kadın özelinde konular da değildi. Sonradan geliştirdiğimiz tüm politikaları hem kadın hem de erkeklere uyguladık. Meselâ esnek çalışma saatleri koyup da sadece kadınlar için demedik, dememeliyiz de! Yarı zamanlı çalışma konusunu gündeme getirdik. PepsiCo’nun benim de içinde bulunduğum bölgenin başkanı Saad Abdüllatif ve şu anda 91 ülkede projemizi hayata geçmiş durumda. Bütün ofislerimizde esnek saatler, yarı zamanlı çalışma uygulaması var.

Ayrıca “telafi izni” var. Diyelim ki bir hafta sonu seyahat ettiniz, çalışmanız gerektiğini bunu hafta içi izni olarak kullanabiliyorsunuz. Şu anda test etmekte olduğumuz evden çalışma veya uzaktan erişimli çalışma modelleri de var. Bütün bu uygulamalar için Türkiye pilot ofis seçildi ve süreci başlattık. Yaklaşık 50 kadın yöneticimiz var ve onlarla yılda bir kere bir araya geliyoruz, adına yüklenen iş, ev ve aile sorumluluğunu nasıl yöneteceğimizi konuşuyoruz. Başarılı kadın çalışanlarımızın sorumluluklarının zorlaması nedeniyle bırakıp gitmemesi için doğum izni sonrası yarı zamanlı çalışabilir kılıyoruz.”

Ümran Beba hedef odaklı olduğunu söylemişti. Öyle de yürüyor. Nasıl bir ortamda büyüdü ve kimlerden ya da en çok kimden etkilendi?

“Hedef odaklı olmak özelliğimi annemden almışım. Babam devlet memuruydu.

Mütevazı bir hayatımız vardı. Babam kızlarına güvenen ve güven telkin eden biri, annem de, 'İstersen daha iyisini yaparsın' diyen ve düşünen biriydi. Ben Aydın doğumluyum. Ankara'da ortaokulda okurken din dersi hocamız bana Robert Koleji'nin lise hazırlık sınavının olduğunu söyledi. Sınava girme konusunda beni yönlendirdi. Şimdi düşünüyorum da gerçekten vizyon sahibi bir öğretmenmiş. Kendisine teşekkür ediyorum."

Keşke mühendis olmak yerine farklı bir kariyer seçseydim dediğiniz oldu mu?

"İçimde sanatsal bir yan olduğunu söyleyebilirim ve resimle uğraşmayı keyifli buluyorum. Okul dönemlerimde de folklor oynadım. Üniversitede okurken konservatuvar sınavlarını kazandım ve üç ay konservatuara gittim. Ama uzun bir yol olduğunu gördüm ve vazgeçtim. Keşkelerimi sordunuz. Bir balerin olmayı çok isterdim."

İş yaşamına dönersek Frito Lay PepsiCo'nun en fazla yatırım yaptığı ve Türkiye'de büyütmek istediği alan. Bu alanda neler yapıyorsunuz? Gelecekte çerez pazarına da gireceğinizden söz edilmişti. Neler yaptınız ve gelecekte daha ne kadar yatırım yapacaksınız?

"Dünya üzerinde belli ülkelerde çok tüketilen ama ülkemizde daha yeni gelişmekte olan bir alandan söz ediyoruz. Türkiye'de alışlagelmiş bir çerez pazarı var. Dünyada çerez pazarında PepsiCo'nun yaptığı işler de var. Türkiye'de de niye olmasın sorusunu uzun süredir soruyoruz. Ancak tam anlamıyla içimize sinmeden adım atmıyoruz. Hollanda'da iki yıl kadar önce çereze ilişkin bir satın alma yapılmıştı. Amerika'da yıllardır fıstıklarımız satılıyor. Güney Afrika ve Meksika'da var. Dolayısıyla bu sektöre girmemiz mümkün, bir ikinci bir iş. Diğer yandan son beş- altı senede Frito Lay'de güzel bir trend yakaladık. Hem Türkiye'nin ekonomisi, hem bizim yaratıcı aktivitelerimiz hem de ekiplerimizin yoğun çalışmasıyla iyi bir noktaya geldik. Son bir senede odaklandığımız "PepsiCo Fayda Gözetken Performans Konsepti" içinde daha sağlıklı ve gönül rahatlığıyla alınabilecek ürünler konusunda çalışmalarımızı yoğunlaştırdık. Ürünlerimiz yemek arası atıştırılabilir dedğimiz ürünler. Normal miktarlarda tüketildiğinde kimse kendini kötü hissetmemeli. Özellikle miktarlar yükseldiğinde çocuklarla ilgili tereddütler olabiliyor, bunu da açıkça söylemek gerekiyor. Fakat şu an geldiğimiz noktada Cheetos serisi çocukların rahatlıkla yiyebileceği bir ürün çünkü Cheetos kızartılmıyor, fırınlanıyor. Üretimde yüksek oleik'li bir ayçiçeği yağı türüne de geçeceğiz. Bir diğer fırınlanan ürünümüz de Ofis 3-5 ve yüzde 25 daha az yağlı. Kızartma ve yağ meselesinin tüm tüketicileri

meşgul eden konu olduğunu biliyoruz. Son çıkan Lay's' yüzde 30 daha az yağlı üretildi.”

Ürünlerin ambalajları çok şık, dışarıda mı çalışıldı?

“Lay's global marka statüsünde. Bu nedenle de dışarıdan alıyoruz. Meselâ AlaTurca tamamen Türk ürünü. Dizaynları da Türkiye’de çalışıldı ama bazen yurt dışından da ajans kullanabiliyoruz. Ala Turca’nın çay bardaklı tasarımı da bizden. Cem Yılmaz’la yaptığımız kampanyalar da çok başarılı oldu. Bizim sektörümüz çok dinamik ve sürekli yenilik istiyor. Örneğin Keyif yerine Ofis 3-5’i çıkarma kararını almıştık. Ancak yeniliklerin hepsi kalıcı olmak zorunda değil. Gençlerle çocukları heyecanlandıracak yeni ürünler de planlıyor, kalıcı markalarımızı da sürdürüyoruz. Bir de Rocco markamız var. Özellikle gençlere yönelik lolipoplar, nefes stripleri ve küçük şeker bu markanın çeşitleri. Rocco markası, pazar payı anlamında çok ciddi bir noktada, lolipopta liderliğe kadar uzandı. Şeker pazarında da ikincilikteyiz.”

Peki, Türkiye’de yarattığınız değer ciro anlamında ne kadar?

“Bugüne kadar 500 yüz milyon dolarlık yatırımımız oldu. Her yıl 50 milyon dolarlık daha yatırım yapılıyor. İkinci fabrikamızı da açtık. Ayrıca fabrikalarımızın kapasitesinin arttırıcı yeni hatlar açabilir ve fırınlama teknolojilerine yatırım yapabiliriz. Şu anda PepsiCo olarak 2800, üçüncü partileri de katarsak 6-7 bin kişiye iş olanağı sağlıyoruz. Bu rakam içinde çiftçilerimiz de var. Direk çalışmasak da pek çok çiftçi bizim için iş yapıyor. Sağlıklı ürünler üretirken çevrenin korunmasına da azami özen gösteriyoruz. Çok önemli üç çevre projesi üzerinde çalışıyoruz. ‘Atık su arıtma, Katı Atık Projesi ve Güneş Enerjisi.

Türkiye’nin projeleri PepsiCo’dan dünya çapında çevresel sürdürülebilirlik için özel destek aldı. Ayrıca “GAP İdaresi ile birlikte yürütülen Okuma Odaları, Hayal Ortakları Derneği ile yürütülen ‘Oku, Düşün, Paylaş’ projesi ve ‘Tarsus Akıllı Sınıflar’ projeleri KSS projelerimiz arasında yer alıyor. Bizim gibi şirketler rakamlarla konuşur. Kâr, ciro herkes buna bakar ama artık sağlıklı ürünlere yönelmek gerek. Çevreye olan zararı minimize etmek şart. Çalışanlarımızla ilgili değer üretebilmek onlara katkı sağlayabilmek önemli.”

Gençlere PepsiCo’da kariyer olanağı var mı?

“Evet, ama şimdi gençler biraz daha sabırsız. İş hayatında yükselmenin esaslarından biri sabırdır. Meselâ beş yıldır çalışıyor ama dört iş yeri değiştirmiş bir kişiyi buraya almayı düşünmem. Bizde kariyer elbette var. Meselâ Tuncay Akgün

üretimde mühendis olarak başlamış ama şu anda genel müdür pozisyonunda. Ben direktör olarak girdim şu anda bulunduğum nokta bölge sorumluluğu. Bizim gibi şirketlerde yurtdışı imkânının olması gerekir. İş büyüdükçe Türkiye etrafındaki ülkeleri görmek gerektiğini gördüm. İlla gitmiş olmak için yurtdışına gitmek gerekli değil, bir gereklilik olursa gidilir. Türkiye bugün merkez haline gelen bir ülke. Şu anda beş ülkenin merkezi durumundayız. İnşallah bu sayı on olur.”

Türkiye ekonomisiyle ilgili görüşlerinizi alabilir miyim?

“Geçtiğimiz beş seneye bakarsanız aslında Türkiye güzel bir ivme yakaladı. Bu ivmenin içinde reform programlarının uygulanması, hızlı kararlar alınabilmesi çok önemliydi. Türkiye tek parti sisteminin artılarını yaşadı. Tabi dünyadaki ve Türkiye’deki gündemin politik anlamda değişmesi ekonomiyi hiç etkilemedi desek yalan olur. Muhakkak tüketicinin güven endeksi etkileniyor. Firmaların daha fazla gayret harcaması gerekiyor. Geçtiğimiz beş yıla göre daha fazla gayret göstererek aynı büyüme trendini sürdürebiliriz.

Bu gelişmeleri pozitif değerlendiriyorum. Çünkü iyi bir trend yakalayıp devam ederken bir takım şeyleri gözden kaçırabiliyorsunuz. Türkiye’deki bu iniş çıkışlar durup düşünme fırsatını veriyor. Bu da yöneticilerin gelişiminde iyi bir deneyim oluyor. Bu sene içe dönüp düşünmek için dönüşüm yılı oldu. İşleri daha iyi nasıl yapabilirim diye oturup bakmak lazım. 2001’de de hepimiz döndük, içimize bakmıştık. Sektörümüzde en hızlı büyüyen firmalardan biriyiz. Dünyadaki ve ülkedeki trendler bizi de etkiliyor. Türkiye’de enflasyondan bayağı kopmuş, fiyat artışı yapmamıştık. Şimdi fiyat artışlarını tekrar konuşuyoruz çünkü hammadde girdilerimizde artış var. Belki eskisi gibi bir enflasyon ortamı olmayacak ama fiyatlarda artış olacak. O da tüketimi genelde olumsuz etkileyebiliyor. Artık hepimiz, ‘Nasıl daha yaratıcı, daha farklı nasıl olabiliriz?’ sorularını sorma aşamasındayız.”

31 Temmuz 2008

Mustafa Boydak

Boydak Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili



“Bu kadar unvanı olup da operasyonel anlamda hâlâ işin içinde olan çok sayıda iş adamı olduğunu zannetmiyorum. Yerinde duramıyor ve öyle enerjik gözüküyor ki başka sorumlulukları daha olsa onları da kotarır diyorum içimden. Bütün Kayserililer gibi çekirdekten işe başlamış o’da, ama eğitimi de ihmal etmeyenlerden. Boydak Holding’in yatırımlarına baktığımda gelecekte de büyümeye devam edeceklerini görüyorum. Bu da holdingdeki beyin takımının perspektifini gösteriyor. Peki Mustafa Boydak işin neresinde? Marka algısının yönetimi ve üretimin satışa dönmesinde yapılan pazarlama yatırımlarının başında. Bu, onun hızlı düşünen ve aksiyon alan bir karaktere sahip olduğunu gösteriyor. Sözün kısası pek çok şeyi doğru yapmış olmalı ki markaları kendi sektörünün lideri konumunda.”

Keşke yurtdışına daha önce açılıydık

Mobilya sektörünün en büyük sorunu KDV oranının yüksekliği. Dört yıl önce tekstil sektörü için KDV oranı yüzde 8'e çekildi. Bu oran mobilyada hâlâ yüzde 18.

Mustafa Boydak iş yapma ve geliştirme adına heyecanı olan başarılı bir girişimci. O üretmeden duramayanlardan. Tüm söyleşimiz boyunca aklından geçenlerin hızına uygun bir tutum sergiledi ve yerinde durmadı ama yüreğiyle de söyleşiye dahil etti. Sanırım takım çalışmasındaki başarısı da herkesi heyecanlandırarak harekete geçiren enerjisinden kaynaklanıyor. Bütün bu koşuşturmasının gerisinde ne var, hayattan ne bekliyor merak ediyorum? Çok çalışmış ve fayda üretmiş biri olarak nasıl anılmak istiyor? Mustafa Boydak soruma üç boyuttan yanıt veriyor.

“İş dünyasında atılımcı ve başarılı, evde iyi bir aile reisi ve bütününde de itibarlı bir insan olarak anılmayı çok isterim. Yeni bir iş alanına girdiğimizde takım arkadaşlarımla iş bölümü yapıp yola koyulduğumuzda, başarıyı beklemek beni çok heyecanlandırır. Çünkü biliyorum ki çok çalıştığımızda başarı gelecektir.”

Sanırım bu denize binbir zahmetle atılan bir ağa, balıkların dolmasını beklemek gibi bir şey...

“Tam da öyle.”

Peki, hep başarıdan söz ediyoruz, başarısızlık var mıydı?

“Olmaz mı? Bazı ürünlerimiz, bazı girişimlerimiz başarısız oldu. Başarısızlık sadece iş sonuçlarındaki performans düşüklüğü demek olmayabilir. Bu da çok normal. Her zaman başarıdan söz edemeyiz. En başarılıların bile, başarısız zamanları olmuştur.”

Beklentisi yüksek bir yönetici Mustafa Boydak. Acaba kendi yönetim tarzını nasıl yorumluyor?

“Çok zor bir yönetici olduğum söylenemez. Ekip arkadaşlarıma güvenir ve işi

başarmaları için yetki devri yaparım. Kişisel başarıdan ziyade, ekip başarısına önem veririm. Bireyci değilimdir. Konuşmalarımda 'biz' dilini kullanırım. Eğer bir çalışmamız verilen işe ilgisiz davranıyor ve konuya uzaktan bakıyorsa, buna çok sinirlenirim. Detaycı olduğum söylenemezse de küçük detayların işin başarısında ne kadar önemli olduğunu bilirim.

Hayatın tamamına baktığımda, temel unsurlarda keşke diyeceğim pek bir şey yok. Ama küçükken güreşle ilgilenirdim. Şimdi baktığımda keşke devam etseydim, daha sportmen biri olsaydım diyorum. Türkiye açısından baktığımda ise keşke yurtdışına daha erken açılıydık diyorum.”

Boydak Holdingi, dört erkek kardeş, bir amca ve iki de amcaoğlu büyük hissedarlar olarak yönetiyor. Böyle bakınca da 2008 cirosu 3.5 milyar YTL olan bir aile şirketi diye düşünüyorum. Ancak konuşmamızda da kurumsallaşmayı çok önemsedığını hissettiriyor...

“Türkiye’de hâkim olan geleneksel aile şirketi yapısının rahmetli Turgut Özal dönemine kadar sürdüğünü görüyoruz. Ülkemizin dışa açılımlıyla birlikte bizim de vizyonumuz açıldı ve daha farklı bakmaya başladık. Ben işletme yönetimi eğitimi almış birisi olarak daha farklı bakmayı başarabilenlerdenim. Okulda aldığım pazarlama ve pazarlama iletişimi derslerini uygulamaya geçirdim. Bütün bunların hepsini geleneksel yapı içinde var olan kültür ve değerleri sürdürerek yapmak gerekirdi. Bazen kurumsallaşacağız iddiasıyla aile bireylerinin küstürülmesi söz konusu olabiliyor. Biz ailenin korunması için hem bu dikkati gösterdik hem de kurumsallaşma sürecimizi başlatarak ilerledik. Biz grup olarak ‘kul hakkının’ çok önemli olduğuna inanırız. Bu nedenle de hissedarlarımızın hakkını gözetirken işin doğru yönetilmesi adına tedbirler aldık. Ancak biliyorduk ki her hissedar da yönetici olamaz! Herkesin yeteneği ve iş yapabilme kapasitesi farklıdır. İş neyi gerektiriyorsa o yeteneklere sahip olanları hak ettiği konumlara getirmek gerek. Boydak Holding’in yönetiminde en önemli nokta budur. Bütün bunların yanı sıra iş alanlarımızı genişleterek çocuklarımıza da farklı iş olanakları yarattık.

Mobilya, aksesuar, ev tekstili, kablo, bilişim, demir-çelik ve bankacılık gibi alanlarda yeni iş olanakları yaratırken, temel olarak mobilya ve yakınsamalı alanlarda daha etkin olmuşsunuz. Yeni yatırım alanlarına girecek misiniz?

“Daha çok şu an içinde bulunduğumuz sektörlerde derinleşmeyi istiyoruz. Satış sonrası hizmet adına kurduğumuz yapılanma da sektörde bir ilktir. Benim şu anda Kayseri Sanayi Odası Başkanlığı, Türkiye Finans Yatırım Bankası YKB’lığı, HES Kablo

ve Sanayi A.Ş. YK'da görevlerim var. Kısa süre önce de Bellona Marka Yönetiminden Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi oldum. İşteki yaklaşımım müşteri lehinedir. Müşterilerimizin ürünlerimizden memnun kalmadığı zamanlarda, tarafımızdan gerekçe aranmaması gerektiğini, mutlak haklılık kuralının müşteri lehine verilmesi gerektiğine inanırım. Çünkü müşteriyi memnun edersem onun da beni mutlu edeceğine inanırım.”

Pek çok yerli ve yabancı marka pazarda rekabet ederken neden İstikbal, Bellona, Mondi, Regina Mutfak& Banyo ve Boyteks ürünlerini alsınlar?

“Biz iyiye ve rekabette bir üstünlük yaratıyorsak bizim ürünümüzü alsınlar diyoruz. Ayrıca fiyatlarımızın, sunduğumuz ürünlerin çok altında olduğunun da farkındayız. Ancak Boydak Grubu olarak tüm ürünlerimize sonuna kadar sahip çıkıyor, mal mağazadan çıkınca hiçbir sorumluluk almayan kurumlardan olmamaya özen gösteriyoruz. Çünkü müşterimizle uzun süreli bir ilişki kurmamız gerektiğinin farkındayız. Biz mağazalarımızı ve ürünlerimizi aynı konseptler içinde dizayn ederken, tüm noktalarda bulunabilecek bir fiyat standardizasyonu da sağladık. Bu da bir ilktir. Tüketicie yeni şeyler söylemediğinizde de onu kaybedersiniz. Başbakanımız tarafında da ödüllendirildiği üzere AR-GE ve ÜR-GE çalışmalarımızla sürekli yenilikler yaratıyoruz.”

Mobilya sektörü tekstille ve inşaatla yakın duran bir sektör. Ayrıca tekstilden sonra en çok ihracatı yapılan ürün olarak da biliniyor. Böyle bakınca sektör nereye gidiyor?

“Öncelikle mobilya sektörünün ciddi bir istihdam yarattığını söyleyebilirim. Yaklaşık bir milyon insanın mobilyadan ekmek yediğini ve 20 yıl öncesine kadar sıfır olan ihracat rakamının, 1 milyar dolar mertebesine ulaştığını söylemek gerek. Bu da heyecan verici. Bu rakamın beş milyar dolara çıkması içten bile değil. Her şey güzel gözüküyor ama ülkemizin sahip olduğu genç insan nüfusu yabancı markaların da iştihanı açıyor.

IKEA bir dünya devi olarak ülkemizde giderek yaygınlaşıyor. Bu durumda yerli üreticiler ne yapacaklar?

“Hiç kuşkusuz ev ürünleri konusunda bir dünya devi ve çok da başarılı pazarlama, satış biçimleri var. IKEA hem rakibimiz hem de bazı yarı mamullerin temininde önemli bir müşterimiz. Biz IKEA'nın deneyimlerinden ve yönetiliş biçimlerinden çok şey öğreniyoruz. Öncelikle pazarın büyümesine ciddi bir katkıda bulundu. Türk tüketicinin bilinçlenmesine de katkı sağlayan IKEA evde monte edilen ürünler pazarını da oluşturdu. Hatta öyle ürünler sundu ki, böyle bir ürün de kullanılabilir miy-

mış, dedirtti. Biz Türkiye'deki pazarın büyümesi ve sektörümüzün gelişerek var olması için yabancı markalardan öğrenmek ve daha da çok çalışmak durumundayız.

Boydak Mobilya Grubu'nun yüzde 30'luk pazar payı 2008 sonu itibarıyla 1.250 milyar dolarlık bir büyüklüğe ulaşacak. Ancak sektörümüzün önündeki engellerin kalkması gerektiğine dair bir beklentimiz var. Mobilya sektörünün en büyük sorunu KDV oranının yüksekliğidir. Oysaki bundan dört yıl önce tekstil sektöründeki KDV oranını yüzde 8'e çekmiş ve sektörün önünü açmışlardı. Bu oran mobilyada hâlâ yüzde 18. Sektör bu durumdan çok ciddi bir rahatsızlık duymaya başladı. Örneğin mobilyanın yüzde 80'lik bölümü tekstil ürünlerinden oluşurken kanepenin içine konan yaydan ötürü mobilyada KDV yüzde 18'e çıkıyor. Müşterimizden 12 ay sonra aldığımız KDV'yi de zaten peşin ödüyoruz. Yatakta da mobilya mı, tekstil mi karar verilemediğinden uzun bir süre sıkıntı yaşanmış, herkesin aklını karıştırmıştı.

Sektörün insan kaynağı potansiyeli ve IK'na dayalı işlerin oranı epey yüksek. Yeni bir kararname ile IK üzerinden verilen verginin yüzde 5'e indirilmesi hem sektörü memnun edecektir hem de istihdamdaki kaçakları azaltacaktır. Bu da sektörün büyütmesi için hemen alınması gereken karardır.

Dünyaya bakınca, ülkemize yurtdışından mobilya geliyor ama bu çok rahatsız edici bir oran değil. Ancak meslektaşlarımızın konuya çok daha dikkatli bakmaları ve tedbirlerini almaları gerekiyor. Şimdi küçük olan yabancı mobilya pazarı gelecekte tehlikeli boyutlara yükselecektir. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın koyduğu satış sonrası hizmet yabancı markaları için caydırıcı olabilirse de onlar da bu işi en iyi şekilde yapmayı öğrenecekler."

Görüyorum ki, özel sektör çok çalışıyor. Bu kadar yoğun çalışmanın sonucunda hükümetten ne bekliyorsunuz?

"Her vatandaş ve girişimci gibi siyasi istikrar bekleniyor. Şu anda AK parti iktidarı olduğu için beklentimiz de ondan. AK Parti, altı yıldan bu yana Türkiye'yi yöneten tek parti olarak ciddi bir devlet deneyimi de kazandı. Bence bu çok önemli bir nokta çünkü siyasi istikrar ekonomik istikrar için çok önemli. Türkiye de dünyanın gittiği yere gidiyor. Bu iyi midir? Bence evet! Diğer yandan da hükümetlerin ülkemizin güvenliğini sağlamasının gerektiğini bunun da çok önemli olduğunu düşünüyorum. İnanıyorum ki ne kadar dost ve müttefik gözükseler de Türkün dostu yine Türk'tür. Ülkemizdeki tüm taraflar için hükümetin birleştirici olması gerektiğini de biliyorum. Devlet kademelerinde kadrolaşmanın doğru olmadığını, performansa dayalı işe alımlarının çok sükse yapacağını söylemeliyim.

Yeni nesil kararların alınması gerektiğini ve esnek yapılanmanın doğru olduğuna inanıyorum. Cari açığımızın endişe verici boyuta gelmemesi için bazı sektörlerde tedbirler alındığını da biliyoruz. Kriz zamanlarında bu açığın verdiği zararı ve bu açığa dayalı krizleri hep birlikte gördük. Elbette bunun için devlet tedbir almış ve kota koymuştu. Ancak petrol ürünlerini ve türevlerini mutlaka almak durumundayız. Kaynak Kullanımı Destek Fonu, Tansu Çiller zamanında yüzde 6'lık bir oranla başlatılmıştı. Daha sonra bu oran yüzde 3'e çekildi. Bu şu demek: 100 birimlik vadedi ithalat yaptığım için ödediğim vergi miktarı üçken ayrıca bu fona da bir üç daha ödemiş oluyorum. Libor faizlerinin yüzde 6-6.5 olduğu dönemlerde bu oran normaldi ama Libor faizi yüzde 2'lere düşmüş olmasına rağmen hâlâ bu oran yüzde 3 olarak devam ediyor. Ekonomimizi yönetenlere bir çağrıda bulunmak istiyorum. O günler için doğru olan bu uygulamanın değişmesi gerektiğine inanıyoruz. Bu vergiyi ödemek istemeyen kurumlar off- shore bankalarla iş yapıyorlar. Bu da ülke ekonomisi açısından kayıp demektir. Ekonomiyi yönetenler sadece geleceğe yönelik vata de bulunuyorlar.

'Yapılacak, edilecek' söylemleri artık bitmeli sadece yapılmalı. Ancak Sanayi Bakanlığı ile Maliye Bakanlığı'nın çok iyi çalıştığını söylemeliyim. Umarım ki bu konularda hükümet tarafından hızlı aksiyon alınır."

7 Ağustos 2008

İsmet Koçak

Koçak Gold Yönetim Kurulu Başkanı



“İçindeki öğrenme isteği bitmemişlerden birisi de İsmet Koçak. Bunu aslında siyaset bilimci olmak isteyip de çok başarılı olmasına rağmen kuyumcu olmasına bağlıyorum. İçindeki heyecanları bitmeyeceklerden birisi yine o! Bunu da fırsatları belki de herkesten önce görmesine bağlıyorum. Hayatı keyifli yanından görmeyi başaranlardan olarak değerlendirdiğim İsmet Koçak’ın bu yaklaşımını da yaşamdan keyif alan karakterine bağlıyorum. 50 yıllık kuyumculuk geleneğinin şimdiki temsilcisi İsmet Koçak’ın yaşam felsefesinden alınacak çok öğreti var.”

Dizilere sponsor olduk, hızlı büyüdük!

İsmet Koçak Şereflikoçhisar doğumlu. Ankara Hukuk Fakültesi'ni bitirmiş ama bir süre savcılık görevini yerine getirdikten sonra baba mesleği olan kuyumculuğa başlamış. Şereflikoçhisar'da perakende mağazacılıkla başlayan meslek hayatı 1987 yılında İstanbul'a gelip toptan satışa başlamasıyla devam etmiş. İsmet Koçak bir süre sonra babasına Ankara'da dükkân açmak istediğini söylemiş ancak öngörülü davranmış kurucu baba ve "Açacaksanız İstanbul'da açın, İstanbul dünya kentidir" demiş. Onun tavsiyesiyle 1987'da İstanbul'da Kapalıçarşı Çuhacı Han'da 8 metrekarelik bir dükkân açılmış ve toptan ticarete başlanmış. Üç küçük mağaza ile başlayan iş, 3 mağazayı birleştirip büyük bir mağazaya dönüştürene kadar sürmüştü. Bu yaklaşımla sektördeki büyük mağazacılık konseptinin de öncülerinden olan Koçak Gold, 1993 yılından bu yana ihracat da yapıyor. Balkan Ülkeleri, Kafkas Ülkeleri ve Avrupa'ya ihracat yapan kuruluş, uluslararası piyasalarda 14 ayar ürünleriyle tanınıyor. İç piyasada 14 ayar grubunun yanı sıra 22 ayar ve kendi üretimi olan ürünleriyle de yer alan Koçak Gold, yurtdışında; Bulgaristan, Romanya, Slovakya, Sırbistan, Macaristan, Polonya, Litvanya, Estonya, Letonya, Kosova, Çek Cumhuriyeti, Irak, Bosna Hersek, Makedonya, Kazakistan, Özbekistan, Azerbaycan, Batı Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri, Rusya ve Ukrayna gibi ülkelerde satış yapıyor. Altın tükünün yanı sıra Koçak Pırlanta markasıyla pırlantalı mücevher de üreten kuruluş bu yıl 50 kuruluş yılını kutluyor.

Kuyumculukta tanıtım ve reklam çok önemli

Sadece perakende de değil toptancı kuyumculuk yaparken de tanıtımın ne kadar önemli olduğunu kavramış bir grup Koçak Gold. İsmet Koçak, "Aksaray Horhor'da antikacılar çarşısını gezerken bir mücevherat kataloğu gördüm. Hazine sandığı bulmuş gibi oldum. Bir benzerini yapmaya karar verdiğimizde bize dönüşünün bu kadar verimli olacağını bilemezdik. Gerçi katalog üretiminde de sektörde bir ilkti. Bizden önce tek sayfalık broşürlerle iş görülmeye çalışılırdı" diyerek üründe ya da tanıtımında yapılacak olan küçük bir farkın önemine vurgu yapıyor.

Koçak Gold YKB'nı İsmet Koçak, 1990'lı yıllardan bu yana eski Doğu Bloku ülkeleri ile Rusya dışındaki eski Sovyet ülkelere büyük satışlar ve ihracat yaptıkları-

nı anlatıyor, “Hem iç pazarda hem de yurt dışında tanıtım ve reklamla markamızın bilinirliğini artırmaya çok önem verdik. Bu sayede de Koçak Gold markası sadece iç pazarda değil geniş bir bölgede tanındı” diyor.

Doğru yerde yapılan sponsorluk harcama değil yatırımdır

İsmet Koçak Kanal D’de yayınlanan Binbir Gece adlı TV dizideki izlenme potansiyelini görür sponsor olma kararını hızlıca verir. Sezgilerinde yanılmaz ve bu sponsorluk sonrasında satışları yüzde 30 artar. Dizinin başrol oyuncusu Bergüzar Korel’e dizideki adıyla Şehrazat’a taktıkları 22 ayar bileziklerin çok yüksek talep gördüğünü söyleyen Koçak, “Bizim satışlarımızın yüzde 80’i 22 ayar bileziktir. Bilezik Türk kadınlarının en çok tercih ettiği takıdır aynı zamanda da en geleneksel yatırım aracıdır. Bergüzar Hanım’ın dizide de taktığı bilezikler büyük ilgi görüyor” diyor.

Tüccar olanlar ticareti, zanaatkâr olanlar zanaatı konuşur evlerinde, çocuklar da dibine düşer elbette. Gerçi İsmet Koçak bir hamle kendini Hukuk fakültesine attıysa da baba mesleği onu geriye çağırılmış. O daha okurken de yazın memlekete döndüğünde babasına yardımcı olmuş.

“Küçük yaşta mağazanın içine girdik” diyor Koçak ve “Sekiz kardeşiz. Altı erkek, iki de abla. Babam bizleri okuttu. Mağazamız küçük bir perakende mağazasıydı ama bize altını çok iyi öğretti. Babam çocuklarının sayısı fazla olunca bir okul kazananı evden gönderdi, yazları da hepimizi ya tarlada ya da mağazada çalıştırırdı. Ben mağazada çalışıyor olmama rağmen aklım fikrim siyaset bilimlerini okumaktı ama hukuk oldu.” diyerek gönlündeki mesleği bizimle paylaşıyor.

Ablanız da hazine avukatı olmuş.

“Ablam benim hukukta okumamda pek etkili olmadı ama okumak bizim sülalede bir yarıştı. Amca çocuklarının hepsi okumuştur. Meselâ amcamın oğlu vardı şimdi Yargıtay üyesi, biz onu örnek alırdık. Bu alanda yürümeyi ben de isterdim. Ancak babam, ‘yaşlandım artık işi bırakacağım’ dediğinde görev beni çağırdı. Savcılığı bırakıp, kuyumculuğa döndüm.”

İsmet Koçak dönmesine döner ama aklını ve enerjisini var olan işi geliştirmeye adar.

“Döndük ama üniversitede tez olacak çok güzel bir çalışma yaptık. Küçük kardeşim ordu mensubuydu onu da yanıma aldım. Birlikte çalışmaya başladık. Köyle-re gittik, promosyon yaptık ve köylülerle yakın ilişkiler içinde olduk. O sıralar kasa-

bada açılmış tüm kuyumcuları ciroda geçtik. Bu arada Ankara'ya da gidip gelirdik, acaba Ankara'da da bir mağaza olur mu diye araştırdık. Babamıza da ne düşünüyor diye soralım istedik, babam zaten dolandırmadan İstanbul dedi."

Koçak Gold'un başarısının gerisinde yenilikçilik ve aile üyelerinin birlik-teliği var. Kardeşinin girişimci yanını iyi dengeleyen İsmet Koçak başarıyı nasıl yakaladıklarının sırrını paylaşıyor bizimle.

"Sürekli yeni bir şey yapma arayışı ve bunun uygulamaya dönüştürülme çabamız var. Babam, "Bir şey bilmiyorsan, komşun neyi iyi yapıyorsa sen de onu yap, hiçbir şey bilmiyorsan onun yaptığını yap" derdi.

Kurucu Tevfik Koçak ilginç bir kişilik...

"Evet, öyleydi. Cevdet Sunay binbaşıyken ona üç yıl yazıcılık yapmış.

Babam o günlere ilişkin, Bölükte iki kişi vardı okuma yazması olan, biri de bendim. Çocuklarımı okutmaya o zaman karar verdim demişti.

İşi büyütme kararı verilince aksiyon da hızlanıyor.

"İkinci büyük mağazayı açınca sektörde bayağı etkili oldu. Büyük mağaza olunca hem içeriye hem dışarıda fark edildik. Doğu Bloğu'na bağlı ülkelerden kuyumcular geliyor, mücevherat alıp gidiyorlardı. Düşündük onlar geliyorsa biz de onlara gidelim. Önce Bulgaristan'a Romanya'ya, Makedonya'ya gittik ve neler oluyor gördük. Türkiye'de yaptığımız tanıtım kataloglarını oraya da götürdük."

Bütün bu seyahat ve tanıtımlar bardağı doldurmuş olabilir ama en temel çıkış noktanız neydi?

"Sektörde hiç kimsenin aklında yokken 1987'de ilk TSE standardını biz aldık. Broşürlerimizde TSE belgemizi de görüntülüyorduk. Sektörden 'Eski köye yeni adet altının da TSE'si olur mu?' diyorlardı ama şimdi herkes TSE kullanıyor. Yurtdışına çıkan ilk şirketlerdeniz. Ayrıca en belirgin kırlma notası da kendi binamıza geçmemiz oldu. Tanıtıma inanırım. Reklamların etkili olduğunu da bilirim. Binbir Gece dizisine sponsorluğumuzun da çok isabetli olduğunu söylemek isterim. Şu anda marka bilinirliği anketlerinde ilk beşte görünüyoruz. Her yaptığımız işte bir düşünce ve derin bir çalışma vardır. Şansım yaver gitti de her şey iyi oldu diyemiyorum çünkü her şeyi çalışmayla elde ettim. Diğer yandan 1997 yılında Dünya Altın Konseyi'nde marka yaratmak için bir çalışma da yapmıştık. İşte o yıllarda tabiri caizse patinaj yaptık ve üretime girdik. Babadan kuyumcuyuz ama biz özünde satıcısıyız. Üretici olmadığımız için bu yatırım bizi zorladı, zorlayınca markanın tanıtımını belli bir süre erteledik. Keşke üretime girmeseydik de tanıtıma devam etseydik dediğimiz zamanlar da oldu."

Dünya Altın Konseyi'nden söz eder misiniz?

“Dünya Altın Konseyi, dünya altın üreticileri birliğidir ve altın üreticilerinin altın satışını arttırmak için kurulmuştur. Meselâ Dubai’de, Türkiye’de, Hindistan’da ve İtalya’da büroları var. Türkiye’de büro altın satışıyla ilgili olarak şirketlerle temas içinde oldu. Altının satışını nasıl arttırınız konusunu gündeme taşıdı. Çok yeni bir sektör. Ancak Anadolu’da kuyumculuk tarihi binlerce yıla uzanır. Dünya Altın Konseyi Bürosu açıldıktan sonra sektör olmamıza da katkı sağladı. Türk kuyumcular birbirini tanıımıyordu. Toplantılar düzenlendi, insanları bir araya getirdi ve tanıştırdı. İlişkilerle birlikte işler de yavaş yavaş gelişti.”

Sektörün derneği, yayınları ve fuarı da var. Bir iş kolunun meslek olması için bütün temel parametreler mevcut. Peki, bütün bunlar arasından Koçak Gold nereye doğru gidiyor?

“Marka bilinirliğini arttırmaya devam edeceğiz, çünkü Türkiye’nin tek eksigi dünya markasının olmaması. Bu Türkiye’nin en büyük sorunudur. Oysaki Türkiye altın ve mücevheratta marka olmaya aday tek sektördür. Şimdi de İtalya’dan sonra ikinciyiz. Diğer yandan yurtiçinde üretilen ürünlerin yüzde 95’i hâlâ no-name. Firmalar güçlenmeli, büyümeli ve yurtdışına ihraç da artmalı.

Bizim gayemiz, yurtdışında Türk malı, Türk malı diye satılmalı. Yabancı alıcılar bizden mal alıyor, ama kendi tüketicisine satarken bizim adımızı söylemeden satıyorlar. Bu bizim büyük eksikimiz. Çok çalışmak değil akıllı çalışmak gerekiyor.”

Peki, bu süreçte devletten neler bekliyorsunuz?

“Devletin kuyumculuk sektörüne bakışı olumlu yönde değişiyor ama hâlâ ciddi handikaplarımız var. Öncelikle kuyumculuğun bir sektör olarak görülmemesi problemi var. Diğer yandan yüzde 20’ye varan Özel Tüketim Vergisi sıkıntı yaratıyor. Sektörün gelişimine verdiği engelleri Maliye Bakanlığı’na gerektiğince anlatabilsek ÖTV’nin kaldırılacağına da inanıyorum. Eğer ÖTV kalkarsa yurtdışına satış rahatlar. İhracat rakamları anlaşılır ve belirgin hale gelir. Bu da ihracat içindeki sektörel payımızı büyütür. Şimdi taşı ithal etmek de sıkıntılı, fatura kesmek de sıkıntılı. ÖTV’den ötürü fiyat artıyor, satışlar da düşüyor. Yurtdışına doğru düzgün ihracat yapılamıyor.”

Niçin biz daha farklı ve güzel tasarımlar yapamıyoruz?

“Düşünüp üreten insanımız az da ondan. Biz Türk kuyumcuları İtalya’daki fuarlara gidiyor ve onların yaptıklarını şöyle yapsak, biraz değiştirsek diye bakarız. Keşke bunun tersi olsa İtalyanlar gelip de Türk reyonuna baksa. Oysaki altın sektö-

ründe iyi yetişmiş insan kaynağımız ve çok iyi el işçiliği yapan zanaatkarlarımız var.

Tasarım için ise ayrı bir eğitim gerekiyor. Bizdeki Üniversiteler de artık ciddi anlamda takı tasarımına girmesi lazım, şimdilerde yüzeysel şeyler üretiliyor. Ne yazık ki okuldan mezun olunca da her şey bitmiyor.

Sektör olarak Türkiye’de yaklaşık 35 bin perakende kuyum mağazası ve 5 bin kadar da toptancı var. Toplamda 40 bin olur, o da eder en az yüz bin çalışan, ciddi bir rakam. Türkiye kuyumculuk sektörünün toplamda 250 bin kişiye ekmek sağladığını düşünüyorum.”

Konuşmanızda çoğulcu yaklaşımınız var. Bu sizin takım çalışmasına yatkın olduğunuzu gösterir. Bu durum çok kardeşli olmaktan mı kaynaklanıyor? Nasıl bir yöneticisiniz?

“Benim disiplin alışkanlığım var. Bir de bana mükemmeliyetçi diyorlar. Her şeyi dört dörtlük istediğimi söylüyorlar ama her şey dört dörtlük olmuyor, zor. Elbette bu da sıkıntı yaratıyor. Bir de acele iş yapmak isterim hemen anında o iş olsun isterim. Yarına iş bırakmam, çünkü yarın bir başka iş önümüze çıkınca onu yapacağız.

Ben tembel adama kızarım, yaramaz derim. İnsan çalışkan olacak, disiplinli olacak zamanında gelecek, bir de işi sahiplenecek. İnanın ben belki bir çalışanımdan üç kat dört kat daha fazla çalışıyorum.”

Peki, Türkiye’yi ve geleceği nasıl değerlendiriyorsunuz?

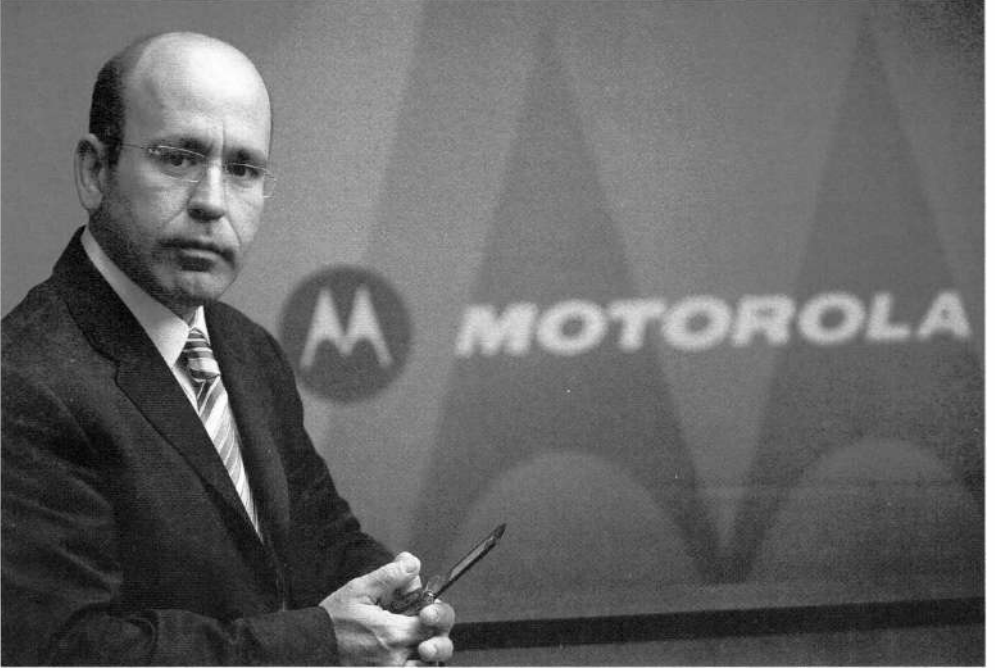
“Türkiye şu anda genel dünya ekonomik daralmanın kısılcında. Bu ekonomik daralmanın petrol ve maden fiyatlarının aşırı yükselmesi nedeniyle olduğunu düşünüyorum. Dünya ekonomisinde gıda ile ilgili gelişmeler daha büyük bir kaosun habercisi olabilir.

Son yüz yılda iki büyük savaş yaşamışız. Bu savaşlar paylaşmayan hepsi benim olsun diyenlerin istediğinden kaynaklanmıştı. Uluslararası sorunlar mümkün olduğunda çözülmeye çalışılıyorsa da zengin ülkeler zenginliğini sürdürmek için çaba göstermeye devam ediyor. Fakir ülkeler ise hala fakir. Bu dengesizliği kısmen de olsa düzeltmezsek büyük bir kaos yaşanabilir diye düşünüyorum. Çünkü bakıyoruz dünya savaşlarının sebeplerine neticelerine aynı şey. Güçlü ülkeler, küçük ülkelerin elindeki zenginliklere müdahale etmeye devam ederlerse sorun büyümeye devam edecektir. Dünyanın büyük sermayedarları her istediklerini rahatlıkla yapıyorlar. Diğer yandan en temel ihtiyaçların fiyatı da sürekli arttırılıyor. Kediye sıkıştırırsanız yapacağı tek şey tırmalamaktır. Ben şahsen bu durumdan endişeliyim.”

14 Ağustos 2008

Cenk Cesur

Motorola Türkiye Ülke Müdürü



“Müthiş uyumlu bir isim ve soyadı. Ayrıca başında bulunduğu kurumun bir zamanlar gereksinimi olacak kadar da anlamlı. Cenk Cesur’a sorularımı geçmişe değil de geleceğe ilişkin soruyorum, teşekkür ediyor. Biliyorum ki ciro sal, adetsel rakamlar da alamayacağım çünkü halka açık bir dünya şirketi Motorola. Söyleşinin sonunda, “ilk kez bir gazeteci bana ciro, adet sormadı” diyor. Neden, yanıtını alamayacağımı bildiğim bir konuda soru sorayım da refüze olayım diye aklımdan geçiriyorum. Cenk Cesur da farklı kariyer yapan ve kariyer çizgisini farklılaştıranlardan. Konusunda bilgili ama bir o kadar da ketum. Eh! Motorola Global’in Türkiye’de canı epey yandı. Bu ketumiyet bana değil de, ondandır diyorum.”

Üçüncü nesil teknoloji, içerik ve yazılım firmalarının sayısını artıracak

Bu yıl Motorola için önemli, çünkü kuruluşunun 80., kurumun hizmete sunduğu cep telefonu ise 25. yılı kutluyor. İlk cep telefonu 1983 yılında ilk kez Motorola tarafından üretilmişti. 1969 yılında Apollo 11 Ay modülünden Neil Armstrong'un sözlerini taşıyan da, 1994 yılında Türkiye'deki kullanıcıları cep telefonuyla ilk kez tanıştıran da yine Motorola.

Motorola'nın portföyü içinde iletişim altyapısı hizmetleri, kurumsal mobilite çözümleri, dijital ev eğlencesi cihazları, kablo modemleri, mobil iletişim araçları ve Bluetooth aksesuarları yer alıyor. Küresel varlığı 2007 yılında 36,6 milyar dolar satış rakamına ulaşmış ve Motorola, Fortune 100 şirketleri arasında yer almış.

Türkiye'de Motorola markası sadece cep telefonu üreticisi olarak biliniyor ancak cep telefonu birimi dışında iletişimi mümkün kılan altyapıların oluşturulmasından, iş yaşamını kolaylaştıran çözümlere kadar pek çok farklı alanda hizmet veriyor. Örneğin Türkiye'de Motorola tarafından yürütülen Vodafone altyapısının kurulumu projesi tüm dünyada en başarılı projelerden biri. İletişim sektörünün önemli konularından 3G'nin bir adım ötesi olan Wimax konusunda dünyada pek çok başarılı projenin sahibi yine Motorola.

Motorola ARGE konusunda da çok iddialı bir kurum ve 21.300'ün üzerinde patente sahip. Türkiye pazarında 1994 yılına kadar distribütörleri aracılığıyla iş yapan Motorola, 1995 yılından bu yana 'Motorola Komünikasyon Ticaret ve Servis Ltd. Şti.' adı altında hizmetlerine devam ediyor.

Motorola Türkiye Ülke Müdürü Cenk Cesur ile söyleşi yapmak üzere hazırlanırken bu teknoloji devini yeteri kadar tanımadığımı düşünüyorum. Aslında biz Motorola'yı Uzan-Telsim-Motorola üçgeni içinde tanımış ve daha çok da olumsuzluklarla anmıştık. Ancak o günler epey geride kaldı. Motorola, şimdi Türkiye'de Vodafone olarak yoluna devam eden GSM operatörüyle geniş kapsamlı çalışıyor.

Türkiye'deki oluşumun başında Ülke Müdürü Cenk Cesur var. Cenk Cesur, İstanbul Erkek Liseli. Üniversite eğitiminin lisans bölümü için İTÜ Endüstri Mühendisliği'ne, yüksek lisansı için de yine aynı üniversiteye devam etmiş. 1991 yılından bu yana üretim ve hizmet sektörlerinde kalite güvence ve mükemmellik konularında çalışan

Cesur, 2000 yılında Avrasya Bölgesi'nden Sorumlu Kalite Yöneticisi olarak Motorola Türkiye'ye katılmış. 2007'de Motorola Türkiye Ülke Müdürlüğü'ne atanan Cenk Cesur, 2006 yılından bu yana Avrupa Bölge Kalite Müdürlüğü görevini de sürdürüyor. Gerçek bir deniz tutkunu olan Cesur, yelken açıyor, maketle uğraşıyor, gezilerine ait amatör film çekimiyle kurgularını da yapıyor.

Motorola ülkemizde cep telefonu olarak tanınıyor. Bunu nasıl değiştirecekseniz?

"GSM teknolojisini geliştiren firmaların başında Motorola geliyor. 80. yılda kendimizi konumlandığımız yer aslında geçmişten çok farklı değil. Motorola geçmişten bugüne kadar hep teknoloji konusunda lider. Motorola'nın dünya üzerindeki gelirlerinin yüzde 40'ı sadece cep telefonundan, yüzde 60'ı kurumsal pazardan geliyor. Kurumsal pazara baktığımızda bunu üç kategoride ele alıyoruz. GSM altyapısı ve bunu destekleyen geniş bant mobil internet teknolojileri. Bir diğeri şirketlere sağladığımız mobilite imkânları ve son olarak da Motorola'nın belki de en eski iş alanlarından biri olan kamu güvenliği alanında sunduğumuz profesyonel telsiz çözümleri. Türkiye'deki satışlarımızı distribütör şirketimizle yürütüyoruz. Son yıllarda cep telefonu satışlarında rakiplerimizden geride kalmıştık ancak yeni ürünlerimizle yeniden yükselişe geçtik."

Neden geride kaldınız?

"2005 yılının başında Razor modelini satışa sunmuş ve çok ciddi bir sıçrama kaydetmiştik. Bu ürün sonrasında müşteri beklentilerimiz de ciddi bir şekilde arttı. 2006-2007 yıllarında portföyü destekleyecek yeni ürünlerde sıkıntı oldu. Bu aşamada Nokia öne çıktı. Nokia hem dünyada hem Türkiye'de pazar lideri konumunda. Biz Motorola olarak bu sıkıntılı süreci aşmak üzereyiz. Çok büyük sıçramalar yapamasak bile yeni ürünlerimizle piyasada biz de varız diyoruz. Örneğin Türkiye'de henüz pazara sunduğumuz U9 telefonu var. Pembe ve mor modelleriyle gençlere hitap ediyor. Bahsettiğimiz bu modeller dünyada en iyi müzik telefonu seçildi. Devamı da geliyor. Bu yılın sonunda hem dünyada hem Türkiye'de pek çok yeni ürünü pazara sunacağız. Bu da duraklama dönemi sonrası için iyi bir çıkış olacak."

Motorola halka açılmaya karar verdi. Neden?

"Bu bir ticari önlem. Bu yılın başında Motorola'yı iki halka açık şirket şeklinde ayırma planı anons edildi. Cep telefonları bölümü ile kurumsal ürünleri içeren şirketler ayrı ayrı halka açılacak. Şu anda Motorola'da iki CEO bu bölümlerin başında görev yapıyor. Bu görev bölümüyle birlikte her iki grup da daha güçlü hale gelecek. Biz bunun en büyük etkisini telefon pazarında olacağını bekliyoruz."

Hem kurumsal hem de mobil telefon teknolojisinin yüksek standartlarda olması gerektiğinden yola çıkarsak ARGE'nizden söz edelim.

“Ar-Ge ve yenilikçilik, Motorola'nın ayrılmaz parçası. Şu anda Motorola'nın 21 bin 300 tane patenti var. Chicago'da Innovation Center merkezimizin yanı sıra Çin'de, Romanya'da, Polonya'da ve Rusya'da birçok merkezde yenilikçi araştırmalarımız devam ediyor.”

Tüketici açısından bakıldığında cep telefonları birbirinin benzeri hizmetleri sunuyorken tüketiciler neden Motorola satın almalı, farkınız nedir?

“Yüksek teknoloji meraklısı bir grup belki buna dahil olmayabilir ama tüketim trendlerine baktığımızda fiyatın kullanıcıyı etkilediğini görürüz. Diğer yandan Motorola pazara her zaman bir yenilik sunar. Örneğin ince telefon, katlanır telefon kavramları Motorola'nın sunduğu tasarımlardır. Motorola Razor'dan önce ince telefon yoktu. Bugün rakiplerin hepsinde var. Teknolojinin gelişmesiyle kullanıcının telefonunda bulundurduğu fonksiyonlar da gelişiyor. Bu beklentiye yanıt verdiğinizde sizi seçiyorlar.

Eskiden cep telefonunu sadece konuşmaya yarayan bir cihazdı ama giderek fonksiyonları değişti. Bu kadar çok beklentiyi bir tek cihaza yerleştirmek uygun mudur? Asıl fonksiyonları dışındaki durumlar işin içine girdiğinde o cihazın asıl yapması gerekli olan görevi layıkıyla yapması beklenir mi?

“Ben de ilk cep telefonumu aldığımda, ‘Konuşayım arada da mesaj göndereyim yeter’ demiştim. İnternet, mobil internet, mesaj gönderimi ve bilgiye anında ulaşma gibi olanaklar teknolojiyle olanaklı olunca, kullanıcıların beklentileri de değişiyor. Altyapı teknolojilerine baktığımızda geniş bant internet, 3. Nesil lisansların çıkmasıyla, kullanıcıların beklentileri daha da değişecek. Örneğin bir süre sonra bir telefon, bir dizüstü bilgisayar, bir fotoğraf makinesi yerine hepsinin işlevini gören bir cihaz göreceğiz. Belki o zaman cep telefonumuza başka bir adda vereceğiz.”

Üçüncü nesil teknolojinin hayatımıza girmesiyle Türkiye’de sektör daha ne kadar büyüklüğe ulaşılacak?

“Operatörlerin nasıl bir strateji izleyecekleri çok önemli ama bizim için ilk etapta birkaç milyar dolarlık bir yatırım olacak. Bu yatırım donanım, yazılım ama onun dışında servis, yani şebekelerin güncelleştirilmesi gibi alanlarda da olacak. Bunlar da ciddi bir iş olanağı yaratacak. Bu sadece işin altyapı tarafında. Üstyapı tarafında ise geniş bant mobil, internetin yaygınlaşmasıyla birlikte içerik çok önem kazanıyor. Çünkü şu anda sınırlı bant aralığında bilgi akışı da sınırlı dolayısıyla hem operatör tarafında hem kul-

lanıcı tarafında içeriği bir yerden bir yere aktarmak konusunda sıkıntı yaşanıyor. Bu sınırlamaların kaldırılmasıyla birlikte içerik ve yazılım geliştiren firmaların çoğalacağını düşünüyorum.”

Motorola’nın Türkiye’deki yapılanmasından ve sizin sorumluluk alanınızdan söz eder misiniz?

“Türkiye’deki yapımız uluslararası yapı ile benzerlik gösterir. Benim Motorola Türkiye Ülke Müdürü olarak iki görevim var. Birinci görevim; iş birimleri arasındaki koordinasyonu sağlamak ve Motorola’nın yüzü olmak. İkinci görevim ise Motorola’nın altyapı grubunda Türkiye dışında Avrupa’daki bütün müşterilerle onların şikâyetleri, hizmetleri ve kalitesiyle ilgili çalışmak. Zaten Motorola’ya Kalite Müdürü olarak girmiştim. Farklı kültürlerde çalışmak ve olaylara bu açıdan bakabilmenin önemine inanırım. Küçük yaşlarda aklımda iki meslek vardı: Birincisi babam pilottu, pilot olmak istiyordum. İkincisi de denizci olmaktı. Denizciliği hobi olarak yapıyorum ama kariyer olarak bir firmanın genel müdürü olacağım gibi çok net hedefler koymamıştım. Koyduğum hedefler her zaman yaptığım işi iyi yapmak ve çalıştığım yere gerçekten bir katma değer sağlamaktı. Bu yaklaşımım beni konuma kadar taşıdı.”

Sizin için başarı nedir? Ne olduğunda başardım dersiniz?

“Çevre tarafından takdir görmek benim için bir başarıdır. Ben bugün şu kadar satış yaptım, şu işi bitirdim ama bunu yaparken, etrafımdaki birçok insanı mutsuz etmişsem o benim için başarı göstergesi değildir. Eğer bir şey yapıyorken onlar da bunu paylaşıyor ve takdir ediyorsa bu benim için başarıdır. Bu şirketi bir ekip olarak yönetiyoruz. Hiçbir zaman tek yönetici, masaya yumruğunu vuran, kimseye danışmayan bir yöneticilik tarzından hoşlanmamışımdır. Mümkün olduğunca konunun uzmanı olan arkadaşlara danışarak, onların fikirlerini alırım. Tabi her zaman parlamento gibi olmuyor. Sonuçta bir kişinin karar vermesi lazım bazen o kararlar yanlış oluyor ama o süreç gelirken mümkün olduğunca danışarak, konuşarak ilerlemeyi tercih ediyorum. Her zaman uzlaşma olmuyor. Olmadığı zaman son kararı ben vermek zorundayım çünkü sorumluluk var, hoşlanılmasa bile...”

Bir yönetici olarak en çok bilginin saklanmasına kızarım. Çünkü bu ekip çalışmasını da, güveni de etkileyen bir durum.”

Peki, gençlere teknoloji alanında fırsatlar var mı? Nasıl bir kariyer planı yapmalılar?

“Artık hayatımızı her alanda teknoloji şekillendiriyor. Bundan sonra da bu

alandan büyüyerek kariyer imkânları yaratacağız. Türkiye'ye yabancı yatırımcılar tarafından duyulan güvenin artmasıyla birlikte Türkiye'ye daha fazla yatırım yapılacağını düşünüyorum. Beş senelik bir zaman dilimi içinde şu anda Türkiye'de, tek tük olan Ar-Ge, yazılım geliştirme merkezleri belki daha fazla olacak. Bu konuda gerek hükümetin gerekse diğer kuruluşların, ümit ediyorum ki bir sürü etkileri olacak. Gençlerin bu konudaki kariyer planları ne olmalıdır dersek, ben her zaman üniversitelerde konuşmalara gittiğimde; 'Her ne iş yaparsanız yapın, bir kere teknolojiyi takip etmeniz lazım. Finans da, İK da yaparsanız teknolojiyi takip etmeniz lazım. Bu kariyer planınızdan bağımsız olarak artık teknolojiyi bilmeyen kişilerin bu kırılgan cam yolda ayakta kalabilmesi gerçekten çok zor' derim. Çünkü teknoloji her şeyi değiştiriyor, şimdi tabi mühendislik alanından çıkan arkadaşların seçenekleri bu sektörde iletişim, elektronik, telekomünikasyon mühendisliği alanlarında şekilleniyor.

Ama tabi teknoloji firmalarında da kariyer imkânları var. Genel olarak teknoloji sektörü değil de kariyer planı olarak genç arkadaşlara söylediğim bir şey daha var: Bir kere hangi işi yapmaktan, nasıl yapmaktan zevk aldığınızı kendinize sorun. Çünkü şunu görüyorum.

Bir hevesle telekomünikasyon sektörüne girip, sonra mutsuz olanlarla alakasız sektörlerde zaman kaybeden arkadaşlar var. Çalışma şekillerine, yurtdışıyla çalışma, uzun saatler çalışma, esnek çalışma bunlara uyum sağlayamayanlar oluyor. Yüksek puanla girilen üniversitelerden mezun olan arkadaşların beklentileri, ikinci senede yönetici, beşinci senede genel müdür olmak. Veya mezun olduğunda çok yüksek maaş bekleyenler oluyor. Motorola'da stajını gerçekten ciddiye alarak yapan ve kendini gösteren arkadaşlarımız var. Onlara şirketimizde iş olanağı sağlıyoruz.”

Çok sıkıntılı bir dönem geçirmenize rağmen toparlandınız. Uzan Grubu dönemi ve sonrasında tatsız bir izlenim yaratıldı. Motorola bu algıyı nasıl yönetti?

“Çok tatsız bir dönem yaşadık. Mümkün olduğunca soğukkanlılığımızı koruyup büyük tepkiler vermeyerek süreci yönettik. Çünkü gerçek olgular ortadaydı. Telsim'in yönetimi TMSF tarafından alınınca, biz 2005 yılının sonunda tekrar Telsim'le çalışmaya başladık. Burada önyargılardan arınmış, profesyonelce, ticari ilişkiler ne gerektiriyorsa o yapılarak devam edildi. 2006 yılında da TMSF Telsim'i satışa çıkardı, Vodafone da satın aldı. Bu olayın Türkiye'deki yabancı yatırımcı açısından da etkileri oldu. O süreçte biz de burada küçüldük ama o dönem yurtdışındaki projelere yaklaşık 50-60 arkadaşımızı gönderdik. Şimdi 350 kişilik bir ekibimiz var.”

21 Ağustos 2008

Ahmet Nakkaş

Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı



“Tekstil, küresel krizde tüm sektörlerden daha en çok etkilenirken Sayın Ahmet Nakkaş'ın sakin olmasını beklemek elbette mümkün değildi. Söyleşimizi yaptığımız günlerde kriz henüz etkilerini büyük ölçüde göstermemişti. Başında bulunduğu derneğin sektörel sorumluluğunu yüksek sesle dile getirme konusunda korkusuz davranan Nakkaş'ı giderek artan krizi etkileriyle daha fazla sorun bekliyor olacak. Kişisel ve sektörel anlamda gerçekten kolaylıklar diliyorum”

Mısır, bizim yapamadığımızı yaptı şimdi fabrikaları oraya naklediyoruz

Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD) Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Nakkaş, Marmara Üniversitesi Uluslararası İşletme Fakültesi'nin ardından California Üniversitesi'nde Uluslararası İşletme Lisans eğitimini tamamlamış.

Önceleri farklı tekstil firmalarının değişik departmanlarında çalışan Nakkaş, 2005'te Sar-An'daki ortaklığını bitirip İmaj Medya Spor Pazarlama'yı kurmuş. Halen İmaj Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı. Kendi şirketinde de bir Türk markası oluşturma çabasında. Çocuklara yönelik özgün tasarımlı çalışmalar yapıyor. "Bir çocuk markası yaratmanın handikaplarını sekiz sene yabancı lisansla üretim yaparken gördüm." diyen Ahmet Nakkaş, "Marka olabilmek için koleksiyon ve tasarıma yatırım yapmak gerekiyor. Yabancılarla yaptığımız sekiz senelik çalışma, bize farklı bir deneyim kazandırdı. Kendi markamız Studio Kids'i yarattık ve yaygınlaştırma çabalarımız sürüyor." diyor.

Ahmet Nakkaş, TGSD'ye başkan seçildiğinde, herkesin korkulu rüyası Çin ve diğer Uzakdoğu ülkeleri rekabette ucuz insan gücünün avantajını yaşıyordu. Kısacası bilinmezlerle dolu bu dönemde başkan olan Nakkaş, bu kararı nasıl verdi, onu görevi kabul etmeye yönlendiren unsurlar nelerdi?

"TGSD 32 yıllık bir sivil toplum örgütü ve dernekler içinde demokrasinin en iyi işlediği kurumlardan biri. Bu yapı içinde yaptığınız işler ve görevdeki performansınız sizi öne çıkarıyor. Dernekte, geçmiş yönetimlerle gerçekleştirdiğimiz projeler görevin bana verilmesine vesile oldu. 'İnsanları söylemleri değil, uygulamaları hatırlatır' diyerek edindiğim deneyimleri paylaşmaya karar verdim ve başkanlığı kabul ettim. Görev zor ya da kolay önemli değildir. Sorumluluğu neyi gerektiriyorsa onun layıkıyla yapılması ve bu konumda olanların kişisel menfaat hesaplarını yapmaması gerektiğine inanırım. Hazır giyim 2,5-3 milyon kişinin ekmek yediği en büyük sektörlerden biri ve ekonomik katkısı da oldukça fazla. Bu çok önemli sektörün geleceğini hiçbir sektörün yapmadığı kadar ayrıntılı bir planlamayla biz yapalım istedik. Çalışma grubumuz 10 yıllık sektörel öngörüğü ortaya koydu. Sektörün gücünü ortaya koyacak altyapı konularına öncelikli olarak ağırlık verdik. 2005 yılı, dünya ticaretinin serbest-

leştigi ve kotaların kalktığı dönemdi. Bu nedenle de tehditleri çok önceden belirledik ve hem derneğin hem de sektörün çatı projesi olan vizyoner bir hazırlık yaptık”

Planlı çalışmak doğru bir yaklaşım...

“Evet, yaptığımız planlamanın ne kadar etkili olduğunu zamanla da görmeye başladık. 2007 yılında daha önce yaptığımız projeyi güncelledik ve adını ‘Ufuk 2015-Türk Hazır Giyim Sektörü Yol Haritası’ yaptık. Dünyadaki ticaret hacmi giderek büyüyor ve tüm ülkeler için dış ticaret giderek önem kazanıyor. Artık hemen tüm sektörlerde küresel oyuncuların yer aldığı küresel bir ekonomiden söz ediyoruz. Pazardaki bu yeni oyuncular ekonomik yönden çok güçlü. Göz ardı edilmemesi gereken bir diğer konu da talep daralması. Bütün bu gelişmeleri gözlemlediğinizde artık küresel bir oyunu oynamak zorunda olduğumuzu görüyoruz. Bu oyunun olumsuzluklarını daha çok geliştirmekte olanlarla az gelişmiş ülkelerde zamanla göreceğiz. Bize gelince bu zor oyun içinde bile ülke olarak küresel bir oyuncu düzeyine geldik. Tekstil ve hazır giyim olarak ihracatımız 23,5 milyar dolar civarında. Toplamda iç hacimle birlikte yaklaşık 35 milyar dolarlık bir büyüklüğe, hedeflediğimizden önce ulaştık. 2023’te Cumhuriyetin, 100. yıldönümünde bir başka hedefimiz daha var. Ana vizyon olarak da tedarikçi ülke konumundan piyasa yapıcı ülke konumuna geçelim istedik. Türkiye’nin artık bu alanda bir üst basamağa sıçraması gerekiyor. Bunun için de müşteri eğilimlerini baştan öngörüp, memnuniyeti en üst seviyelere taşıyabilen, trendleri belirleyerek tasarımıyla öne çıkan şirketlerimizin olması gerekiyor. Farklı olmayı bilen, katma değeri yüksek ürünler yaratmak artık şimdi çok daha önemli.”

Rekabet hangi alanlarda daha fazla ve bunun aşılabilmesi için neler yapılabilir?

“Düşük fiyatlı fason çalışma modeli sektörümüze yerleşmiş durumda. Bu nedenle öncelikli yaklaşımı kaliteli mal ve hak ettiği fiyat denklemine çekelim dedik. Bunun için de işletmelerin değişim ve dönüşüm sürecinin önemli olduğunu gördük. Kurumların bu sürece geçebilmeleri için desteklenmesi gerekiyordu. Bu sürecin üç tane temel unsuru var. Öncelikle ülkeyi yönetenlerin bu süreci bilmesi ve yol gösterici olması gerekiyor, yani siyasi irade, özel sektör ve bürokrasi bir arada çalışmalı. Bu üç unsurun birlikte neler yapacağıyla ilgili net bir çalışma ortaya konulmalıydı. Biz işletmeler tarafındaki değişim sürecini dört yıl içinde gerçekleştirdik. Anadolu’ya seyahatler yaptık. STK’ları meseleye dahil ettik ve üniversitelere giderek problemi paylaştık. Bu dönüşüm sürecini gerçekleştirenler yaşamaya devam ediyorlar. Diğer-

leri kayboldular. Projenin katma değeri yüksekti ama 10 bin firma kayboldu. Bu firmaların kaybedilmesi kaçınılmazdı diyemeyeceğim, kaybetmeyebilirdik!"

Ne yapılırdı da bu işgücü kaybedilmezdi?

"Bir işin siyasi irade ayağındaki destek doğru zamanda yapılmış olsaydı kayıp sayısı bu kadar büyük olmazdı. Değişim sürecinde küçük oluşumları destekleyemedik. Yeniden yapılanma sürecini yönetemedik. Proje tamamen makro dengeler üzerinden kuruluydu. Planlama ve süreç yönetimindeki başarı maalesef reel sektöre yansıtılamadı. Bu nedenle 2007'de başlayan sıkıntılı dönemin etkilerini halen yaşamaktayız. Neden ve sonuç ilişkisini önceden göremediğimize gelince; bunu bir öğretmenimin yaptığı analizle açıklamak isterim. 'Üç tip insan vardır: Düşüncesinde yaşayanlar, ki bu ideal bir insandır; günlük olaylarla ve kişilerle yaşayan insanlar, ki bunlar da dedikodu yapanlardır.' derdi. Biz 2007'de tamamen olaylarla yaşadık. Cumhurbaşkanlığı seçimi, genel seçimler, türban, anayasa, parti kapatma davaları gibi. Şimdi icraat dönemindeyiz. Hemen toparlanmalıyız, çünkü iki seneyi kaybettik. Bu süre içinde ekonomik hamleyi herkesten daha iyi yapabilecek Türkiye bir fırsatı daha kaçırdı. Kaybettiğimiz dönemleri kazanabilmek için bir 10 sene hiç durmadan çalışmamız lazım. İnaniyorum ki elimizdeki fırsatları daha iyi kullanabiliydik. Mikro dengeleri çok iyi görebilir, yasal düzenlemeleri yapabilseydik bugün hırzı tekstil için 50 milyar doları hedefleyebilirdik."

Başka şanslarımız yok mu, ne yapılmalı?

"Türkiye'nin en büyük handikabı dış ticaret dengesizliği. Açık, 72 milyar dolar. Bu nedenle Türkiye öncelikle bu açığı kapatmalı ve rekabetçi sektörlerine sahip çıkmalı. Örneğin rekabetçi beş sektör belirleyip yatırım yapılmalı. Bu sektörlerin dünya ticaretinde öne çıkması için kaynak ayırmak şart. Biz emeğe dayalı alın terinin çok fazla olduğu bir sektörüz. Alın teriyle ıslanan toprak asla kurumazmış. Türkiye ancak üreten, alın teri döken insanların omuzlarında yükselir. Türkiye'de tüketim odaklı bir ekonomi var. Ben de diyorum ki bizim sektörümüzdeki ya asgari ücreti kaldırın ya da bölgesel asgari ücreti kesinkes uygulayın. Bir önerimiz de bölgelerin ekonomik gelişmesine göre bir asgari ücret belirleme komisyonunun olması. Bölgeler ekonomik gelişmesine, arz ve talebine göre kendi asgari ücretini belirlesin. Şu anda Anadolu'da konfeksiyonda aylık 150 YTL'ye eleman çalıştıran atölyeler var. Bu paraya çalıştırıp, bunu gerçek asgari ücretten göstermeyeceğine göre, bu haliyle de zaten bir kayıt dışılık söz konusu. Oysaki Türkiye, tarladaki pamuktan, vitrindeki ürüne uzanan süreçte servis verebilme özelliğine sahip bir coğrafyaya sahip. Re-

kabette öne çıkmamızı sağlayacak bir yapıya ulaşabilmek için tedbirler almalı ve desteklenmeliyiz. Milli Eğitim, Maliye ve Sanayi bakanlıkları ve Dış Ticaret Müsteşarlığı ile çalıştık. Ancak bu söylemlerimizi somuta dönüştürecek en ufak bir adım bile atılmadı. Böyle sürerse rekabetçi üstünlüğe sahip ülkeler arasında yok olup gideceğiz. Oysaki alınan tedbirlerle her yıl yüzde 7 büyüdüğümüzü varsayarsak, on sene içinde ne terör kalır ne de işsizlik."

Avrupa Birliği tarafına dönersek hâlâ kota, serbest dolaşım gibi sıkıntılarımız var mı?

"Avrupa Birliği piyasasındaki hem bizim rolümüz hem de onların bizim ihracatımız içindeki payı çok önemli. İhracatımızın yüzde 75'i Avrupa'ya. Dünyadaki 311 milyar dolarlık hazır giyim pazarının 160 milyar doları Avrupa'da. Bu bizim için vazgeçilemez bir pazar. Dolayısıyla stratejik olarak farklılıklar olsa da konuları karşılıklı diyaloglarla çözme yoluna gitmemiz gerekir. Meselenin politik ve ekonomik çerçevesi var. Ayrıca sektörel örgütlerin de karşılıklı diyalogları olmalı. En büyük sıkıntılarımızdan birisi serbest ticaret anlaşmaları. Türkiye, AB'ye aday ülke kriterleri hâlâ görüşülürken AB'nin yapmış olduğu serbest ticaret anlaşmalarından yararlanmıyor. Gümrük Birliği Anlaşması yapılırken AB'nin üçüncü ülkelerle yapacağı serbest ticaret anlaşmalarından Türkiye dışarıda tutulmuş. AB, Çin'le, Rusya'yla ticaret yapabiliyor bu da bizim rekabet gücümüzü düşürüyor. Böylelikle Gümrük Birliği'nin de bir anlamı kalmıyor.

Bu konu da ivedilikle masaya getirmeniz gereken konulardan. Ne yazık ki bu konuyu hiçbir zaman gündeme getirmedik. Neden? Gündemimizde enerjimizi tüketen başka konular öncelikli de ondan! Mısır, dolaylı olarak AB ile serbest ticaret anlaşması yaptı. Biz de, Mısır'a yatırım kaydirdik ve kendimize rakip yarattık. Orada sıfırdan bir tekstil sektörü yarattık. Bu mudur strateji? Bu mudur ileriye görme? Koltuk temsil etmek öyle kolay bir şey değil, koltuğu hakkıyla temsil etmek önemli. Kişisel tercihler, kişisel egolar, kişisel meseleler kendi temsil ettiği makamın üzerinde olduğu sürece bu ülke istediği şeyleri hayata geçiremez. Bu konu çok önemli ama maalesef toplumsal meselesi olan bütün makamlarda bu zafiyet yaşanıyor."

Yolun başında olanlara ne önerirsiniz?

"25 yıllık genç bir sektörüz. Bu sektörü başlatanların ikinci, üçüncü kuşak çocukları, torunları işin başına geliyor. Bu gençliğin getirdiği dinamizmi göz ardı etmemek ve değerlendirmek gerekir. Yeni neslin katma değeri yüksek ürünlerle yabancı pazarlardaki rekabete girmelerini salık veririm. Türkiye'nin hazır giyimdeki

bilgi birikimini doğru değerlendirecek çalışmalar yapılmalı. Yenilikler izlenmeli, trendler öngörülmesi. Araştırma her alanda şart. Mevcut müşterilerin dışında potansiyel müşterilerle de temasa geçilmesi gerekiyor. Yeni kuşak bütün bunları yapma yeteneğine sahip. Ama önce cesaretin, arzunun, inancın olması gerekiyor."

Peki, sizce dünya nereye gidiyor?

"Buna cevap vermek çok zor. İleriyi görebilmek için geriye bakıp ibret alınması gerekir. Dolayısıyla şu anda yaşadıklarımız ileride nasıl bir konumlanma içinde olacağımızın bir göstergesi. 12 trilyon dolarlık olan dünya ticaret hacminin 2020'lerde 20 trilyon daha büyüyeceğine dair bir öngörü var. Bu da 32 trilyon dolar demektir. Bu öngörülere göre biz de öngörülerde bulunmalıyız. Giyim sektörü de büyüyecek 311 milyar dolarlık piyasa 1,2 trilyon dolara çıkacak. O zaman bu hesaplarla yola çıkıp Türkiye şimdiden 2020 haritasını ortaya koyup ona göre konumlandırmasını yapması gerekir."

Çin'i ne rakip ne de tehlike olarak gördüm. Çin hâlâ bir tehlike mi?

"İnsan bilmediği şeyden korkar. Ben Çin'i hiçbir zaman ne rakip ne de tehlike olarak gördüm. Tamam, Çin bir güç, insan gücü var, bunun da üretime yansması var. Siz yeteneklerinizi iyi tanır ve bu yeteneklerinizle ileriye dönük stratejik hamlelerle yeni bir yol çizebilirseniz, karşınızda hiçbiri rakip olamaz. Türkiye bu coğrafyada üretim üssü olarak en güçlü ülke konumunda olabilir. Yükselen ekonomilere bakıyorsanız, Asya Pasifik'e doğru giden bir ekonomik büyüklük var. İşte tam da bu potansiyelin üzerindeyiz. Bütün bunlara bakınca Türkiye'nin konumu vazgeçilemeyecek kadar önemli ama bu önemi maalesef kendimiz göremiyoruz, göremediğimiz için de korkuyoruz. Neden? Çünkü ev ödevimizi yapmıyoruz, gerektiği kadar Ar-Ge yapmıyoruz. Hangi sektörlerle yolumuzu çizebileceğimizin kararını verebilmiş değiliz. Bence Türkiye kendi hedefini koyacak iradeye sahip değil. Siz bu şahsiyeti ortaya koyamazsanız, o zaman ekonomik özgürlüğünüze dayalı stratejileri de belirleyemezsiniz. Eğer belirleyemezseniz de o zaman siyasi bağımsızlığınızı da belirleyemezsiniz, yani bunların hepsi iç içe. İçinde eğitim, sosyal hayatı, askerî ve ekonomik stratejilerin olduğu bütüncül bir hedeften söz ediyorum. İktidarlar değişse de bu ülkenin hedefi olarak kalıcı olmalıdır. Biz bunu yapamaz mıyız? Biz bu karaktere zaten sahibiz, Türk insanının karakterinde zaten bağımsızlık var. Eğer stratejik olarak bağımsızlığınızı ortaya koyuyorsanız o zaman bütün hedeflerinizi de buna göre koymalısınız."

28 Ağustos 2008

Mehmet Nalbantoğlu

KOÇ Bilgi Grubu Genel Müdürü



“Sizi yaklaşık 10 yıldan bu yana izliyorum” dediğimde yüzüme bakıyor, tanımaya çalışıyor. “Mümkün değil, saçlarım çok kısaydı” diyor. Oysaki öyle dikkatli ki benim mümkün değil söylemime o da “benim tanıyamam mümkün değil” dercesine dikkat kesiliyor. Kişisel güveni ve bunu ortaya koyuş biçimi öylesine net ki soru sorarken, “acaba hata mı ederim” kaygısını taşıyorum. Kurumsal aşp sektörel hatta ülkesele giden bir vizyonu var Sayın Nalbantoğlu’nun. Ayrıca bu vizyon onu tutkulu da kılıyor. Ofisinden ayrılırken de, “Bir daha çok değişmeyin de ben de sizi tanıyayım” diyor, sanki nasıl tanımadığına hayıflanırcasına!”

Bilgisayarda tren kaçtı, yazılıma odaklanalım!

Mehmet Nalbantoğlu Edirneli ve soy ağacını araştırarak kadar geçmişini hakkıyla bilmek isteyenlerden. Çok başarılı bir arkadaşı Orta Doğu Teknik Üniversitesi Elektronik Mühendisliği Bölümünü yazdığı için o da, “o yazdıysa bir bildiği vardır” diyerek peşinden gidince, bugün başında olduğu Koç Bilgi Grubu Genel Müdürlüğü görevine kadar uzanan kariyerinin başlangıcı oluşur. Yine aynı üniversitenin Computer Control Sistemleri Bölümü’nde yüksek lisansını tamamlayan Mehmet Nalbantoğlu, ardından Randwick College, Sydney’den MBA sertifikası almış.

Mehmet Nalbantoğlu profesyonel iş yaşamına 1981 yılında başlamış. Avustralya’da Ultra Scales PTY. LTD. ve Honeywell şirketlerinde, Hewlett Packard Türkiye’de Destek ve Satış Müdürlüğü görevinde, Compaq Computer -Türkiye’de Ülke Müdürlüğünde ve Ekol Lojistik’te CEO olarak görev yapmış. Nalbantoğlu, Aralık 2005’ten bu yana da Koç Bilgi Grubu Genel Müdürü görevini sürdürüyor.

Koç Bilgi Grubu Genel Müdürü Mehmet Nalbantoğlu gibi teknolojiye kariyer yapmış birisiyle konuşurken iki açıdan sorularıma yanıt arıyorum: Teknolojinin bir sonu var mı ve biz teknolojiye iyi işler yapan ülke konumuna gelebilecek miyiz?

Elbette hiçbir şeyin sonu yok ve her şey de evrim geçiriyor. Bilişimin girmedığı alan yok! Teknoloji anlamında bir işletme var mıdır ki, ‘Tamam artık ben her şeyi buldum ve bundan sonra da bir yatırıma ihtiyacım yok!’ diyebilsin. Bunu dediğiniz ve daha neler yapabilirim demeyi bıraktığınız gün kapıya bayrağı çektiğiniz gün olur” diyor.

Koç Bilgi Grubu Genel Müdürü Nalbantoğlu söyleşiyi iyi bildiği alana çekiyor. “Soruyu bilişim hangi alana girmeyecek diye sorsaydınız, yanıtım; ‘Öyle bir şey mümkün değil’ olurdu. Teknoloji hayatımızın her alanına girdi. Geleceği okuyanların söylediği gibi hepimizin bir ID/kimlik şifresi ve bu şifrede sağlığımızla ilgili kayıtlar bulunacak. Birçok hastalık daha oluşmadan bizi uyarabilecek. Ancak bütün bunlar gelecekle ilgili.” diyor.

Nalbantoğlu’nun asıl önceliği, bilişimin bir sektör olarak ülke ekonomisi içinde ne ifade ettiği? Yine mühendis yaklaşımıyla bu sorunun yanıtını, “Ne ifade ede-

bileceği noktasına gidebilmek için hangi yollardan, nasıl geçilebilir bunu biraz irdelemek gerekir.” diyor. “Konuyu ikiye ayırmakta yarar var; ekonomi içinde genel rolleri üstlenen kamu ve teknolojiyi kullanan şirketler. Bugün bilgi teknolojilerini kullanmadan bir işletmeyi sürdürülebilir bir büyümeyle devam ettirmeniz ve küresel rekabette ayakta tutabilmeniz mümkün değil. Bundan 20 yıl önce bilgisayar olsa iyi olur yaklaşımı bugün olmazsa olmaz noktasında. İşin bir diğer yanı ise bu kadar önemli bir altyapı için çok büyük para harcamasının da gerekmemesi. Kurumlar teknoloji işini uzmanlarına bırakıp kendi asıl işleriyle küresel ekonomiye entegre olabilirler. Kimi şirketler teknolojik alt yapı yatırımlarına dış hizmet alımı derken, kimileri de bilişim diyor. Sektörümüz adına gözden kaçırılmaması gereken başka boyutlar da var; öncelikle bilişimin bir sektör olarak ekonomiyi sürükleyen gücü ve yeni bir istihdam potansiyeli yaratması.”

Türkiye’nin 500 milyon dolarlık teknolojik ihracatı var. Bu rakamın artması için neler yapılmalı?

“Bu konuda şimdiden kesin şeyler söylemek zor ama konuya ilişkin atılacak adımlar şimdiden öngörülebilir. Öncelikle internet ve yakınsamalı alanlar olarak ifade edilen kavramlar son üç yıl içinde birbirinin içine girmiş olmasına rağmen biz hala telefonların alt yapı lisans işini konuşmakta ve hala regülasyonlarla da bazı şeyleri toparlamaya çalışmaktayız.” diyen Nalbantoğlu geleceğe ilişkin teknolojik öngörüsünü de bizimle paylaşıyor: “Bilişim ve telekom şirketler için artık vazgeçilmez bir araç haline dönüştü. Teknoloji, cihaz dediğimiz küçük kutulara, aletlere sığdırıldı. Bilgi, fiber optik kablolarla taşınırken bilişim teknolojisi de pek çok yeniliğe olanak sağlamakta. Artık internet üzerinde karşılıklı konuşmadan öteye bakmalıyız. İnternet Protokollü Televizyon/IPTV önümüzdeki günlerde hayatımızda daha geniş bir biçimde yer alacak. Bugünün telekom operatörleri yarının hizmet sağlayıcı şirketleri olacaklar. Bugün IPTV’den ADSL hizmeti alacak, ayrıca bu hizmet için bedel ödemeyeceğiz” diyen Koç Bilgi Genel Müdürü bilişimin otomotiv, tekstil, turizm gibi bir sektör olduğunu, ancak Türk bilişim sektörünün uluslararası arenada değer üretebilecek bir yapılanmaya geçemediğini söylüyor.

Peki, neden diye sorduğumda da, “Birkaç temel neden sayabilirim. Bir örnekle açıklarsam, bir motorun içinde pek çok dişli vardır. Bu dişlilerin hareketi de gücü sağlar. Burada kritik nokta, gücün şiddeti için dişlilerin uyumla birlikte harekete geçmesidir. Maalesef ülkemizde siyasi erkle özel sektörün bu dişli yapısını uluslararası arenada bir değer yaratabilecek şekilde iç içe getirebilecek bir model oluşturamadı. Bunun gerekçeleri sektörün kendi içinde geçirdiği evrelerde. Uluslararası

arenada güç olabilmemiz için yapmanız gereken fırsat pencereleri vardı. Biz, konusarak bu zamanı tükettik ve şimdiye kadar olan fırsat pencerelerini kaçırdık. Ancak biz hala konuşuyoruz. Fırsatı kaçırdığımızın en açık örneği PC üretim dalgasıdır. 1980'lerin ortasında PC üretim işi dünyada bir fırsat penceresi olarak kabul edildi. Bu dalga bitti. Bugün, en kaliteli PC'yi üretsek ne fark eder diyorum ama PC üretimine hala teşvik primum veriyoruz.

Geldiğimiz kritik nokta önümüzdeki yeni fırsat dalgasının ne olduğunu tespit etmek olmalı. Sektör ve siyasiler acilen bir araya gelip bu yeni dalgada neler yapılabileceğine dair bir aksiyon planı oluşturmalıdır.”

Eğer rekabette üstünlük diyerek söylemek istemezseniz anlayabilirim ama sizce bu fırsatlar nelerdir?

“Biz bilişim sektöründe rekabet sözcüğünü kullanmıyoruz. Çünkü rekabet olması için öncelikle sektörün bir güç, pazarın da büyük olması gerekir. Öncelikle bilişim sektörü kendi pazarını paylaşılabılır bir büyüklüğüne getirmeli. Sonrasında isterse dilimleyebilir” diyen Nalbantoğlu'na çözümün nerede olduğunu soruyorum, “Doğru bilinenler paylaşılmalı ve sektördeki bütün oyuncular bir araya gelerek “ortak akıl” üretmeli. Biz ekosistem felsefesine inanıyoruz. Bu nedenledir ki kurum içinde paylaştığım vizyonu halkala da paylaşıyorum. Eğer paylaşmazsanız denge bozulur ve dışlılar istediği kadar kuvvetli olsun birbiriyle bütünleşemediğinde güç transferini gerçekleştiremezsiniz. Şimdi önümüzdeki yeni dalgaya yeni bir isim koymak lazım. Yeni fırsat dalgası nedir? Bence bilişimin bir hizmet sektörüne dönüşmesi evresine gelinmiştir. Dünyada son üç-dört yıl içinde bu konuda oldukça önemli gelişmeler yaşanıyor. Dev donanım ve yazılım üreticileri donanımlara yazılımları yerleştirip bu karmayı tek başına satmak yerine, iş süreçleri içinde gerekli olan hizmetleri satmaya başladılar. Bunun çok temel nedeni: değişime ayak uydurmanın artık çok kolay olmadığı ve üst kademe yöneticilerinin hem değişimi hem de buna adaptasyonu sağlayamadıklarının görülmesidir. Yeni iş modelinde bizim gibi bilişim şirketlerinin hem değişimi destekleyecek teknolojiye hem de çok hızlı bir şekilde kullanılabilmek yetkinliğine sahip olması gerekiyor. Dış kaynak hizmetlerinin çıkış noktası da budur. Bir örnekle açıklarsak, kurumsal alt yapınızda kullandığınız kaynak yönetimi yazılımınız olduğunu düşünün. Değişen ihtiyacınıza yönelik olarak bu yazılımı uyarlamamız gerektiğinde bunu yapabilecek insan kaynağına ödemeniz gereken bedel o kadar yüksek ki bir süre sonra kurumlar uzmanlık alanlarından uzaklaşıp, bilişim şirketi ikilemiyle karşılaşır.”

90'lı yılların sonunda kendi bilişim departmanlarını şirketleştiren kurumların

sayısı oldukça artmıştı. Bunların yarısı bugün yok. Bizim önerimiz, işi sadece bilişim teknolojileri ihtiyaçlarını karşılayacak ekipleri barındıran şirketlerle çalışılması. Zaten bu şirketlerde ekip var ve zaman dilimi olarak da çok kısa sürelerde iş teslimi yapılabiliyor. İşte bu, yeni bir iş fırsatı. Dünyada bu alanda yükselen bir pazar var. Gardner'ın rakamları itibariyle 400 milyar doların üzerinde bir pazar olduğu söyleniyor ve yakında trilyon mertebesine çıkacağı varsayılıyor. Dünya otomotiv pazarının 1-1.5 trilyon dolar civarında olduğu düşünülürse çok yakında otomotiv pazarının iki katı büyüklüğünde bir sektörden söz ediyor olacağız.

Dönüşüm dalgası IBM, HP gibi birçok dünya markasında başladı. Küresel şirketler bilişim altyapısı ve diğer yatırımlar için bu kurumlarla çalışıyorlar ve hizmeti de beraberinde satın alıyorlar. Bu hizmetlerin büyüyeceği pazarlardan bir tanesi de AB ülkeleri. Ülkemizdeki IT tartışmalarından biri de, “Biz hangi alanda yurtdışına açılım yaparsak çok hızlı bir şekilde Türkiye’de ekonomik değer yaratır, istihdamı hızlı bir şekilde artırabiliriz konusu. Tartışmada benim bulunduğum grup tamamen hizmetler alanına yönelmeyi, niş yazılım geliştirmeyi, yazılım entegrasyonunu savunuyor. Bir grup arkadaşımız da bir yazılım fabrikası konsepti geliştirelim ve dünyaya satalım diyor. Bu ikisi de apayrı bir alan. Birinci ekolün savunucusu olarak bu hedefi daha da yalınlaştırıp diyorum ki Türkiye Almanya’yı stratejik bir pazar olarak seçmeli ve Almanya’ya bilişim hizmetleri olarak sunulacak ürünlere odaklanmalı. Bunun için yapılması gerekenler nelerdir? Kamu neler yapmalıdır? Bütün bu soruların yanıtı için sektördeki yüzlerce oyuncu bu ekosistem içinde çalışmak durumunda. Almanya’da yaşayan 2 milyon Türk arasında 3. kuşaktan çok iyi eğitim almış insan kaynağımız var. Eğer düşüncemizin doğru olduğuna inanıyorsak, aynen turizmde olduğu gibi IT tarafında da Almanya’yı bilişim sektörü için bir pazar gibi görüp tanıtım yapmalıyız. Kamunun ülkemizdeki belli kaynakların nasıl harcaması gerektiğine dair bir etüt de yapması gerekir. Buradaki fırsat penceresinin süresi sadece iki yıl. Bunu da tartışmaya açarsak bir beş yıl daha geçecek. PC üretimi için 90’lı yılların başında lider üretici şirketler bir araya başlamıştı. Üretimi hangi ülkeye kaydıracaklarını araştırıyorlardı. Türkiye Avrupa’ya yakınlığı nedeniyle bir numaralı aday ülkelerdendi. Biz tartışırken İrlanda, İskoçya bu üretimin büyük bir bölümünü almayı başardı. Biz bu dönemi tam algılayamamıştık. Projeler Uzakdoğu’ya kaydı. Bizim yatırımları almamız için sıfır KDV, sıfır ihracat gelir vergisi, sıfır ÖTV diye de önermiştim. O dönem önerim de gerektiği gibi algılanmamıştı.”

Sıkıntı kamunun olaya uzak durması nedeniyle mi oluşuyor yoksa ısrarcı olmayan özel sektör mü?

“İkisi bütünleşik. Bir diğerinden ayrı değil. STK liderleri, kamunun gücü elin-

de tutan bürokratları ve biz özel sektör temsilcileri aksiyona yönelik çalışma yapamıyoruz. Altı aydır tartışılan bir projede bir şey üretilmiyorsa, o proje zaten çalışmıyordur. Buradaki ihtiyaç sürükleyici bir güç eksikliği. Teknoloji artık en büyük rekabet gücü. Ama soru şu: Hangi alanda? Siz ne yaparsanız uluslararası bir değer elde edip, bunu yurtdışına satabilirsiniz? Okullarımızda Milli Eğitim Bakanlığını'nın yapmış olduğu bilgi işlem okur-yazarlığını artırmaya yönelik, yüz milyonlarca dolarlık kullanılmayan atıl bir kapasite var. Benim vatandaş olarak yüreğim yanıyor. Önce bunlarla yüzleşmemiz lazım. Gerçekten bir hamle yapıp, uluslararası arenada bir bilişim gücü meydana getirmeyi mi amaçlıyoruz yoksa siyasi bir yatırım yapmak mı istiyoruz? Gerçekten bir toplumsal dönüşüm isteniyorsa bu konu farklı ele alınmalı. Ben bu yatırımların bir bilişim gücü oluşturmak için yapıldığına inanmıyorum!

Bizim takım olarak bir hedefimiz var. Bu ülkenin gerçek anlamda öncüleri olmayı hedefliyoruz. Dışliler yeteri kadar destek vermeseler hatta köstek olsalar mutlaka bir açılım yapacağız. Burada sektörel bir kavga yapmak değil ülke için bir değer üretelim istiyoruz.”

Mehmet Nalbantoğlu'na işinizde hırslısınız ama bunu iyi yönetiyorsunuz diyorum.

“Hırs sözcüğünü sevmem, tutkuluyum diyebilirim” diye yanıt veriyor. Peki, kişiliğiniz kimden etkilendi diye sorduğumda da, “Atatürk'ten...” diyor. Mehmet Nalbantoğlu nasıl bir yöneticidir dediğimde ise, “Bu soruyu çalışanlara sormalısınız ama kısaca hedef odaklıyım diyebilirim. Ancak ulaşamayacağım bir hedefi de bugüne değin koymadım. Önümdeki beş yılın planını önceden yaparım. Bu nedenle de tembel insanları hiç sevmem” diyor.

Mutluluk başarıdır diyorsunuz. Peki, sizce başarı nedir?

“Başarı göreceli bir olay. İş hayatındaki başarı kurumun finansal performansı ve çalışanlarının bağlılığıdır. Bunlar konmuş kurallar. Hedef odaklıysanız bunlar başarı değil beklenen aksiyonlardır. Eğer Türkiye Cumhuriyeti uluslararası arenada 100 milyon dolarlık bir bilişim hizmeti satarsa ben kendimi başarılı hissedeceğim. O, 100 milyon dolar iki sene içinde 200 milyon dolar olacak. Topluma ekonomik anlamda katkı sağlayacağım. Benim hedefim budur.

Eğer başarıyı rakamsal bir göstergeyle ifade edeceksek, bu yıl geçen yıla göre büyüme rakamımız dolar bazında yüzde 30'lar mertebesinde oldu diyebilirim.”

Süleyman Orakçioğlu

ORKA Group Yönetim Kurulu Başkanı



“İki dönem başkanlığını yaptığı ancak sonuncusunda kaybettiği İHKİP seçimleri hemen sonrasında görüşüyoruz Sayın Orakçioğlu ile. Seçimin sonuçları beni hiç ilgilendirmiyor, benim amacım Süleyman Orakçioğlu’nun Türk tekstil sektörüne getirdiği yenilikler ve bunu yapan kişiliğinin ayrıntıları. Görünüşte iletişime açık bir yapısı var ama kendi söylemek istiyorsa onu anlatıyor. Uzun yıllar İHKİP başkanlığı medya karşısında nasıl konuşulacağı konusunda onu iyi eğitmiş diye düşünüyorum. Sayın Orakçioğlu, belki de işinden kaynaklanan haklı gerekçelerle hayatın bütününe ince eleyip sık dokuyanlardan. Oysaki dışarıdan bakıldığında moda çok eğlenceli gözüküyordu. Şimdi fikrimi sorarsanız moda zor iş diyorum.”

“Türkiye’nin hazır giyimdeki başarısını moda endüstrisinde devam ettirmeliyiz!”

ORKA Group’un kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı Süleyman Orakçıoğlu, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi mezunu. İlki 2002 yılında olmak üzere pek çok kez “Yılın Girişimcisi” ödülünü almış. Yurtiçinde 70 konsept mağaza, 110 satış noktası ile toplam 180 noktada, yurtdışında ise 30’dan fazla ülkede 47 konsept mağaza, 217 satış noktası ile toplam 264 noktada kurumun ürünlerine ulaşıyor.

ORKA Group’un vizyonu; dünyada erkek modasını yönlendiren, öncü ve lider ilk beş markadan biri olmak. Tasarımlarında Doğu ve Batının sentezini sunan marka bir dünya markası olmak üzere çaba gösteriyor. Yıllık 5 milyon dolar ihracat gerçekleştiren grup 8 bin metrekare kapalı alana sahip ve yılda 1 milyon gömlek, 400 bin adet pantolon ve 200 bin adet ceket üretiyor.

Süleyman Orakçıoğlu’nu daha çok İHKIP’in başkanı olarak tanımıştım. Ülkenin hazır giyimdeki gücünü ifade eden pek çok söylemini dinlemiştim. Söyleşimizde özellikle deneyimlerini paylaşmasını istiyorum. Türkiye’nin dünyaca ünlü tekstil markalarının ülkesi olabilmesi için neler yapılması gerek? Devlete düşen görevler nelerdir?

“Ben iki yıl Birleşmiş Markalar Derneği’nin kurucu, beş yıl da İHKIP’in başkanlığını yaptım. Bu nedenle de şimdiyle beş yıl önce arasındaki farkı çok iyi görebiliyorum. Kısa süre içinde dünyanın dikkatini çektiğimize de inanıyorum. Ancak gelecekle ilgili hem kurumum hem de sektörümüz adına kaygı duyduğum konular var. Her sektörde olduğu gibi bizim de problemlerimiz var. Bir değişim sürecinden geçiyoruz ve her değişim sürecinde olduğu gibi sancılı oluyor. Hem devletten hem de sektörün yetkin oluşumlarından birtakım taleplerde bulunurken, biz ne yapıyoruz diye bakmak da lazım.

Zorlukları aşabilmek için ortaya gerekli enerjiyi koymak gerek. Bizim işimizde deneyim çok önemli, her görüşe de açık olmalıyız. Başkanlık görevimin ilk yıllarında kotalarının kalkması ve Çin’in tüm dünya pazarlarına sahip olması meselesiyle karşı karşıyaydık. Bu zor dönemde klasik bir yönetici gibi hareket etseydim başarısız olurdum. Bir başka seçeneğim de Dünya Ticaret Örgütü ne diyorsa onu kabul edelim ve yürüyelim demektir. Ama ben bunların çare olacağına inanmamıştım. Tam tersine dünya tica-

retini yönlendiren kurumların kararlarını sorgulamamız gerektiğini düşündüm. İyi organize olunca sonuçların alınabileceğini de göstermiş olduk. Bu dönemde 52 ülkeyi bir araya getiren “İstanbul Deklarasyonu’nu” oluşturduk. Avrupa Komisyonu’nun Ticaretten Sorumlu Üyesi İstanbul’a gelmiş ve bizim deklarasyonumuz için, ‘Üç-beş kendini bilmezini yaptığı nafile bir hareket’ demişti. Oysaki konu dünyanın gündemine girdi ve Bangladeş, Sri Lanka gibi ülkeler İstanbul Deklarasyonu fikrimize kurtarıcı gibi baktılar. Böylece 2005- 2006 yılında Çin’e kota koyulmasını sağladık. Bu önemli bir başarıydı ve dünya sivil örgütlerinin raporuna girdik. Bu dönemi uluslararası bir lobi faaliyeti olarak yönettik ve hazır tekstil sektörünün başkanlarıyla sıkı diyaloglarımız oldu. Bu ilişkiler de bize avantaj sağladı. Ben hiçbir sorunda yılmadım ve arkadaşlarımla sorun var dediği her şeyin çözümü için bir kez daha denemekten asla çekinmedim.”

Anlaşılan sonuna kadar denemekten bıkmıyorsunuz. Peki, nasıl bir yönetim anlayışına sahipsiniz?

“İş hayatında önce disiplin diyenlerdenim. İşleri ciddiye almadığınızda, detayları küçümsersiniz. Yönetici olarak çok iyi bildiğim bir konuyu ekibimin de iyi algılamasını isterim. Empati yaparım. İşini takip etmeyen insana çok sinirlenirim. İş süreçlerini sonuna kadar sabırla izlerim. Süreçler önemlidir ama benim için süreçlerle birlikte sonuçlar da önemlidir. Çalışanlarıma taşıyacakları kadar yük vermem gerektiğine inanırım. Ekibimi iyi analiz ederim. Kimisi yaratıcı, kimisi analitiktir. Analitik düşünenleri, gelecekteki projelerde görevlendirirken iş bölümü yapmayı da severim.”

Neyi yaptığınızda ‘işte bu başarı’ dersiniz?

“Beni en fazla, bir marka oluştururken, her aşamayı yaşamış olmak mutlu eder. Markalaşma kavramı herkes için önemlidir ama biz bunu 20 yıl önce keşfetmiştik. Daha o yıllarda kendimize bir hedef çizdik. O hedef de Kaf Dağı’nın ardıydı. Çünkü artık sadece üretmek yetmiyor. Üretmek kadar pazarlama da çok önemli. Bizim dünyayı, dünyanın bizi keşfettiği dönem Özal dönemi idi. O yıllarda Türkiye’ye gelen yabancı markalar, kendilerine ortak arıyorlardı. Oysaki ben kendi markamla koleksiyon satmak istiyordum. Bu herkese macera gibi gözükse de farklı işlerle ortaya çıkmak istiyordum. Orakçıoğlu kardeşler olarak o dönemden başlayarak çok iyi bir iş bölümü yaptık. Kardeşim Halidun Orakçıoğlu tamamıyla tasarımlarımızla ilgilendi.”

Yeni bir koleksiyon hazırlamak nasıl bir duygu?

“Yenilenmek olarak tanımlayabilirim. Bu bir değişim. Belki de üreticiliğimiz, yeni koleksiyon yaratma konusunda sürekli heyecan duyuyor olmaktan kaynaklanıyor. Oy-

saki bulunduğumuz konuma gelen kadar öyle çok eleştirildik ki! Bu eleştirilerin çoğunun dozu da kaçmıştı. Beş-altı yıl önce dedik ki, “Dünyada şampiyonlar ligi var ama önce kendi ligimizde en iyisini yapalım ve belki bu lige de o zaman girebiliriz.” Bir üst ligde olmanın belli kuralları var. Maddi manevi çok büyük fedakarlıklar yapmak gerekiyor. Dünya tasarım ofisleriyle diyaloga geçtik ve hemen ardından da Prada’yı isim yapan kişi David Bradshaw ile çalışmaya karar verdik. Bradshaw şimdilerde Tom Ford ve Calvin Klein’in tasarımlarını da yapıyor. Ama sadece onunla çalışmaya başlamak da yeterli değildi. Moda çevrelerinin de sizi kabullenmesi gerekiyordu ki bu hiç kolay olmadı. Tüm PRçalışmalarımızı Türkiye’den farklı olarak Berlin ve Barcelona’da da yürüttük. Bütün bunları yaparken de dünyadaki değişimleri gözlemledik.

Küresel perakendecilik yapılanmasında upper class/daha üst sınıf dediğimiz departman store/tek markayı satan büyük mağazalarla, multi brand dediğimiz beş-altı markayı bir arada satan daha küçük olanları var. Bunların içinde yer alabilmek çok önemli ama öncelikle bu mağazalarda yer alan diğer markalara da kendinizi ispatlamanız gerekiyor, çünkü bu çevre çok seçici. Londra’da da seçkin markaları barındıran showroom’lar var. Koleksiyonumuzu buralara da kabul ettirebilmek için epey uğraştık. Geçtiğimiz sezon hem Milano’da hem de Londra’da vardık ama hâlâ; ‘Siz orada da var mısınız?’ diyenler oluyor. Dünyanın birçok ülkesinden Japonya’dan, Rusya’dan dünyanın en iyi markalarını satan alıcıların showroom’larında koleksiyonlarımız sergilenmeye başladı. Ben buna Şampiyonlar Ligi diyorum. Üç metre atlayacaksınız ama sabretmeniz gerekiyor. Şu anda gündemimiz, Harvey Nickholson’un Londra’daki mağazasında ürünlerimizden daha çok satabilmek. Bilişim alt yapımızdan bu satışları da kontrol edebiliyoruz. Ayrıca tasarımlarımızda kendi kültürümüze ait değerleri kullanıyoruz. Kravatlarımızda Selçuklu motiflerini, Çatalhöyük’ten çizgileri görebilirsiniz. Kendimize ait çizgilerle ortaya çıktığımızda bunun bize çok büyük getirisini olduğunu da gördük.

Yurtdışındaki satışlarımıza gelince; tabii ki üst segmentteki pazarları hedeflediğimizden ötürü sıkıntılar yaşasak da çok iyiyiz. Bir bakıyoruz Barselona mağazasından Cheelse’nin antrenörü Hoze Marinyo bizim markalardan alışveriş yapmış. Bir bakıyoruz yine Cheelse takımının ünlü oyuncusu Cristian Lambart da alışveriş yapmış ya da internetle sipariş vermiş. Berlin’de Brad Pitt ürünlerimizle ilgileniyor. Bahyren’de Michael Jackson alışveriş yapıyor. Bunlar bizim için çok önemli ve bu örneklerin sayısı git-tikçe artıyor. Şu anda Amerika için ayrı bir marka oluşumumuz var çünkü mevcut koleksiyonlarla ve fiyatlarla Amerika pazarında başarılı olmak mümkün değil Bu nedenle de çok farklı bir strateji belirledik. Bu kurgunun ilk ihracatını da kısa süre içinde gerçekleştireceğiz.”

Dünya tekstil pazarında rekabet çok yoğun. Bundan birkaç yıl önce Çin herkesin korkusuydu. Rekabet bitmiş değil ama şimdi neler yapılmalı, nasıl mücadele edilmeli? Devletten neler beklemeliyiz? Farklı tasarımın rekabette artışı olabilir mi?

“Çinlilerin ortaya koyduğu stratejiler ilginç. Masaya oturduğunuzda ikna edici olabiliyorlar. Çin mallarına kota koydurma sürecinde bile Çin heyeti bakan düzeyinde bizimle diyalogu kesmedi. Diğer yandan sadece Çin değil, Bangladeş, Sri Lanka ile de ucuz iş gücünden ötürü rekabet etmek mümkün değil. Bu arada bizde de altı yıldır istikrarla uygulanan bir ekonomi politika var. Sektörde çok büyük sıkıntılar olmasına rağmen kamuoyunda bunun sadece tekstil ve hazır giyim sorunları olarak yer alması beni rahatsız ediyor. Aslında pek de doğru olmayan bir algı yaratıyoruz. Bu da kamuoyunun bakış açısını farklılaştırıyor. Belki dile getirmiyorlar ama herkes bizi kaygıyla izliyor. 20 yıllık sektörel birikimin semeresini alabileceğimiz bir dönemde geriye gidiyormuş algısını yaratmamalıyız. Ülkelerin imajlarını yukarıya taşıyan markalar hangi sektörlerden çıkıyor? Demir-çelik, otomotiv ya da inşaattan mı? Hayır! Ülke imajına katkıda bulunan moda markalarıdır. Biz hazır giyim endüstrisi olarak çok başarılı bir süreç yaşadık ama bu süreci moda endüstrisi olarak devam ettirmeliyiz. Bunun için de tasarıma değer vermeliyiz. Ama bunların hepsinin ötesinde global bir oyuncu olma arzumuz da olmalı.”

Yurtdışında global oyuncu olmak zor desem, ne dersiniz? Güç birliği yapmanın bir faydası var mı?

“Biz Türkler birlikte hareket etmeyi, güç birliği yapmayı sevmiyoruz. Ölçek ekonomisine de inanmıyoruz. Küçük olsun, benim olsun diyoruz. Oysaki KOBİ’lerin tek başına küresel pazarda rekabet etmesi çok zor. Aksine bir şey söyleyince de, “Bu köyün delisi sen misin?” diyorlar. Bu söylemler girişimciliği ve cesareti engelleyen düşünceler. Ben özellikle gençlerimize inanalım konusuna vurgu yapmak isterim. Yeni jenerasyon kendilerine fırsat yaratılması için bekliyor. Çünkü biliyorlar ki hiçbir şey kitaplarda yazıldığı gibi değil.

Peki bu sektörde gençlere fırsatlar var mı?

“Öncelikle tekstilci ailelerin kendi gençlerine fırsat tanınması lazım. Şirket olarak çok genç bir ekibe sahibiz. Yaş ortalamamız 27. Gençlerle çalışmanın tek dezavantajı her şeyi tozpembe görüyor olmaları. İşe başlarken onlara, ilk 6 ay sizden hiçbir şey beklemiyorum derim. Oryantasyondan geçerler. ‘Altı ay ben size sabredeceğim ama daha sonra siz bana sabredeceksiniz’ diyorum. Dört yıl önce başlattığımız 7 ülke 42 sektör

arasından Moda Tekstil İş Kümesi-MTK projesiyle 17 milyon Euro destek aldık. Sonuç, İstanbul Moda Akademisini kurduk. Çok yakında dünyanın en önemli tekstil Ar- Ge merkezlerinden biri İstanbul'da hayata geçecek. Bu akademinin dünyanın en büyük moda kuruluşlarıyla ortak çalışan, her türlü lisansı veren bir kurum olmasını hedefliyoruz. Bunlar stratejik hamleler. İşin kolayı ise popülizm yapmak. Popülizm yaptığınızda belki o günü kurtarıyorsunuz ama geleceği kaybediyorsunuz.”

Türkiye ekonomik açıdan sizce nereye gidiyor?

“Bana göre iyiye gidiyor ama Türkiye'nin geldiği noktayı kendi içimizdeki kavgalar nedeniyle göremiyoruz. Kendi adımıza yaptığımız en büyük hata ise kavgalarımızın dünyanın da gündemi olduğunu zannetmek. Aslında bu gündemin dışına çıkabilsek dünyanın bize ihtiyacı olduğunu görüp büyük oyunculardan biri olabiliriz. Bu hangi anlamda diyeceksiniz? Türkiye'nin dış politika adına koyduğu tavrı beğeniyorum. Bir bakıyorsunuz Rusya Başbakanı ile Başbakanınız yemek yiyor, görüşüyor. Bir bakıyorsunuz Gürcistan ile diyalog içinde. Ülke olarak çok kolay bir coğrafyada değiliz. Güçlü olmamız birilerinin işine gelmeyecek ama kimin kimden ne istediğinin önemi yok! Bana göre Türkiye'nin marka olması her şeyden daha önemli.”

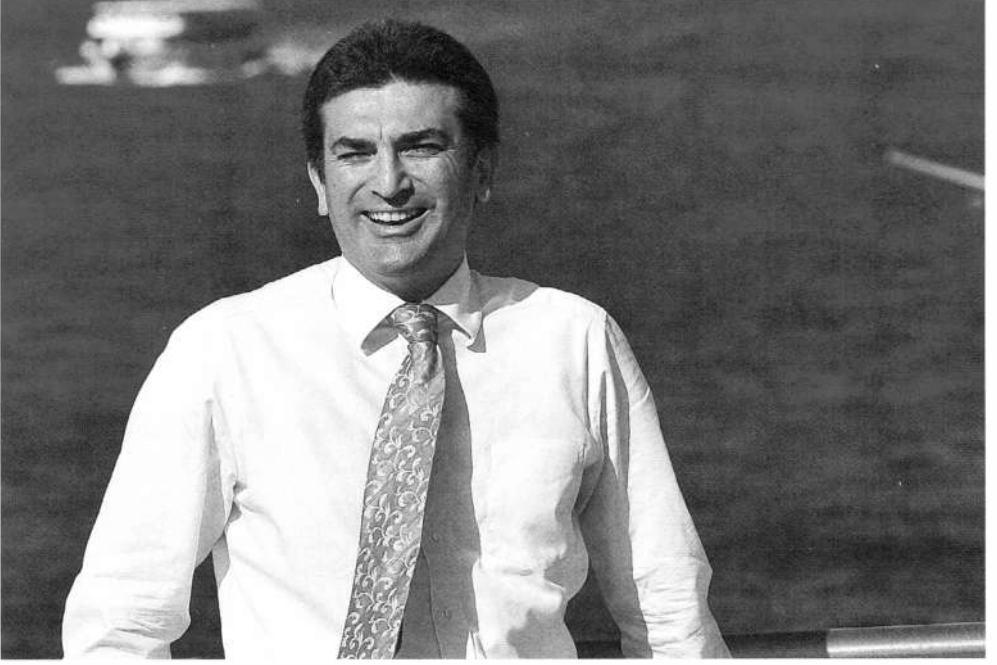
‘Bir ülke markaları kadar zengindir’ diyenlerdensiniz. Türk markası çok az ama bu amaçla yola çıkanlar var. Umarım çabaları ürüne ve markaya dönüşür...

“Bu, 2001 yılında Birleşmiş Markalar Derneği başkanırken girişe yazdırdığım bir slogandı. Marka olmak sadece ticari markalarla değil, sanat ve kültürle de doğru orantılıdır. Ülke insanının da kendi markalarına inanması ve güvenmesi gerek. Bizim insanlarımız ürünlerimizi Berlin’de, Londra’da, Barcelona’da gördükten sonra gelip satın alıyor. İlginçtir ki, dünyanın değer vermediği birçok markayı ülkeye getiriyor ve başımızın üzerine oturtuyoruz.”

11 Eylül 2008

Murat Yalçıntaş

İTO Başkanı



“Uzun yıllar İTO’da neler olduğunu gazetelerden izlemiş ve izlediklerinden ötürü de ulaşılmaz olduğunu varsaydığım bir başkanlık makamı vardı. Ta ki Murat Yalçıntaş ile konuşuncaya kadar. Başkan Yalçıntaş bugüne kadar süregelen temayüllerden farklı olarak çok genç yaşta bu makama seçildi. Her genç adam gibi egolarının daha yüksek olmasını bekliyorum. Ama yanılıyorum! Son dönem pek çok genç insanda görmeye alışık olmadığım bir tevazusu var. Her şeyin düğümlendiği bir makamda sükûneti ile hordüğüm olmamış bir kişilik. Şaşırtıcı, bir o kadar da etkileyici!”

Benden iyi biri gelirse, koltuğu o gün bırakırım!

Söyleşi öncesi Dr. Murat Yalçıntaş, benim için söylemlerini basından okuduğum bir fotoğraftı. Ancak söyleşimiz sonrasında hem insan hem de sorumluluklarının gerektiğince taşıma konusunda hissettikleriyle derinliğini gördüm. Söyleşimizde kişisel olarak hayata dair öğretici pek çok ayrıntı yakaladığım Dr. Murat Yalçıntaş İstanbul doğumlu. Liseyi St. Joseph Fransız Erkek Lisesi'nde, üniversiteyi ise Boğaziçi Üniversitesi Makine Fakültesi'nde okumuş. Mezuniyet sonrasında Boston Üniversitesi Brüksel Kampüsü'nde yüksek lisans ve İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Anabilim Dalı'nda doktora çalışması yapmış. Brüksel'de Avrupa Birliği'nde (AB) uzman araştırmacı olarak çalışan Murat Yalçıntaş, 3 yıl İslam Kalkınma Bankası'nda proje uzmanı ve şefi olarak görev almış. Türkiye'ye döndüğünde de özel sektörde girişimci olmayı seçmiş. Döküm, ısıtma-havalandırma ve telekomünikasyon sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerde yönetim kurulu başkanlığı yapan Yalçıntaş, İstanbul Ticaret Odası'nda "Madeni Eşya Komitesi"nden meclis üyesiyken, 15 Mart 2005'te ITO Yönetim Kurulu Başkanlığı'na seçilmiş. Sosyal, kültürel ve ekonomik alandaki birçok sivil toplum örgütlerinde kurucu ve yönetici olarak yer alan Yalçıntaş, çok iyi düzeyde İngilizce ve Fransızca, orta düzeyde de Almanca ve Arapça biliyor.

Konu İstanbul hem de İstanbul'un ticareti olunca sorulacak çok soru var akılda. Sanırım hepimizin aklına ilk gelen de eğer İstanbul ülkenin ticari yükünü bu denli sırtlamasaydı ne olurdu? Peki, bu ticaret merkezinin en üst kuruluşunun başında olmak nasıl bir duygudur? Bunca sorumluluk altında ezilmez mi insan?

"Ben makine mühendisiyim. Daha sonra da işletme bölümünde master ve doktora yaptım. Bu nedenle de rakamlara hem çok aşınayım ve hem de bağlıyım. Rakamlar insana objektif bir duruş sağlar. Size üç temel rakam vermek isterim: Birincisi, İstanbul, Türkiye'deki dış ticaretin yüzde 45'ini kapsamakta. İkincisi vergi gelirlerinin yüzde 42'sini İstanbul üretiyor ve üçüncüsü de üyelerimiz tüm Türkiye'deki işletmelerin yüzde 34'ü iken bu, her üç işletmeden bir tanesinin bizim üyemiz olduğunu ortaya koyuyor. Toplam üretim iş gücümüz yani üyelerimizin iş gücü, Avrupa Birliği'ne üye dokuz ülkeden daha fazla. Bu rakamlar üst üste konduğunda İs-

tanbul ekonomik olarak çok önemli ve üretim gücünü temsil ediyor diyebiliriz.

İstanbul Sanayi Odası'nın 20 bin üyesi vardır ama hepsi aynı zamanda ITO'nun da üyesidir. Toplamda 350 bin üyemiz var. Şehirde fatura kesen herkes İstanbul Ticaret Odası'nın üyesidir. Aynı şekilde siz bir şirket kurmaya karar verdiğinizde ITO'ya gelirsiniz.

İstanbul'un ticari büyüklüğü 145 milyar dolar. Ağırlıklı olarak hizmet ve ticaretten geliyor bu rakam. Düşünün ki Türkiye'nin GSMH'si 658 milyar dolar.

Bütün bu sorumlulukları yüklenmiş 126 yaşındaki bir kurumun başında olmak benim gibi genç bir başkan için elbette çok büyük bir gurur. Ama bu aynı zamanda büyük bir sorumluluk da demek. Ben bu masaya oturduğumda sorumluluklarımı şöyle sıraladım: Birincisi ITO'nun belli bir takım gündelik işlemleri var, yani her açılan şirket için hazırlanan evraklar, kayıtlar, belgeler, imzalar gibi.

Diğerleri ise üyelerimizi ve şehir ekonomisini geliştirecek bizim tarafımızdan yapılması beklenen farklı ve önemli işler. Eğer bu beklentileri üretemezsek başarısız oluruz. ITO, Türk iş adamının meşru lobi kuruluşudur. Şöyle açıklayayım; hükümetin iş yaşamına ilişkin bir kanun çıkarma girişimi olduğunda bu kanunun düzgün ve geçerli olması için çalışacak olan bizleriz. Senede en az dört kere Brüksel'e gidiyorum. En son vize konusunu da çabalarımız sonunda düzelttik.

Yurtdışında da sorumluluklarınız var.

"Ben aynı zamanda Akdeniz Ticaret ve Sanayi Odaları Birliği'nin de başkanıyım. Yani 22 tane ülkenin 450 odasının da başkanı oluyorum. Bu görev çok büyük ve sorumluluk isteyen de bir konu. Bugün ticaretle uğraşan herkes Ticaret Odası'nın aktif olmasını bekliyor. Meselâ bize gelip, diyorlar ki kâğıt üretiyoruz. Kâğıt üretimi daha ucuza nasıl yaparız? Bu işin yeni teknolojisi var mı? Üretimimi daha yüksek fiyata nasıl satarım? Soruyu soranlar gerekli alt yapı çalışmasını bizim yapmamızı bekliyor. Diğer yandan toplumun genelinin başka beklentileri de var. Meselâ uluslararası bir toplantı yapılacak. Bana diyorlar ki 'Başkanım ITO olarak bize destek verir misiniz? Eski eserleri onaracağız sizden destek alabilir miyiz? Burs lazım, destek olur musunuz? Bunları da KSS bütçemiz olarak değerlendirip, destek olmaya çalışıyoruz. Oda başkanı olarak başarılı bir kadrom ve aynı zamanda seçilmiş 230 tane meclis üyemiz var. Bunlar 87 tane sektörü temsil ediyor. Oda'yı verimli bir şekilde çalıştırabilmek en büyük dileğimiz. "

Önünüze çıkan engeller nelerdir?

"Beni kesen belli başlı birkaç engel var: Bana göre birincisi bazen yeteri kadar

derdimi anlatamadığımı düşünüyorum olmam. İşleri kotarmak için iş adamları ve STK ile bir birlikte hareket etmeliyim, çünkü tek başıma her şeyi başarmam olanaklı değil. Ama bunu söylemeyince de kimse kendiliğinden harekete geçmiyor. Türkiye’de bu yaklaşımdan ötürü bazı sorunlar var. İşte beni kesen de bu! “

Türkiye’de sektörlerin sorunları var. Bu onların sorunlarıysa sizin de sorunuz demektir. Bazı sektörel dernekler ve kuruluşlar kendi problemlerini çözmek üzere lobi faaliyetleri yapıyorlar. Onlarla birlikte hareket ediyor musunuz?

“Tabi beraber hareket ediyoruz. Bazen onnları başlattıklarını biz devam ettiriyoruz bazen de onlar başlatıyor biz sürdürüyoruz. Ben iş yaparken ses çıkarma fikrini fazlaca sevmeyenlerdenim. Bugüne değin bizim ve STK’ların ne kadar başarısı varsa, bu başarının çok daha fazlası Ankara siyasetinin ve bürokrasinin olmuştur. Ankara, dört sene içinde yapılan pek çok aksiyonun destekleyicisi oldular.”

Türk işadamlarının önündeki en temel sorun nedir? Neden daha fazlasını yapamıyor ve daha başarılı olamıyoruz?

“Bu sorunuzla ilettiğiniz yargınıza katılmadığımı söylemek istiyorum. Hayatta her şey bir süreçtir. İnsan olarak yarının ne olacağına karar veremeyiz ama bugünden doğru bir süreç belirlersek yarına iyi bir sonuç çıkar. Türkiye iyi bir yolda. Uzun bir zamandan beri de doğru yolda gidiyor. Ülke olarak sürecimiz pozitif yolda.”

O halde “olmuyor, yapılmıyor, desteklenmiyor” söylemlerini dinlerken çok daha temkinli mi olmalıyız?

“Eksikleri mutlaka söylemek lazım. Eksikleri söylemek ağlamak değildir. Mesela, enerji fiyatlarının düşürülmesi gerektiğini söylemişiz bu ağlamak değildir. Gelir vergisiyle kurumlar vergisi çok yüksek demiştik, düşürüldü. Şimdi de istihdamın üzerindeki vergi yükünü söylüyorum. Bunlar eksiktir. Ağlamak değildir. Ama her zaman eksiklerin dışında yapılan iyi şeyleri de söylemeliyiz. Mesela Kurumlar Vergisi’ni hükümet kendiliğinden düşürdü. Bunun da ne kadar iyi bir uygulama olduğunu söylemeliyiz. Biz daha da iyisinin yapılmasını istiyor ve Türk özel sektörü açısından doğru olduğuna inandığımız şeyleri söylemeye devam ediyoruz.”

Seçildiğinizde yaptığınız bir konuşmada, “Başkanlığına bir iş adamı gözüyle bakacağım” demiştiniz. Geçen dört yıl boyunca ilk konuşmanızdaki duruşunuzu hayata geçirebildiniz mi?

“Bunu söylediğiniz için size çok teşekkür ediyorum. Bunun görülmüş olması

benim açımdan çok önemli. Seçildiğim günden beri insanların ön yargıları vardı. Siyasetten geldiğim için hakkımda çeşitli şeyler söylendi. Ben bu Oda'da bütün siyasi partileri misafir ettim ve hepsine de 'Sayın Genel Başkanım' diye hitap ettim. Bir gün arkadaşlarımdan biri, neden böyle hitap ettiğimi sordu. Ben de üyelerim arasında o başkana oy verenler mutlaka vardır. Üyelerimiz o kişileri başkanları olarak görüyorlar. Bu başkanlar iki oy bile olsa ben o parti başkanına "başkanım" derim. Çünkü onlar adına bu koltukta oturuyorum. Bu koltuğun hakkını ancak bu şekilde verebilirim dedim."

Peki, bu dört sene boyunca yaptığınız bir fiil için "canım kendim" dediğiniz oldu mu?

"Canım kendim" diyebileceğimiz iyi şeyleri arkadaşlarım ifade etsin.

İnsanın kendisiyle ilgili böyle konularda çok dikkati olması lazım. Müsamaha kapısı denilen kapıyı çok açar ve "canım kendim" derseniz, sonra buna inanır, kendinizi olaya çok fazla kaptırırsınız. İşte en kötüsü de budur. Bu nedenle ben o kapıyı hala kapalı tutuyorum.

Ancak yine de söylemek gerekirse keşke gerçekleşseydi dediğim iki projem vardı. Bu projeleri gerçekleştiremedim. Birincisi Türkiye'de bir teknopark kurmak istedim. Bunun için Amerika'ya konuyla ilgili olarak Silikon Vadisine kadar gittim ve konuyla ilgili CEO'larla görüştüm. Ama olmadı. Bunun sebeplerine girmeyeceğim. Ancak bazen daha sert dursaydım, bu sorunları aşabilirdim diye düşünüyorum. Ama maalesef bu yapıda biri değilim. Katı bir insan değilim..."

Peki, bu projenin halen gerçekleşme ihtimali yok mu?

"Halâ gerçekleşebilir ama dört sene geçti, gitti. Ben bu projenin peşindeyken yani dört sene önce Bill Gates Türkiye'deydi. Olumlu bir hava da vardı. Bugün yapılması gereken Ar-Ge yatırımlarını o günden yaptırabilirdik. Ama olmadı. Aslında Türkiye'nin ileriye gitmesi için doğru düzgün bir büyüme politikasının olması lazım. Öncelikli olarak büyümemiz gereken öne çıkan sektörlerimiz var: Altın, tekstil, turizm sayılabilir. Bir örnek vermek gerekirse, Türkiye'nin büyümesini sağlayacak sektörlerden biri olarak demir- çelik gösterilirse, hata olur. Bir kere bu sektör için çok büyük yatırımlar ve alt yapı çalışmaları yapmak gerekir. Önümüzde Japonya, Amerika, Almanya varken, pazarda onları yakalamamız, geçmemiz mümkün değil. Ama bir turizm, bir bilişim sektörü dense, neden olmasın diyeceğim. Bilişim sektörü tamamen eğitilmiş genç insanlara dayanan bir sektör. Mesela, bunu İrlanda yaptı. Elbette İrlanda'yı küçümsemek için söylemiyorum. Ancak İrlanda denilen yer, da-

ha yeni kuzey- güney İrlanda çatışmasından yeni çıkmış bir ülke. Bugün bilişim sektörüyle geldiği duruma baktığımızda, İrlanda'nın kişi başına düşen milli geliri, Avrupa Birliği Üyesi ülkelerin hepsinden yüksek. Neden? Çünkü son on senede bilişim alanına yatırım yaptı. Bir başka örnek de İsrail. İsrail'in bugün ihracatının yüzde 50'den fazlası kamyonu yüklenmeyen ihracattan oluşuyor. Düğmeye basıp, "gönder" dedikleri bir ihracat kalemi var. Malezya başka bir örnek. Biz bunu yapamaz mıyız? İnanıyorum ki, Türkiye daha alasını yapar!

Bir başka konu ise şu: Hakkari'de çobanlık yapan çocuğun tıbbi kazanması. Satranç Federasyonu Başkanı ile görüşüyordum. Dünya Satranç Şampiyonası'nı Türkiye'ye getirmek için beraber çalışıyoruz. Kendisi sohbet ederken bir örnek verdi. Bundan iki sene önce bir gencin satrançtaki kabiliyetini görüyorlar. Elinden tutuyorlar ve çocuk şu anda dünya satranç şampiyonu. İşte tam da burada siyasi irade lazım. STK'ların da bu işe destek olması gerek. Bence hâlâ silikon vadisi kurmak için bir şeyler yapılabilir."

Görüyorum ki, siz tutkuları olan birisiniz ama sonuçlar konusunda sıkıntınız var. Meseleler karşısında daha sert durmak mı gerekiyor?

"Ben yurtdışında okurken "Human Behavior- İnsan Davranışı" diye bir dersimiz vardı. Hocamız ilk derste eline bir lastik aldı. Çekti, çekti ve sonunda lastik koptu. Bu örnekten yola çıkarak dedi ki, 'Ben size iş adamları olarak davranışlarınızın nasıl olması gerektiğini anlatacağım. Eğer iş hayatınızda karakterinizin dışında bir şey yapmaya kendinizi zorlarsanız, tıpkı bu lastik gibi gerilir ve koparsınız. İşte bu nedenle karakterimi zorlamam. Çünkü bu beni yıpratıyor. Benden daha iyi olanlar vardır. Ben sadece kendi yapabileceğimin en iyisini yapmaya çalışırım. Ne zamanki benden daha iyi biri gelir, ben de o kişiye bu makamı daha iyi olduğu için bırakacağım."

Herkes makama yapıyor ve sizin gibi düşünmüyor. Bu düşünsel olgunluğa ne zaman ulaştınız? Kişiliğinizin oluşmasında nasıl bir etkileşim yaşadınız?

"Ben böyle olmanın doğru olduğunu düşünüyorum. Aslında herkes bunun böyle doğru olduğunu biliyor ama yapmama tercihini kullanıyor. Etkileşim sürecime gelince, insanın kendisini bağımsız olarak ifade etmesi zor. Bu ebru sanatı gibi bir şey. Ebru içinde farklı renkler vardır. Beni de etkileyen çok farklı renkler var."

Nasıl bir yöneticisiniz?

"İşte ve İTO'da olmak üzere iki farklı yöneticilik anlayışım vardır. İş hayatım-

da hep yeni bir şeyler olsun isterim. Yöneticilerimle bulduğum yenilikleri paylaşıyorum. Daha sonra altımdaki kişilere bu yenilikleri devredip, yeni şeylere bakmayı severim. ITO'da ise "ortak akıla" inanırım. Bir iş yaptığınızda dönüp, cevap vereceğiniz kişiler arkadaşlarınızdır. Ben burada 330 bin kişi adına karar alıyorum. STK'larla istişare ederim. Tek başına karar alan ve onu uygulayan biri değilimdir."

Sizi en çok ne kızdırır?

"Kızdırır mı ya da kızar mıyım diye düşünüyorum. İnsan olarak hepimiz hata yapabiliriz.. Dolayısıyla karşımdaki insan yanlış olduğunu bildiğim bir şey yaptığı zaman hoş görmem. Anlamaya çalışırım. Peki, neyi anlamakta zorlanıyorsunuz diye sorarsanız şunu söylemek isterim: Yüzüme karşı bir şey söyleyip, arkamdan farklı bir şeyler yapanları anlamakta zorlanıyorum."

Peki, insanlar bu makamdan, sizden en çok ne bekliyor?

"Genellemek yapmak çok zor. Herkesin kendi açısından baktığı şeyler farklı. Plastik sektörü mensuplarıyla konuştuğumda onların sorunları farklı, etiketçilerin farklı. Bu insanların bakış açısına göre değişiyor. Herkes sizi, kendi paradigmalarından değerlendiriyor."

Murat Yalçıntaş gelecekte nasıl anılmak ister?

"Elinden geleni en iyisini yapmaya çalıştı demelerini isterim. Niyet çok önemli. Ben bugün Naim Süleymanoğlu'nun kaldırabileceği ağırlıktan daha fazlasını kaldıramam. Benim kaldırabileceğim ağırlık daha farklıdır. Ama eğer kaldırabileceğinden çok daha ağırını kaldırabilmişsem ve elinden geleni en iyisini yaptı deniliyorsa, bu benim için iyi bir eleştiridir."

18 Eylül 2008

Bülent Çelebi

Airties Yürütme Kurulu Başkanı



“Söyleşi öncesine kadar Airties ile ilgili hiçbir fikrim yoktu. Ancak söyleşi esnasında geleceğin işini yapan bu şirkette bilişime ve bu alanda yapılabilecek olanlara aklı eren bir iş adamıyla konuştuğumu çok iyi anladım. Bülent Çelebi sürekli gülen yüzüyle Kayseri’den, bizden birisi ama konuşurken kırık Türkçesiyle bir Amerikalıyla konuşuyormuşum hissini yaşıttıyor. Çelişkili bu duruma adapte olmaya çalışıyorum. Bülent Çelebi kendisiyle çok barışık. Bu barışıklığı işine, hedeflerine ve ekibine yansıtmış. İşte bu nedenden ötürü gelecekte Airties’den daha pek çok ilk buluş fikrinin gelmesi de çok muhtemel.”

Yetişmiş eleman kıtlığından Uzakdoğu'da üretim yaptırıyoruz

Airties CEO'su Bülent Çelebi'nin başarısı hiç de tesadüf değil çünkü Çelebi ailesi aslen Kayserili. 7 yaşında ailecek Amerika'ya giderler. Baba Mehmet Çelebi eğitimcidir ve burslu öğrenci olarak California Üniversitesi'nde okumak üzere yollara düşerler. Eğitim biter, geri dönerler ama daha iyi işler yapma düşüncesi aileyi yeniden Amerika'ya götürür. Bülent Çelebi bu kez 15 yaşındadır. Yeni bir çevre ve yeni bir dil ile karşılaşan Çelebi zor günler yaşar. Biraz da bu nedenden ötürü derslerde ağırlığı matematik ve fen dersine verir.

Berkeley Üniversitesi'nde elektronik ve bilgisayar mühendisliği okur. Profesyonel yaşamı Process Control Equipment Co.'da başlar.

National Semiconductor'da Asya pazarının yönetimiyle ilgili bir teklif alırca Hong Kong'a gider. Bu ona farklı ülkelerde, farklı kültürlerle iş yapmayı öğretir. Bülent Çelebi dünyanın büyük bir küresel köy olduğunu düşünecek kadar deneyim kazanır.

2003'de Amerika'ya döndüklerinde Silikon Vadisi'nde çalışmaya başlar. Mikroişlem teknolojileri alanında faaliyet gösteren Ubicom'dan CEO'luk teklifi gelince de teklifi kabul eder. Ardına Analog Devices'a transfer olur. Risk sermayesi şirketlerinin ortak olduğu Scenix isimli firmaya ortak ve Genel Müdür olarak önerilir. Cisco ve Dell'in de ortak olduğu Scenix'in ismini ekip olarak Ubicom olarak değiştirir, yapısal reformlar gerçekleştirirler. Çelebi, Ubicom'daki başarısı ile ABD'de bilgi teknolojisi sektörünün başarılı yöneticilerinden biri durumuna gelir ve ABD'nin en önemli ekonomi dergilerinden Red Herring tarafından 2002'de "En Yaratıcı İlk 10" arasına girer.

Airties'in Kimliği:

Bülent Çelebi'nin Türkiye'ye gelme düşüncesi bir anda olmuş gibi gözükse de bu bir anda verilmiş bir karar değil. Airties'in İcra Kurulu Başkanı teknolojinin büyük denizindedir ve bu nedenle de pazara ve gelecekteki ihtiyaçlara yukardan kuşbakışı bakmayı bilir. "Nasıl küresel bir şirket olunabileceğini düşünmeye başlamıştım. Mühendislik altyapımın üzerine, farklı kültürler, pazarlar ve farklı tüketici beklentileri hakkında tecrübelerim de eklenmişti. EMEA Bölgesi'nde gelişen internet ih-

tiyaçlarını iyi biliyordum. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda, kuracağım şirketin merkezi İstanbul'da olacaktı. İş planımı evimin balkonunda yaptım ve ani bir kararla, hayallerimin peşinden giderek Türkiye'ye döndüm.” diyen Çelebi baştan hayal gibi gözükken İstanbul'a göçün hikâyesini böyle anlatıyor.

Bülent Çelebi şirketin Yönetim Kurulu Başkanı olur. Hayallerini gerçekleştirmesi için destek veren Ziya Boyacıgiller'e “Melek yatırımcı” diyen Çelebi, destekçisini de Yönetim Kurulu Üyesi olarak göreve çağırır. İşin en ilginç yanı ise Airties'ta çalışan her bireyin, hisse sahibi olması ama hep birlikte, en çok da Bülent Çelebinin günde 14 saatin üstünde çalışıyor olması.

Teknoloji şirketi nasıl büyütülür?

AirTies ilklerin gerçekleştiği genç bir şirket. Kendi markasıyla teknoloji ihracatı yapan Airties, vizyonunu, Türkiye'de teknoloji üretmek, bu alanda bir dünya marka yaratmak ve ihracatını yapmak olarak belirlemiş. Bunun için de Ar-Ge'ye her şeyden çok önem vermişler. Dünyanın teknoloji merkezi Silikon Vadisi'nden gelen, know-how/bilgi birikimini mühendislik altyapısıyla birleştirip, girişimciliğe dönüştürmüşler. Türkiye'nin ve içinde bulunduğu bölgenin ihtiyaçlarına özel çözüm ve hizmetler üretmişler. Kablolulu-kablosuz modemleri üretmiş ve bu alanda da dünya da bir ilke imza atmışlar.

Türkiye'nin de içinde bulunduğu bölgede, binalarda görülen duvar yapısının, kablosuz internet bağlantısında yarattığı engeli görerek, dünyada bir ilki başarıp Mesh Networks teknolojisini geliştirmişler. Türkiye'den tüm Airties ürünü kullanan ülkelere Türkçe, İngilizce ve Rusça 7/24 hizmet veren çağrı merkezini kurmuşlar.

Dünya devlerinin at koşturduğu pazarda Airties'ın konumu nedir?

“Sıfırdan başlayıp, yaklaşık beş yıl içinde geline nokta, yüzde 70'lik pay ile Türkiye modem pazarının lideriyiz. Kuruluşumuzdan bu yana satılan AirTies modem sayısı 3 milyonu geçti. 4 yıl üst üste yüzde 100 seviyelerinde büyüdük. Yurtdışı çalışmalarında da hızlı bir şekilde yol alıyoruz. 5 yıl içerisinde Ortadoğu, Doğu Avrupa ve Kuzey Afrika'yı kapsayan EMEA Bölgesi'nde liderlik hedefliyoruz. Bu doğrultuda, Yunanistan'a kendi markamızla modem ihracatı yapıyoruz. Diğer yandan dünya devleriyle de işbirliği yapıyor, VOD alanında yüzde 70 pazar payına sahip olan SeaChange ile IPTV konusunda çalışmalar gerçekleştiriyoruz.” diyen Airties İcra Kurulu Başkanı Bülent Çelebi, ülkemizde Ar-Ge'ye hiç önem verilmediğini, bunun da ciddi bir zaafımız olduğunu söylüyor.

“Silikon Vadisi'nde önemli başarılarla imza atan 19 Ar-Ge mühendisini de Tür-

kiye'ye getirerek 'tersine beyin göçünü' başlattık. Bu kabiliyetimizle yarattığımız güç, başarımızın en önemli unsuru oldu.

Bugün, çalışanlarımızın yaklaşık yüzde 30'u Ar-Ge departmanında görev yapıyor. Şirket bünyesindeki 52 mühendis, AirTies için teknoloji üretiyor. Ciromuzun yüzde 5'ini Ar-Ge'ye ayırıyoruz. Bu oran yalnızca Türkiye değil dünya ortalamasının da üzerinde.

Yarattığımız bir diğer fark, pazarın ihtiyaçlarını görerek çözüm üretmekti. Tüketicilerin beklentilerini, ihtiyaçlarını izleyerek, doğrudan çözüm üreten bir Ar-Ge departmanı kurduk. Teknolojiyi, her birey için anlaşılır kılmayı hedefledik. AirTies modemlerin kurulum CD'sinin sesli ve Türkçe olması, her aşamayı 3 boyutlu olarak göstermesi, 7/24 hizmet veren çağrı merkezi uygulamalarımız, yarattığımız önemli farklılıklara örnek verilebilir.

Bunun yanında, 2007 yılında da Türk Telekom ve TTNNet'in tercih ettiği modem üreticisi olarak ve perakende kanalından tüketicilere ulaştık. Şu aşamada Türkiye'de hizmet veren büyük operatörlerin tümüyle işbirliğimiz mevcut. Yeni ürün geliştirirken, Türkiye'deki operatörler birinci sırada iş ortağımız olarak yer almaya devam edecek" diyerek de teknolojiye başarılı olmuş şirketlerin hem Ar-Ge'ye önem verdiğinin hem de ihtiyaçları doğrudan karşılayan ürünler düşündüklerini söylüyor.

Peki Airties Türkiye'de hangi ilkleri gerçekleştirdi?

"Biz kullanıcıların hayatını kolaylaştırmayı hedeflemiş bir şirketiz ve bu anlamda da Mesh adı verilen kablosuz bağlantı teknolojisini geliştirdik. Ayrıca Mesh teknolojisi, limitli ADSL kullanıcıları için Download Sayacı, voltaj dalgalanmalarına karşı dayanıklı tasarım, otomatik kablosuz güvenlik, otomatik kurulum ve otomatik yazılım güncelleme gibi özellikleriyle Türkiye'de birçok yeniliğe de imza attı. ADSL ve kablosuz teknolojilerden sonra, VoIP ve IPTV de hayata geçiriyoruz. Amacımız teknolojiyi kullanıcı için "basit ve kolay kullanılabilir" hale getirmek. AirTies'in, evdeki mevcut televizyonların internet üstünden yayınları almasını sağlayan ve isteğe bağlı program izlemeyi mümkün kılan, M-140 IPTV alıcısı da Türk mühendisleri tarafından üretildi. Bütünsel bir iletişim (veri, ses, görüntü) yaklaşımı ile hareket eden AirTies, tek bir alt yapı ile birçok teknolojiyi kullanıcılarına sağlamayı hedefliyor." diyen Çelebi'nin sözünü ettiği tüm teknolojik uygulamaları bir kullanıcı olarak anlıyor ve gelecekte daha neler göreceğiz diye düşünüyorum!

Türkiye teknoloji alanında en hızlı büyüyen pazarlardan biri. 2003'te Türkiye'de 3000 ADSL abonesi varken, bugün bu rakam 4,5 milyona ulaşmış durumda. 2010 yılında yaklaşık 10 milyon adet ADSL abonesi olacağını tahmin ediliyor.

Peki, Airties nereye koşuyor?

“2007 yılında ciromuz 46 milyon dolar olarak gerçekleşti. Yüzümüzü yurtdışına döndük. Yunanistan, Rusya ve Ukrayna’da temsilcilerimiz var. Almanya’da telefon görüşmelerinin internet üzerinden yapılmasını sağlayan VoIP ürünlerimiz kullanılıyor. Ürünlerimiz sayesinde, özellikle Almanya’daki vatandaşlarımız, Türkiye’de bulunan yakınlarıyla çok uygun fiyata telefon görüşmesi yapabiliyor. Rusya’da IPTV konusunda, SeaChange ile pilot uygulama kurduk. Bu sistem içerisinde AirTies, kullanıcılar için IPTV alıcıları sağlıyor. Ayrıca gereken ek servisler, hizmetler ve içerikle bağlantılı olarak gerekecek teknolojiyi de AirTies sağlayacak. Yurtdışı pazarına yönelik tüm çalışmalarımızı da AirTies markası ile gerçekleştiriyor ve teknolojide dünya markası olma hedefiyle hareket ediyoruz.”

AirTies, Türkiye’nin “teknoloji alanında dünya markası yaratma” hedefine talip. Hedefe doğru koşarken, yaratılan katma değerın Türkiye sınırları içinde tutulması ilkesini de göz önünde tutan şirket ürünlerini Türkiye’de geliştirecek ve operasyonu da Türkiye’den yönetecek. AirTies modemi oluşturan yazılımı İstanbul Maslak Teknokent’te 52 kişilik bir Ar-Ge ekibiyle geliştirilirken üretim Uzakdoğu’dan sağlanıyor.

Çok fazla teknolojik ayrıntısı olan ürünlerin daha iyi çalışmadığına dair bir inancımız var dediğimde Bülent Çelebi’nin yanıtı, “İşte bu inancıtan ötürü sistemin teknolojik altyapısını çok basit hale getirdik. Öyle ki son kullanıcı, tek bir tuşa basarak, sistemi 10 dakika içinde evine kurabiliyor. Ayrıca bir gerekçeyle bozuk olduğu söylenen ürünlerimizin garanti belgesini ve faturasını kullanıcıya sormuyor, gerekirse bir üst modelini bile verebiliyoruz. Üzerinde AirTies yazması yeterli.” diyerek yanıtıyor.

Çok akıllıca diye geçiriyorum içimden.

Bülent Çelebi hayallerini gerçekleştirmeyi başarmış bir iş adamı. Ağustos 2003’te yazdığı iş planını, 2008 Martta bulur ve paylaşır. Hayalleri gerçekleşmiştir.

Günümüz gençliğinin hayali ise Google ve Facebook gibi çok para kazandıran bir bilişim ürünü yaratmak. Peki, genç insanlar bütün bunları yapabilmek için nasıl bir eğitim almalı, nasıl bir yol izlemeli?

“Gençler mutlaka bilgisayar mühendisliği eğitimi almalılar. Ürettikleri fikirleri teknik olarak gerçekleştirme süreci içinden geçmeliler. Ardından da MBA yapmayı tavsiye ederim. Çünkü önce tekniği ardından da iş stratejisini geliştirmek gerekiyor. Bu ikisi olmayınca olmuyor. Bir örnekle açıklarsam; yeni teknolojilerin piya-

sayı nasıl etkilediğine dikkat kesilmek gerek. Başlangıçta tavuk çiftlikleri şehirlere yakın yerlere inşa edilirdi. Donduruculu araçlar üretildiğinde tavuk çiftlikleri uzaklara gitti. Sistem de değişti. Bizim işimizde her şey beklenmedik bir anda değiştirebiliyor. Mesele insanların teknolojiyi nasıl kabul ettiklerini görmekte. Bir sınıflama yaptığımızda vizyonerler, pragmatistler ve teknolojikler gibi bölümleyebiliriz. En önemli grup pragmatistler. Onlar değişimleri kabul edince pazar da gelişiyor. Pragmatistler sadece ürün almıyor. Ürün alırken bir sürü başka düşünceleri de var. Teknolojiyi alınca teknik servisi, servisi nerden alacağını ve hizmetin kalitesini de düşünüyorlar. Biz de bu sürece göre çalışma yaptık. Son kullanıcıların ne istediği ile bu teknolojiyi satan bayilerin ne istediğine baktık. İşte gördüklerimiz bizi bu niş pazarda başlangıç yapmamıza neden oldu.”

Önce çok katlı villalardaki kablosuz modem ihtiyacı görülür ardına otel ve tatil köylerinin. Hayatı kolaylaştıran teknolojiyi kullanıcıların fark etmesi ise uzun sürmez. Peki, bu teknoloji sağlığa zararlı mıdır?

“Cep telefonlarının etkisinin yüzde 1’inin altında bir etkisi var. Sağlığı tehdit eden bir tarafı yok. Üstelik de sadece kullandığınızda bu güç açığa çıkıyor.”

IPTV’den, birbiriyle konuşan cihazların bulunduğu bir yapıdan bahsettiniz. IPTV’ye dönersek Türkiye bu işe ne kadar adapte olacak ve burada gençlere ve girişimciler bir iş fırsatı var mıdır?

“Teknoloji çok hızlı bir şekilde ilerliyor. IPTV’de sadece 2.5 milyon abone Fransa’da var. Sayı daha da artacak. Medya ve TV sistemlerini ciddi şekilde değiştirecek. İzleyici TV’den geri dönüş yapabilecek, yani interaktif olacak. Bir reklamveren şu anda, şu izleyici şunu seyrediyor mesajını alacak ve o konuyla ilgili reklam verecek. Bu da farklı fırsatları doğuracak. Bu konuda epey iş fırsatı var. “

Türk insanı teknoloji iyi kullanıyor. Teknoloji kullanımdaki bu beceriyi teknoloji üreten durumuna nasıl geçireceğiz? Teknolojiyi üreten gençlerin var olduğu bir Türkiye adına siz kendinizi sorumlu hissediyor musunuz, kimler bu sorumluluğu hissetmeli?

“Evet hissediyoruz. Türkiye’de Undewar isimli bir girişimcilik şirketi var. Onlara yardımcı oluyor, danışmanlık yapıyoruz. Sabancı Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversiteleriyle de çalışıyoruz. Gördüğümüz en büyük eksiklik üniversitelerin çok daha fazla mühendis yetiştirmesi gerekliliği. Eğer küresel platformda bir şeyler yapmak isteniyorsa da mutlaka Ar-Ge’ye yatırım yapmak şart. Fiyat ile rekabet yapmak artık imkânsız.”

Siz modemlerinizi Hong Kong'ta üretiyorsunuz. Bu benim kişisel olarak onaylamadığım bir konu. Buradaki insanların, iş gücünden de yararlanılmalı!

“Bu tek bir firmanın çabasıyla yapabilecek bir şey değil. Üretimde en önemli unsur küçük parçalar. Japonya’da üretilen parçaları Türkiye’de üretmeye çalıştık ama olmadı. Olmamasının sebebi maliyet değil. Yetişmiş insan kaynağı problemi. Türkiye’de bu konuda kalifiye eleman yok. İşsiz olduklarını iddia edenler kendilerini geliştirmek için hiçbir şey yapmıyorlar. Mesela “gömülü yazılım” konusunda bilgili bir kişi bile yok.”

Nedir bu gömülü yazılım?

“Bilgisayardaki değil de modemin içindeki yazılımı bilenlerden söz ediyorum.”

Silikon Vadisi’nde insan kaynağı problemi de yok, yeni ürün yaratma problemi de!

“O kadar dinamik bir yer ki. Irk, din, kültür ayrımı yok. Hep birlikte çalışılıyor. Hintliler, Almanya’ya ırkçılık var diye gitmez ama Amerika’ya gidiyorlar. Silikon Vadisi’nde en yakın arkadaşlarımdan birisi emlakçidir ve o bile konuşurken teknolojiyle ilgili bir yenilikten söz edebilir. Silikon Vadisi’nin havasında bu var”

Demek ki teknolojiye ürün verecek yetişecek bir gençlik için yenilikçi bir iklim oluşturmak ve bunu da sürdürmek şart diyorum. Ta oralardan bakınca Türkiye nasıl görünüyordu?

“Amerika’nın politikası, Ar-Ge’yi ve operasyonu uzak ülkelere kaydırmaktı. Pe ki, bu iş Avrupa’da oluyor da Türkiye’de neden olmasın dedik. Ve burada da bir Ar-Ge grubunun kurulmasına karar verdik. Hedefimiz önümüzdeki yıl içinde 200 Ar-Ge mühendisine iş olanağı yaratmak. Gömülü yazılım konusunda birikimli her mühendise de şimdiden iş olanağı sağlamayı şimdiden vaat ediyorum.”

25 Eylül 2008

Can İkinci

Starbucks Türkiye Ülke Müdürü



“Sabahın alacasında evden çıktım çünkü belki de söyleşiyi yapacağımız Esentepe’deki mağazanın ilk müşterisi ben olacağım. Randevumuz olabilecek en erken saatte. Starbucks Esentepe’ye vardığımda Can İkinci ve ekibi yerlerini almış kahvelerini yudumluyorlardı. Önce bir kahve sunumu yapıldı. İnsanın aklına, “Bir kahve yahu, bu kadar da önemsenir mi?” demek geliyor ama sonra markanın dünya başarısına bakıp susuyorum. Sevgili Can İkinci yeni kuşağın meraklı yöneticilerinden. Sanırım bu merakı ona şu anda bulunduğu makama çıkarken epey yardımcı olmuş. Can İkinci, pek çoklarının “keşke” diyerek gözünü diktiği pırlıtlı koltuklardan birinde oturuyor. Bir genel müdür için öyle genç ki sanırım istediği kadar da daha uzun yıllar orada oturacak.”

“Müşteriyi mutlu ettik, Türkiye’de de kâğıt bardakta kahve içilebileceğini gösterdik.”

Starbucks Coffee, 1971’de Howard Shultz tarafından hayal edilmiş. Evet, tam anlamıyla hayal edilmiş çünkü çalıştığı sadece paketlenmiş kahve satan Seattle’daki o küçük dükkanın sahiplerine uzun bir süre, ‘Haydi, bir köşede kahve pişirelim ve fincanını 2-3 dolara satalım’ diye epey yalvarmış.

Tam anlamıyla hayal edilmiş çünkü çalıştığı sadece paketlenmiş kahve satan Seattle’daki o küçük dükkanın sahiplerine uzun bir süre, ‘Haydi, bir köşede kahve pişirelim ve fincanını 2-3 dolara satalım’ diye epey yalvarmış.

Bakmış ki ona inanmıyorlar, hayalini herkese anlatmaya başlamış. Bir aile meclisinde tutku ve heyecanla anlatınca orada bulunan bir doktor, “Ben bu işlerden anlamam ama öyle bir tutkuyla anlatıyorsun ki al sana 100 bin dolarlık bir çek. Bakalım neler yapacaksın?” demiş. 1992’de Starbucks halka açıldı. O dönemde yatırımlarını 17’den 65’e katlamıştı bile. Tutkulu Howard Shultz’un kuruluş sürecini anlattığı ‘Starbucks-Gönlünü İşe Vermek’ adını verdiği Türkçeleştirilmiş bir de kitabı var. Starbucks dünyanın en yüksek kaliteli kahve çekirdeği olduğu söylenen arabica ile kahvesini yapıyor. Dünya genelinde 16 binin üzerinde mağazası olan Starbucks Coffee, kahve alımı ve kavurmasında kendi standartlarını oluşturmuş. 25 ülkede, 185 bin çiftçiyle direkt iletişim kuran marka, sorumlu üretim ve etik ticaret anlayışıyla kendi yetiştirme ve tedarik kurallarını da belirlemiş. Bu sebeple de çevreye duyarlı, sosyal ve ekonomik açıdan sürdürülebilir ilkeler doğrultusunda sadece Starbucks’ın değerlerini paylaşan üreticiler ve tedarikçilerle çalışıyor. Bu anlamda Starbucks Shared Planet adının verildiği projeyi de Conservation International ile 10 senedir sürdürüyor. Bu proje kapsamında; kahve yetiştirilen bölgeler ve dünyanın akciğeri kolumundaki tropikal yağmur ormanları aynı coğrafi bölgede (Yengeç ve Oğlak dönemeleri arasında) yer aldığından tropikal ormanların korunması amaçlanmış.

Starbucks Coffee Türkiye’nin Genel Müdürü Can İkinci, pek çok genç insanın hayal ettiği bir eğitim sonrası yine pek çoklarının olmak istediği konuma erken yaşlarda gelmiş genç bir yönetici. 2006’da 30 yaşında çokuluslu bir şirketin genel müdürü olan İkinci, Amerika ve İngiltere’de yaşamış. Starbucks öncesi Tefen Operations Consulting’in New York ofisinde operasyonel verimlilik, McKinsey & Company

Londra ofisinde de perakende, bankacılık ve hızlı tüketim sektörlerinde danışmanlık hizmeti vermiş. İkinci'nin Boğaziçi Üniversitesi'nden makine mühendisliği lisans, Columbia Üniversitesi'nden endüstri mühendisliği yüksek lisans, Wharton Business School'dan finans ve işletme yüksek lisans (MBA) dereceleri bulunuyor.

Starbucks Coffee girdiği her ülkede sosyokültürel yapıyı etkiliyor hatta değiştiriyor. Bunun yanı sıra o güne kadar oluşmamış bir ortamı da sunarak kahve içimi, kafeterya ve sosyal ilişkilerde farklı bir pazar da oluşturuyor.

Biz asla kahve satıcısı değiliz. Bir kahve firmasından çok, insanları ağırlayan, misafir eden bir yeriz. Kahve bütün kültürlerde insanlar arasında bir rahatlama aracıdır. Biz Türklerde köklü bir kahve kültürü zaten var. Hedefimiz ise tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de insanların üçüncü adresi olmak.”

Bu kadar ilgiyi bekliyor muydunuz?

“Aslında çok ilginçtir ki Starbucks Türkiye’ye gelmeden önce herkes bana, ‘Türkiye’de kim eline kâğıt bardak alacak da kahve içecek? Kim kasada kahve kuyruğuna girecek? Bu konsept Türkiye’de işlemez.’ dedi. Alışkanlıkların ne kadar farklılaşabileceğini Starbucks var olduğu ülkelerde ispatladı. Aslında insanların Amerikan kahve kültüründen etkilenmeyeceği, özellikle de Batı Avrupa ülkelerinde bağımsız kafe kültürünün çok baskın olduğu söylenirdi. Bugün baktığınızda Paris’te 40 şubemiz var. Londra’da da, Almanya’da da böyle. Bence Starbucks toplumlardaki bir boşluğu dolduruyor. Bu da insanların ev-iş/okul dışında kitap okuyacakları, sohbet edebilecekleri bir yer ihtiyacı. İnsanlar mağazalarımızda kendilerini evlerinde gibi hissediyor. Tabuları yıkan bir markayız.”

Türk kahve pazarında kaç marka var, rekabet nasıl?

“Kahve zinciri olarak 7-8 büyük marka var. Ama daha da önemlisi her ülkede olduğu gibi büyük rekabet de var. Kafe deyince, insanların aklına pasta, limonata içilen yerler akla gelirdi ki hâlâ da öyle. Ama şimdilerde kafe deyince; özünde kahve olan yerler akla geliyor.”

Peki, kahve satışını artırdınız. Dükkânları açtınız, iş imkânı sağladınız. Başka katma değerleriniz de var mı?

“Etkimiz epey yüksek oldu, ama sayısal olarak ifade edersek 1.100 çalışanımız var. Bu kişilerin her birinin SSK’larını ödeyerek perakende sektöründe iyi bir örnek teşkil ettiğimizi düşünüyorum. Tedarikçilerle birlikte yüzden fazla mağaza açtık. Bu kadar mağaza dolaylı olarak başka sektörleri de etkiliyor. Süt, şeker gibi kahve ile

tüketilen yan ürünleri Türkiye’den temin ediyoruz. Ayrıca çok sayıda farklı kahve markasının konumlanabilmesi için bir de pazar açıyoruz.”

Pazarda Starbucks’a benzer pek çok marka ve kafe mevcut. Sizi farklı kılan nedir?

“Alışkanlıklar hızla değişiyor, kahve içme sıklığı da artıyor. Bu anlamda iş potansiyelimiz oldukça yüksek. Ancak bizi diğer markalardan ayıran en büyük özelliğimiz iş ortaklarımız. Eğer finansal cironuz varsa sahip olduğunuz mekâna çok güzel bir dekorasyon yaparsınız. Ancak önemli olan o sahip olduğunuz mekânda kişisel iletişim kurabilmektir. Bir kafeden içeri girdiğinizde, hizmet veren kişi, beklentilerinizi karşılamıyor ve sizi şaşırtmıyorsa, o yer hakkında ‘Burası çok farklı bir yer’ diyemeyiz. “

Siz bu farklılığı nasıl sağlıyorsunuz? Çünkü insan kaynağınız diğer mekânlarda da çalışanlarla aynı toplumun bir parçası!

“İşin en zor ve en çok çaba sarf ettiğimiz kısmı bu zaten: Doğru iş ortaklarını seçmek. İnsanları işe almadan önce yüz yüze yaptığımız görüşmelerde, o kişinin geçmişini, neler yaptığını, bu işe uygun olup olmadığını anlamaya çalışıyor ve meselâ ‘Havaalanında uzun saatler geçirmeniz gerekecek ve bunun için insanlarla nasıl iletişim kurarsınız?’ testini yapıyoruz. Misafirperver bir halkız. Bu anlamda işi yapmak zor olmuyor. Meselâ, Starbucks’ta çalışan bir arkadaş gününün 7-8 saatini burada geçiriyor. Evinde uyanık olarak bile bu kadar vakit geçirmiyor. İşyerini evi gibi görüyor. Sadece doğru kişiyi seçmek kültürü yerleştirmek açısından yeterli değil. Yılda en az 105 kişiyi eğitime gönderiyoruz. Bünyemizde 250’den fazla sertifikalı kahve uzmanımız da var.”

Bir çalışan için Starbucks’ta kariyer nereye kadar gider?

“Türkiye operasyonunun başında iki yöneticimiz var. Onlar mağaza müdürü olarak işe başladı. İşe giren arkadaşlar ilk olarak barista/servis elemanı olarak işe başlar. Vardiya yöneticisi olurlar, ardından mağaza müdürü ve sonra da bölge müdürü olurlar. Bölgelerde ortalama 60 mağaza var. Şu anda uzun bir geçmişimiz yok, ama en alttan başlayıp mağaza müdürü olan çalışanlarımız da var.”

Büyükşehirlerde yayılacağınız demişsiniz...

“Beş yıldır Türkiye’deyiz. Bu sene İzmit’te bir şube açtık. Antalya’ya bile beşinci yılın sonunda girdik. Büyümemizi kontrollü yapıyoruz. Çünkü yeni bir bölge demek, başlı başına bir iş programı demek.”

Bir Starbucks günü nasıl geçer?

“Sabah gelseniz, geç saatlere kadar kalsanız, bu arada hiçbir şey sipariş etmeseniz, ayağınızı uzatıp yatsanız, toplantı yapsanız hiçbir çalışandan tepki almazsınız. Kimse size rahatsız edecek bakışlarla bakmaz, uyarmaz. Çünkü burası sizin eviniz. Şu anda Amerika’da 10 bin mağaza var ve hepsinde de aynı şeyi planlı bir şekilde hayata geçirmeye çalışıyoruz. Kısa vadede daima kâr peşinde koşan kurumlardan değiliz. Amerika’da satışlarda düşüş olduğu için mağazaların kapatıldığını okudum. Haberlerde 600 mağaza kapatılacağı yazıyordu. Oysa 10 bin mağaza içinde bu yüzde 6 demek. Bu da felaket değil. Finansal bir ölçütümüz var; ‘Aynı mağaza tam bir yıl önce, o gün, o hafta ne satış yaptı, şimdi nasıl?’ diye sorarız. Bir taraftan da her yıl 2 bin-2 bin 400 mağaza açmaya da devam ediyoruz.”

İyi bir finans eğitimi almışsınız. Neden Starbucks desem?

“Aslında büyük bir değişim yaşadım. Mühendislik eğitiminde aldığım analitik düşünce tarzımı her zaman kullandım. Önemli olan da bu. Danışmanlık yaparken bugün bankacılıkta, altı ay sonra hızlı tüketim mallarında bir proje yapabiliyorsunuz. Dolayısıyla da sektörleri yakından öğrenebiliyorsunuz. Starbucks fırsatı doğduğunda, kurum Türkiye’de ikinci yılında yolun başındaydı. Önümüzdeki yıllarda Türkiye çok önemli bir konumda olacak ve Starbucks da Türkiye’de çok önemli fırsatları yakalayacak diye düşündüm.”

Kendinizi nasıl geliştirdiniz?

“Kariyerimin başında yaptığım danışmanlığın çok büyük etkisi oldu. Danışan 20-30 milyon dolarlık bir şirketin liderlik takımına gidip pazarlama danışmanlığı yapıyorsunuz. Çözümleri onlara buldurup, yine onların hayata geçirmesini sağlar ve bunu da tamamıyla kendileri yapmış gibi görmelerini sağlarsanız o zaman başarılı olursunuz. Yoksa bir hazır dosya verip, beklerseniz o dosyalar rafta tozlanır. 25 yaşındaydım ve 50-60 yaşındaki CEO’larla birlikte toplantılara giriyordum. Biliyordum ki: ‘Oğlum yaşındaki adam bana iş mi öğretecek.’ diyorlardı. Ama eğer doğru kararları verip, güvenlerini kazanırsanız zaten başarmış olursunuz. O yüzden danışmanlık yaptığım dönemlerden güç alıyorum.”

Nasıl bir yöneticisiniz?

Nasıl bir yönetici olmaya çalışıyorum onu söylemeye çalışayım. Çalışanların engelleri aşmasına yardımcı olur, alabilecekleri kadar sorumluluk vermeye çalışırım. Kararları tartışırız. Çoğu zaman hemfikir olmasam da kararı alan kişiye sorumlunun

kendisi olduğunu söyler, inisiyatif veririm. Hemfikir olmadan, otoriteye evet denmesine, tartışma ortamında yapıcı olunmamasına kızarım. Günümüzde artık servant leadership/hizmet eden liderlik yaklaşımı var. Bu anlayışta iyi bir denge tutturmak gerek, yoksa otorite yoksunluğu olarak algılıyor.”

Yurtdışında eğitim ve kariyer yapmanızda etkili olan kim?

“Kendim gittim. Yurtdışını merak ettim. Dünyada 6 milyar insan var. Biz sürekli 70 milyonun problemlerini dinliyoruz. Meraklıyım. Diğer insanlar neler yapıyor dedim ve gittim.”

Türkiye’nin geleceğini nasıl görüyorsunuz?

“Burada hep bir sürpriz var. İnsanlar çok hızlı motive oldukları gibi demotive de olabiliyor. Her şeyden önce ciddi bir genç potansiyel görüyorum. Çalışkan bir milletiz. Ne yazık ki kısa vadeli düşünüyoruz. Yabancı yatırımcıların da gelmesiyle Türkiye’deki bu ciddi insan kaynağı potansiyeli keşfedildi. Bu potansiyeli ihraç edip, beyin göçünü de tersine döndürmeliyiz. Bu konuda hem kişisel hem de Starbucks’ın içinde yer aldığı Shaya Group olarak Türkiye’ye çok inanıyoruz.”

Starbucks efsanesinin mimarıyla çalışıyorsunuz. Shultz’un hangi özelliğinden etkilendiniz?

“Vizyoner ve çok da hızlı düşünüyor. Aksiyon insanı ama aksiyon sırasında da yüreğini dinlemekten korkmuyor. Oysa benim gördüğüm birçok lider risk alma konusunda oldukça temkinli. Belki de biz mühendislerin zorlandığı yer burası. Her şeyi ölçeyim, biçeyim diye bakıyor ve işin içinden çıkamıyoruz.”

Genç kuşağın hayal ettiği bir yerdesiniz. 30 yaşınızda Starbucks Türkiye’nin genel müdürü olmuşsunuz. Pek çokları mezun olur olmaz hemen sizin konumunuzu istiyor. Ne yaparlarsa hayal ettikleri gibi bir mevkiye oturabilirler?

“Hemen bir yere oturma isteği bence çok yanlış. Ama uzun vadede herkesin bir hayali olmalı ve bu hayal de çok uç bir noktalarda olmamalı. On sene sonra nerede olmalıym demeli? Üniversitelerden yeni mezun olanlar, ‘Ne zaman müdür olacağım?’ diye soruyor. Yanlış bir beklenti. Bir sene sonra şu olmalıym konusundan ziyade güne yoğunlaşmak gerekir. Üç sene sonra bana neler olacak konusunda kafamda bir beklenti yok.”

2 Ekim 2008

Elif oban

ölen ikolata Yönetim Kurulu Üyesi



“ölen markasının algısı giderek yükseliyorken bunun gerisinde kimler var sorusu sıkça sorulmaya başlanmıştı. Biliyorum ki, İsmail oban ile başlayan ölen yolculuğu hâlâ onun başkanlığındaki yönetim kurulunda sürdürölüyor ama vitrine altı erkek kardeş arasından iş içindeki tek kız kardeş Elif oban çıktı. İtiraf etmeliyim ki, kendisini yakından tanıyor ve seiyor olmama rağmen söyleşi sonrasında bu sevgime bir de saygı eklendi. Anadolu’da Anadolu gelenekleriyle yetiştirilmiş ama modern dünyada mücadeleci Türk kadınıni temsil eden çok az örnekten birisi o. Sayın Elif oban şansını kendi yaratanlardan. En zor zamanlarda bile hedeften şaşmayan, çalışan ve de başaran Sevgili Elif oban’a başarılar diliyorum.”

Paranın bol olduğu Ortadoğu'ya açıldık, 2001 krizinden büyüyerek çıktık

Bugün Türkiye'nin en büyük çikolata üreticilerinden biri olan Şölen 1989 yılında Gaziantep'te kuruldu. Kendi alanında kullanılan en ileri teknolojileriyle üretim yapan kurum, 70.000 metrekaarelik kapalı alanda üretim gerçekleştiriyor. Şölen Çikolatanın günlük 380 ton üretim kapasitesi var. Ayrıca İstanbul'da 45.000 metrekaare kapalı alanda üretime geçecek 3 fabrikayla da kapasitesini yüzde 30 artıracak.

Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu arasında da yer alan Şölen kalite standardı olan "ISO 9001/2000 ve HACCP" belgelerine de sahip. Şölen'in 200'e yakın ürün çeşidi bulunmakta. Balkan ülkeleri, İngiltere, Almanya, Fransa, ABD ve Orta Asya başta olmak üzere üretiminin yüzde 60'ını 120'ye yakın ülkeye ihraç ediyor. Yurtdışında; Loblaw, ED, Leader Price, Leclerc, Wal-Mart (Brezilya, Meksika) ve Carrefour gibi uluslararası perakende zincir mağazalarında da satılmakta. Yurtiçinde de Migros, CarrefourSA, Carrefour Express, Maxi, Real, Metro, Kipa, Bim ve DiaSA gibi ulusal perakende zincir mağazaları başta olmak üzere 50.000'i aşkın satış noktasında yer alıyor.

Şölen, Çoban ailesinin yaklaşık 20 yıl önce kurduğu bir aile şirketi. Bugün her ne kadar dünya ölçeğinde bir şirket olma vizyonu ile büyüyorsa da işin başında kurucuları Çoban kardeşler var. Şirketin kurucusu İsmail Çoban Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yaparken Hasan, Ali, Mehmet, Asaf, Elif Çoban da her birisi bir bölümün başında yönetim kurulu üyeleri olarak görevlediler.

Bugün 120 ülkeye ihracat yapan kurumun sözcüsü ve kendi deyimiyle ihracattan sorumlu genel müdürü iş içinde yer alan tek kız kardeş Yönetim Kurulu Üyesi Elif Çoban. Elif Çoban'ın Gaziantep Şehit Şahin Lisesi'nden OTDÜ Ekonomi Bölümü'ne oradan da Bilkent Üniversitesi Ekonomi Bölümünde yüksek lisansa kadar uzanan ilginç bir eğitim kariyeri var.

Gaziantep'de doğan Elif Çoban aslen Sivaslı. Ailenin sekiz çocuğundan birisi ve yedi numara. O yıllarda her Anadolu ailesindeki doğal beklentiye uygun olarak ilkokulu bitirecek ve evde oturacaktır. Oysaki okumayı çok istemektedir. Bir ay boyunca hiç durmadan ağlar. Dayanamaz, ortaokula yazdırırlar. Belki de sırf sonradan

zorla kazandığı bu hakkın değerini vermek için çok çalışır. Öyle ki derslerindeki başarısı öğretmenlerince diğer öğrencilere örnek gösterilince okulda bir yarış başlar. Sonradan Şehit Şahin Lisesi'ndeki dönem arkadaşlarının da teşekkür ederek kendisine ifade ettiği gibi, doğan bu rekabet ortamı nedeniyle o dönem liselerinden üniversiteye giren öğrenci sayısında rekora ulaşılır. Çalışkanlığı onu okul birinciliğine, ODTÜ'den onur öğrencisi olarak mezun olmasına, Bilkent'te yüksek lisans yapmasına ve hatta ilk profesyonel iş yaşamına da yine Bilkent Üniversitesi Ekonomi Bölüm Asistanlığı olarak başlamasına neden olur. "Belki de okula gönderilmeyecek oluşum elime geçirdiğim bu fırsatı iyi değerlendirmeme neden oldu. Başarılı olmaksızın başka seçeneğim yoktu. Ben de varım diyebilmemim tek yolu başarıydı" diyen Elif Çoban iş yaşamında da aynı çalışkanlığı gösteriyor. Bir süre farklı şirketlerde ithalat, maliyet, stratejik planlama departmanlarında deneyim kazanan Elif Çoban, şimdilerde Şölen Çikolata'yı 120' ülkede satıyor.

İhracata kendisi talip oldu

"Kimse bana senin işin bundan böyle ihracattır dememişti. Zaten belki buna gereksinim de yoktu. Talep fazlaydı, üretim yetiştirilemez durumdaydı. Ben de henüz aile şirketine mi, dışarıda bir şirkette mi çalışacağımın kararını vermemiştim. Bir gün şirkette kimsenin ilgilenmediği İngilizce bir faks gördüm. Faksı okuduğumda Lübnan'dan bir talep olduğunu gördüm. İlk ihracatımı Lübnan'a yaparken Şölen'de de iş yaşamım başlamış oldu. Oysaki seçeneklerimden birisi akademik kariyer yapmaktı" diyen Elif Çoban'ın aklı kendi mütevazı atölyelerinin yanındaki fabrikanın bahçesindeki konteynırlardadır. Çünkü konteynır, ihracatta deniz aşırı memleketlere ciddi miktarda mal göndermek demektir. Bu arada Lübnan'a heyecanla yapılan ilk ihracat sonrasında müşteriden çokça şikayet gelir. Elif Çoban aslında başını kaşıyacak vakti olmayan üretime bu şikayetleri ayrıntısıyla anlatır. Üretim bundan hoşlanmaz ama aklının bir yanına da yazar.

"O yıllar krizin geliyorum dediği yıllardı. Üretim yavaşlamıştı. Önceden üretilen ambalajların üzerinde yazan son kullanma tarihi geldiğinde biz henüz o ambalajları kullanmamış oluyorduk. Bu hemen tüm sektörün sorunuuydu. Üzerinde yazan tarihi dikkate alan yabancılar şikayetlerle dönünce biz üretim tarihini o gün atan inkjet teknolojisine geçtik. Bu da Şölen'in sektörde kullandığı bir ilkti. Kriz yoğunlaşmış, bavulla gelen döviz bitmiş Rusya pazarı da kapanmıştı ama biz paranın olduğu Ortadoğu'ya açılmıştık bile. Adam Smith'in, "Görünmeyen El Teorisi" bizim için de çalıştı ve bir ülkede bir noktada başladığımız ihracat kendiliğinden büyümeye başladı. Diğer Ortadoğu ülkelerine de nakit para ile ihracat yapmaya başladık.

Krizde herkes küçülürken biz büyüyerek çıktık. Bütün bunların gerisinde de Şölen'in krizde bile bir kere olsun atlamadığı borçlarını ödeme anlayışındı. Tüm tedarikçiler yeter ki siz alın, ödersiniz diyerek mal verdiler. Büyümek için iş ahlakının önemli bir basamak olduğunu düşünüyorum. 20 yıllık bir şirketin her yıl ikili hanelerde büyüyor olmasının gerisinde iş anlayışımız var" diyen Elif Çoban, "Hiçbir şey tesadüfen" olmuyor diyor.

Kaliteli mal ürettik, müşterilerimiz de bizi yukarıya taşıdı

İhracata yönelik iş yapmak doğal olarak fuarlara katılmayı da gerektiriyor. Lübnanlı müşteri bu kez de, "Fuara katılmalısınız" der. İlk kez Almanya'daki International Sweet Fair'e katılırlar. O günlere ilişkin Elif Çoban, "Bir kabustu. Bütün rakiplerimiz en görkemli stantları ve yüzlerce çeşit ürünle fuara katılmışlardı. Dokuz metrekairelik standımızda kendimizi sıkışmış hissettik. Ancak fuar açıldığında bizim standın önünde bir kuyruk oluştu. Hatta karşı standımızda Malezyalı bir işadama var ve çalışanlarına, 'Ne sattıklarını bilmiyorum ama önünde kuyruk olan şu firmadan gidin temsilcilik alın' demiş. İş bilenler hem yeni ve satılacak ürünü hem de kaliteli malı biliyorlar. 10 yıl sonra daha bugün rakiplerimizce taklit edilen ve standımızın önünde kuyruk oluşturan ürün Gofreş'ti. Ayrıca 'Türkler de böyle kaliteli çikolata yapar mıymış?' dedirten çikolatamız da Diamond'tı. O da dünyaca tanınmamıza neden oldu." diyor.

O yıllarda fuar sonrası taleplerin yanıtlanması konusunda da tek başına çalışan Elif Çoban, yüzlerce numune ve katalog talebini bir hafta gibi kısa bir sürede yanıtlar. Yabancıların, 'Sizin kadar hızlısını görmedik' diyecekleri bir iş sergiler. "Şimdi o günlerdeki kadar çok ve hızlı çalışır mıydım?" sorusunu da kendisine soran Çoban, "Evet, yine aynısını yapardım " diyor.

Şölen'i farklı kılan yenilikçiliğidir

"Sektörde 20 yıllık kesintisiz bir deneyimimiz var. Yenilikçilik de deneyimsiz ve birikimsiz olmaz. Biz dünyada neler var, hemen bir benzerini yapalım diye bakmıyor, olmayanları yapmaya çalışıyoruz. Bu anlamda da TÜBİTAK, ODTÜ ve Gazi-antep Üniversitesi ile birlikte çalışıyoruz. Örneğin Octavia'yı yaptığımızda bunun Şölen için bir çıkış olacağını farkındaydık. Nitekim ikramlık çikolata kategorisinde birinci sıradayız. Bugün Ferre Roche ile lezzet ve kalitede boy ölçüşebilecek tek ürün Diamond da yine bizi dünyada farklı kılmıştır. Bunu pazara sürdüğümüzde tüm dünyadan tebrik mesajları aldık. Bizim farkımız tüketicinin ne istediğini iyi gözlemliyor ve bunu yanıtlamak için çok çalışıyor olmamız. Bugüne değin alt yapı-

mızı ve makine parkurumuzu dünya standardına getirmek için çok çalıştık. Bunu yakaladığımız andan itibaren de biz neyi yaparsak bir başkasını taklit etmek yerine özgün oluruz konusunu araştırıyoruz.” diyen Yönetim Kurulu Üyesi Elif Çoban Ar-Ge yatırımlarına sektör için çok iyi bir rakam olduğunu söylediği 250 milyon doları geçen cirolarının yüzde 1-1.5’ünü ayırdıklarını söylüyor. Önümüzdeki günlerde, sektöre çok güvendiklerini söylediği “tablet ürün çikolatayla” çıkacaklarını söyleyen Elif Çoban, bunun da Türkiye için bir ilk olacağını söylüyor.

Rekabet iyidir, tüketicinin avantajıdır

“Dünyanın hiçbir yerinde Türk pazarında olduğu kadar az marka yok. Rekabet oralarda öyle fazla ki en büyükler bile sektörün en fazla yüzde 30’una hakim. Oysaki bizde pazarın yüzde 70’i sadece bir markada. Oysaki rekabetin olduğu bir pazarda tüketici daha iyiyi daha ucuza alır. Geçmiş yıllarda çikolata ulaşılmaz fiyatlarda satılırken bugün dar gelirlielerin bile alabileceği bir ürün haline geldi” diyor Elif Çoban ve Şölen ürünlerindeki farkı tasarımdaki özgünlüklerinin yarattığını söylüyor. Geçtiğimiz yıl Karim Rashid ile çalışan kurum ünlü tasarımcının ürünlerinin bazılarını piyasaya sundu bazılarını da sunmak üzere. Yeni fabrika yatırımları bisküvide de tasarımı ürünleri piyasaya süreceklğini söyleyen Elif Çoban, Türkiye’yi ve Türkleri Ortadoğu ülkesi sananlara bu tasarımı ürünlerin iyi bir yanıt olduğunu ve Türkiye ekonomisine ayrıca katkı sağladığının altını çiziyor. “Şölen bir Türk markası olarak değil de bir Alman markası olarak dünyaya açılsaydı bugün milyar dolarlık şirket olurdu” da diyen Çoban, ülkemizin tanıtım sorunu olduğunu da düşünüyor. Ülke içindeki rekabetin sağlıklı olabilmesi için de dağıtım ve lojistik firmalarına gereksinim olduğunun altını çizen Şölen YK Üyesi Çoban, her markanın kendi ürününü dağıttığı başka bir ülke yok diyor. Şölen’in ihracatı, üretimin yüzde 60’ı kadar. Bu rakamı iç-dış pazar dengesi olarak eşitlemek istediklerinin de altını çizen Elif Çoban iç pazara önem verdiklerini söylüyor.

Türkiye krizden etkilenir mi?

“Dünya finans piyasaları böyle sallanıyorken bizim etkilenmememizin söz konusu olamayacağını ancak yine şanslı olduğumuzu düşünüyorum. Biz ülke olarak ne yazık ki üretim ve satış stratejileri yapacağımıza, kâr ve zarar kağıt üzerinde denkleştirme işleriyle uğraşarak vakit kaybediyoruz. Ayakta sağlam duracaklar bu hesapları şimdiden iyi yapanlar olacak” diyen Elif Çoban Şölen’in bu süreçten başarıyla çıkacağını söylüyor. Önümüzdeki üç yıl içinde Türkiye’nin en büyük çikolata üreticisi olacakları vizyonu ile çalıştıklarını da söyleyen Çoban, bunun gereğinin ku-

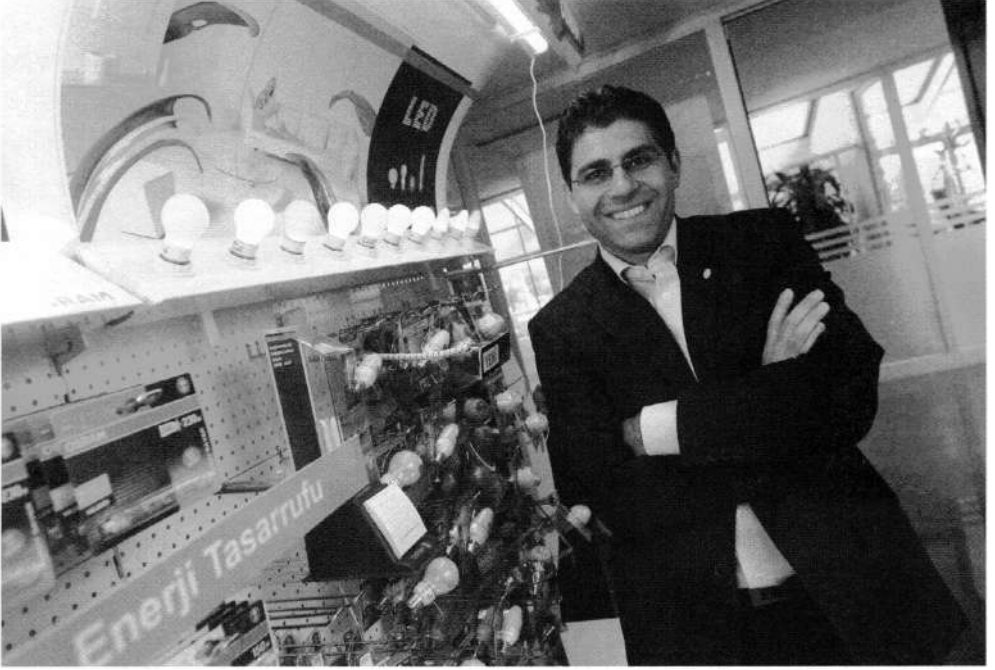
rumlaşma olduğuna da vurgu yapıyor. Herkesin al-satı daha kolay bulduğu bir sektörde üreten olmanın zorluklarına değinen Elif Çoban, kendini nasıl bir yönetici olarak tanımlar soruma ise “Masaya yumruğunu vuran bir yönetici olarak görmüyorum. Belki bu zafiyet gibi algılanabilir ama ekibimdeki insanların görüşlerini önemser ve sorarım. Elbette bir uzlaşma olmazsa da en son kararı ben veririm” diyerek yanıtıyor. Peki, bu kadar koşuşturma neden diye sorduğumda da, ailenin önemine çok inandığını, kardeşlerle birlikte olmanın güç verdiğini ve bu nedenle de işte payına düşen bölümü yapmaktan keyif aldığını söylüyor.

Bence Elif Çoban çocukluğunda kendine hedef koyarak başladığı yarışmayı sektörde de sürdürüyor. Rakiplerinin bile üretim ve iş ahlâkı olarak beğeni ile izlediği bir şirkette önemli bir sorumluluğu yerine getiren başarılı bir işkadını olan Elif Çoban, gençlere de olanaksız gözükeni başarmak için çok çalışmak gerektiğini gösteriyor.

9 Ekim 2008

Erol Kırılmaz

OSRAM Türkiye CEO'su



“Türkiye ilginç bir ülke. Kökleriniz adeta sizi çağırıyor. Sanırım Erol Kırılmaz da çoktan koptuğu baba toprağına dönmeseydi bugün Türkiyeli olduğunu bu kadar derinden yaşayamayacak, bilemeyecekti. OSRAM CEO’su Erol Kırılmaz ile söyleşirken içimde gerekçesini bilemediğim bir hüznün yaşadım. Oysaki o kendi tırnaklarıyla geldiği Türkiye CEO’luk makamında oturmaktan çok mutluydu; hatta daha da yukarısını hedeflemişti bile. Hayat bazılarına bütün olanakları altın bir tabakta sunarken, kimilerine de koca dağları yalın ayak tırman diyor. Belki de hüznümün gerisinde, hayata yapayalnız başlayan ve sadece kendine inancıyla başarılı olan bu genç adamın olağanüstü kişisel çabası vardı.”

Herkesin gittiği yolda risk yoktur, fakat bu şekilde başarılı olmak mümkün değildir

Elektrik tüketimini azaltmak için ev ve işyerlerindeki lambalar tasarruflu ampullerle değiştiriliyor. Ancak bu ampullerin kalitesine de dikkat etmek gerekiyor. Önde gelen aydınlatma cihazları üreticilerinden Alman Osram'ın Türkiye Genel Müdürü Erol Kırılmaz, bu konuda tüketiciyi uyarıyor: "Üstünde kullanım ömrünün 6 bin saat olduğu yazmasına rağmen altı günde bozulan ürünler pazarda rahatlıkla satılıyor."

Auer von Welsbach, Almanya'da patent bürosuna Osram markası için başvurduğunda yıl 1906'dır. 1919 yılında Siemens, Aueg ve AEG'nin lamba üretimlerini birleştirme kararı alınınca osimum ve wolfram isimlerinin birleşmesinden doğan Osram, yüzde 100 Siemens kuruluşu haline gelmiş. Tüm dünyada 41 binden fazla çalışanı, 17 ülkede de 48 üretim merkezi bulunan ve 140 ülkede faaliyet gösteren Osram, 2007 yılında 4,7 milyar dolar ciro yapmış. Bu cironun yüzde 5'ini Ar-Ge'ye ayıran kurum, daha az enerji harcayan ve çevreyi koruyan ürünler bulmaya çalışıyor. Kurumun değişik ürünlerde yüzde 80'e kadar tasarruf sağlayan ürünleri var. Osram, geleceğin ışık teknolojisi olarak tanıtılan LED teknolojisine sahip ampullerden otomotiv sektöründe kullanılanlara, sahne-stüdyo-TV'den evlerimizde kullandığımıza kadar 5 bin çeşit ürün gamına sahip. Işıkla suyu temizleyen, UV ışığı sayesinde su sterilizasyonu ve Puritec sayesinde de suyu hiçbir kimyasal madde kullanmadan arındıran bir buluşu da var şirketin. Yine Osram ürünü Laser SPL CG65 isimli ürün de tıbbi alanda kullanılabiliyor. Etkin ışın kaynağı spor yaralanmalarında tedavi, fotodinamik kanser terapisi ya da biosimulasyon gibi profesyonel medikal kullanımlarına imkân sağlıyor. (Sayın okur, burada teknik kavramları kullanmak durumunda kaldım çünkü şu anda hasta olanlar için umut olabilecek bir buluşu ya gereğinden fazla ya da az anlatmak istemedim. Sorularınız olursa Osram yetkililerine sorabiliriz.)

Osram'ın ülkemize gelişi epey eski. 1990 yılında ithalatla satışa başlayan marka, aydınlatma sektöründeki boşluğu görür. Osram'ın Türkiye'de daha etkin olma-

ya karar vermesinde ülkenin aydınlatma sektöründeki genel durumunun da çok etkisi olur. Pazarda, tesislerini kapatıp Çin'den getirdiği malları satan markalar vardır. Küçük yerli üretici ise zaten küresel markaların rekabetine dayanamayacaktır. Şimdilerde pazarda var olan Tekfen, Philips ve GE markaları arasında liderliği oynayan Osram, çoğunlukla Almanya ve İtalya'da ürettiği ürünleri pazara sunmakta. Çin'de de üretimi olan firma, 'akıllı aydınlatma' sloganıyla tüketiciye ulaşmaya çalışıyor. Sultanahmet Camii, Kız Kulesi, İş Bankası Merkez Binası ve Sabancı Üniversitesi, Osram'ın ürünleriyle aydınlatılan yerlerden bazıları. Münih Stadyumu'nun aydınlatması da Alman firmasına ait. Aynı şehrin iki takımı ve bu iki takımın da mavi ve kırmızı gibi iki ayrı rengi olunca çok başarılı bir çözümle stadyumu LED'lerle aydınlatmışlar. Hangi takım oynuyorsa onun renklerine bürünen stadyum duvarları, ayrıca farklı etkinlikler için üçüncü bir alternatif olarak gün ışığı versiyonuna dönüşüyor. Kolay, pratik ve de en önemlisi ucuz bir çözüm

102 yaşındaki kurumun genç yöneticisi

2006 yılında 100. yıl kutlamalarını yapan Osram, ülkemizde 1990 yılından bu yana satış yapıyor ama gördüğü lüzum ve potansiyel üzerine Türkiye'de kendi şirketiyle faaliyet göstermeye karar vermiş. İşin başına da aslen Türkiye'den Almanya'ya göçmüş Mardinli Kırılmaz ailesinin Köln'de doğan oğlu Erol Kırılmaz'ı getirmişler.

Osram Türkiye İcra Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Erol Kırılmaz'ın ilginç bir hayat hikâyesi var. Kendisi beş yaşındayken babası bu dünyadan göç eder. Annesi bir Alman ile evlenmeye karar verir. Evde Mardin'in yapısına uygun çok kültürlü bir yapı vardır. Süryanice, Ermenice ve Arapça konuşulan evde, şimdi bir de Almanca konuşulmaya başlanmıştır. Bu sebeple Türkçeyi Türkiye'de yöneticilik yapana kadar öğrenemez. İki yıl önce ülkemize geldiğinde Türkçe öğrenmenin elzem olduğuna karar verir ve çok çalışır. Hafif kırık da olsa kısa sürede hemen hiç hatasız Türkçe konuşmaya başlar. Söyleşimizi de önce Almanca yapmaya karar verdiğini ancak ilk cümlelerimizden sonra Türkçe konuşmanın daha doğru olacağını gördüğünü söylüyor. Öyle iyi konuşuyor ki, Türkçe konuşmaktan neden kaygı duyduğunu pek anlayamıyorum!

Şans mıydı, yoksa emek mi?

Alman eğitim sisteminde lise sonrasında üniversiteye gidecek öğrencilerin seçildiği sınavda başarılı olur Erol Kırılmaz. Seçimi de binlerce öğrencinin katıldığı, ancak yedi öğrencinin alındığı Siemens Üniversitesi olur. Eğitimi boyunca tam burs

alacaktır. Bunu sormadım ama sanırım bu desteği almasaydı Kırılmaz'ın eğitim yapması pek mümkün olmazdı. "Hem okudum hem de çalıştım, hatta 19 yaşında da evlendim." diyen Osram Genel Müdürü'nün yaşı otuz altı. 21 yaşındayken bir erkek çocuk sahibi olan Kırılmaz'a, "Neden bu kadar çabuk?" diye sorduğumda, "Eşimden daha iyisini bulamayacağıma karar vermiştim. O da öyle düşünüyordu. Neden daha çok bekleyelim dedik!" diyerek yanıt veriyor.

Erol Kırılmaz, karar verdi mi hızlı yürüyenlerden. Essen Üniversitesi İş İdaresi Bölümü'nden mezun olduktan sonra 1991 yılında Siemens'te çalışmaya başlıyor. Finansı seviyor olmasına rağmen kişilik yapısına uymadığını düşünüyor ve insan ilişkilerinin yoğun olduğu satış alanına kayıyor. 2004 yılından itibaren Almanya genelinde dağıtım sistemini kuruyor. Oysa o güne kadar doğrudan tüketiciye satış yapan ve dağıtım ağı konusunda tutucu davranan Siemens'te bu, bir devrim niteliği taşıyor. O güne değin düşünülmeyen bir sistemden satış akmaya başlıyor.

Ancak bu başarılar Erol Kırılmaz için yeterli olmuyor. 2003 yılında tekrar okula dönüyor ve Berlin Steinbeis Yüksek Okulu ve St. Gallen Üniversitesi'nde iş idaresi konusunda yüksek lisans yapıyor. O güne değin Siemens'in IT ve telekom alanındaki işlerinde yetkinleşen Kırılmaz'a Siemens yönetimince, sadece bu alanda kalmasının doğru olmayacağı söyleniyor. Yeteneklerini farklı alanlarda geliştirmesi isteniyor ve yeni bir kariyer fırsatı olarak da Türkiye sunuluyor. "Türkiye dendiğinde ne düşündünüz?" soruma, "Neden olmasın, dedim. O güne değin İskandinav ülkelerini IT ve telekom konusunda çalışmıştım. Almanya'da ikamet edip sık seyahatlerle giderek bölgeyi yönetmiştim. Türkiye, ilk uluslararası deneyimim olacaktı." karşılığını veriyor.

Oğlunun okulu sebebiyle öğretmen olan eşi Almanya'da kalır. Bir başına kalker gelir. Baba tarafından ailesi geniştir. Amcalar, kuzenler, yeğenler sarar Erol Kırılmaz'ı, "Ülkeye nihayet döndün." derler. Oysaki ben Köln'de doğan, Alman kültürle okuyan, büyüyen ve çalışan bir kişiliğin kısa sürede Türkiye'yi içselleştireceğini zannetmiyorum. Soruyorum da. "Euro 2008'de Türkiye, Almanya ile olan maçta yenilince çok üzuldüm ve hatta ağladım. İşte o zaman Türk yanımın ağır bastığını fark ettim. Aslında buraya gelirken bu duyguları yaşayacağımı ne ben ne de Almanya'daki ailem biliyordu!" diyor.

Zor bir yönetici: Hem hızlı, hem ayrıntıcı

Alman kültürle iş yapan bir kuruluştaki üst yönetimde çalışıyor olmak iş disiplini açısından ne kadar yaptırımcıdır merak ediyorum. "Nasıl bir yöneticisiniz?" soruma, "Bunu bana sormayın." diyerek cevap veriyor. İnsanın kendisini en iyi bildi-

gi gerçeğinden söz ediyorum. Disiplinli ve zor beğenen bir yönetici olduğunu ama iyi iş yapmaı yapmayandan ayırt ettiğini, motivasyon için de sistemleri olduğunu söylüyor. Kötü işinde çok eleştirdiği birini iyi iş çıkardığında cömertçe övdüğünü de belirten Kırılmaz, "Hataya kızmam." diyor. Kızdığı şeyin, hataların tekrarlanması olduğunu da söyleyen Osram Türkiye Genel Müdürü'ne, başarılı ama bir o kadar da hızlı koşmasının bir sonu olup olmadığını soruyorum. "Hayır!" cevabını veriyor. Pe-ki, iş yapma, yaptırma kurgunuzun temel özelliği nedir diye sorduğumda da, "Her-kes sağa giderken ben sola gitmeyi tercih ederim. Herkesin gittiği çok gidilmiş yol-da risk yoktur ama başarı da yoktur." diyor. Erol Kırılmaz'da, kırılmayan bir irade ve özgüven var. "Bu özgüven neredendir?" diye soruyorum, "Eğer tek başına müca-dele eder ve bu mücadeleden başarıyla çıkmak için çok çalışırsanız özgüveniniz kı-rılmaz." ifadelerini kullanıyor. İçimden iyi dileklerde bulunuyorum ama "Aman dik-kat!" diyorum.

Başarı nerede, gençler neler yapmalı?

"Deneyimlerim iki ülkeyi de kapsıyor. Almanya'da zaten belli şanslarla doğu-yor insanlar. Bu şansları iyi değerlendirmeyi bilirlerse sonuca ulaşıyorlar. Türkiye'de ise durum çok farklı. Mutlaka eşitleriniz arasından farkınızı koymalısınız. Ne iş ya-pıyorsanız bir kere en iyisini yapacaksınız. Elbette en farklısını da yapmak duru-mundasınız. Almanya'da yaşayan Türk gençleri için de söyleyeceklerim var. Önce-likle Almanya'da doğmuş ve orada yaşıyor olmalarına rağmen pek çokları Almanca-yı doğru konuşamıyor. İlk eğitimlerini aldıktan sonra okumaktan vazgeçiyorlar. Böyle olunca Almanya'da pek çok fırsat içinde yaşıyorken bile bunu gerektiğince de-ğerlendiremiyorlar. Almanları içselleştiremezken, Türkiye'ye de dönmüyorlar. Bana gelince Türkiye'de bana 'Çakma Türk', Almanya'da da 'Çakma Alman' diyorlar." şek-linde konuşan Erol Kırılmaz'ın kendisini çevresindeki Alman ve Türklere başarıla-rıyla kabul ettirdiğini söyleyebilirim. Bu noktadan bakınca işine odaklanmış çok ba-şarılı bir yöneticinin ne çalışanları ne de işverenleri tarafından milliyeti açısından çok fazla irdelenmediğini düşünüyorum. Başarısının kanıtları ise odasındaki, "Bura-ya birkaç tanesini koydum." dediği plaketlerde. Aralarında Milli Eğitim Bakanlı-ğınca da desteklenen ve, "Paramız yettiğince devam edeceğiz." dediği 'Parlak fikir-ler, aydınlık sınıflardan çıkar' projesinin de plaketi var. Türkiye'de başlattıkları ve uygulanan pek çok projeden de ödöl almışlar."

Türk tüketicisinin yumuşak karnı çevre ve tasarruf, ama!

"Türk tüketicisi çevreyle ilgili kaygılarını öncelikli olarak gündemine almıyor.

Sıkıntıları, giderek artan elektrik faturalarını nasıl aşağıya çekecekleri. Bu nedenle de tasarruf öneren markaları tercih ediyor ama daha da önce 'ucuz malı' satın alıyorlar. Ucuz mal deyince de aklımıza Çin malları geliyor. Çin'de üretilen malların hepsi kalite itibarıyla kötü olmayabilir. Ancak genellikle daha ucuz mal üretimi yapmak için kaliteden taviz veriliyor. Bu da hem çevreyi kirletiyor hem de tehlike oluşturuyor. Patlayan ampuller, üstünde altı bin saat yazmasına rağmen altı günde bozulan ürünler pazarda rahatlıkla satılıyor. İlginçtir ki Osram şirketi 1920'li yıllardan bu yana çevre korumayla ilgili epey çalışma yapmış. Şirket, dün söylediğini bugün de söylemeye devam ediyor. Ne yazık ki toplumların konuya daha henüz yeterince uyanmadığını görüyoruz."

Türkiye'nin potansiyeli, genç nüfusu ama bu kaynak doğru kullanılmıyor

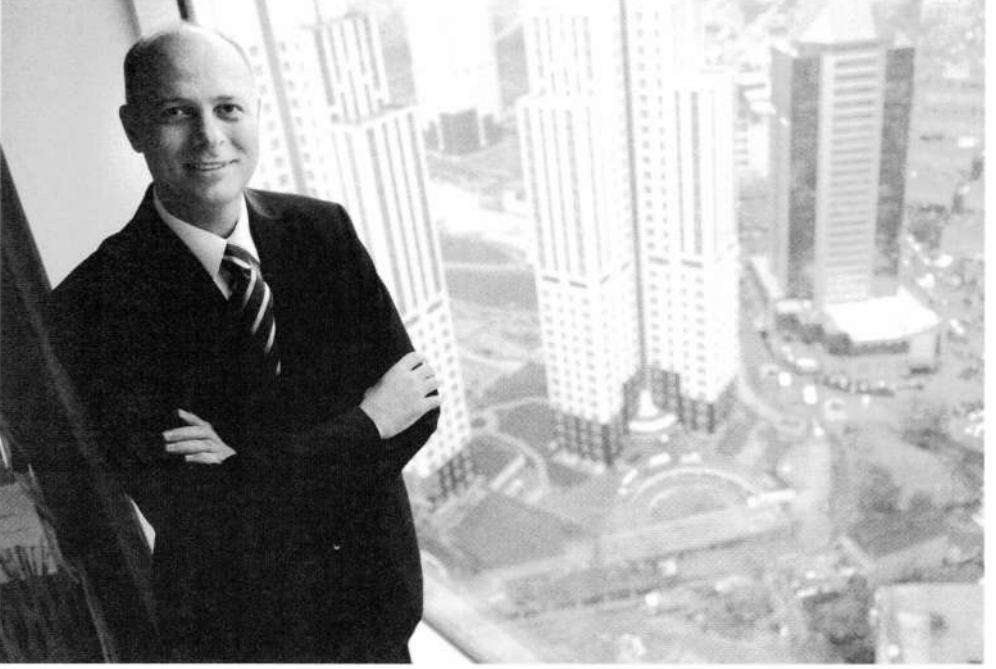
"Toplumun diğer toplumlardan soyutlandığını ve bunu da özellikle yaptığını görmek mümkün. Oysaki daha çok diyalog, daha çok anlamak ve daha çok anlatmak demektir. Amerika kendi ülkesinde bu farklılıkları eritebildi ve herkesi de ülkesi için aynı hedef doğrultusunda ileriye taşımayı beceriyor. Bizim sorunumuz diyalog. Diyalog kurmayı ya bilmiyoruz ya da diyalog kurmayı istemiyoruz."

Osram İcra Kurulu Başkanı Erol Kırılmaz ile yaptığım söyleşi sonrasında mücadeleci kişiliği, Almanya'daki Türkler ve küreselleşen dünya ile ilgili karmakarışık duygular yaşıyorum. Duygularımı henüz çözümleyemedim ama sanırım onun isteği kadar başarılı olması beni mutlu edecek.

16 Ekim 2008

Hüseyin Gürer

Deloitte Türkiye Ceo'su



“Danışmanlık bir meslek olarak seçildiğinde sanırım insanın her haline yansıyor. Söylenen günlük sözden, söylenirken yapılan vurgulara kadar farklı bir mizansen yaşıyor. Hüseyin Gürer ile konuşurken Uzakdoğu’nun törenselleşmiş bir ritüelinde yaşıyor gibi oldum. Hani ustasına akli almaya giden çekirge misaliydim. Bunda krizin tırmanmaya başladığı bir dönemde söyleşi yapıyor olmamın bir etkisi de olabilir. Sayın Gürer’in genel tavrının her zaman mistik olduğuna dair bir inanç taşımama neden olan iki neden var: Birincisi 1986 yılında profesyonel hayatının ilk işi olan Deloitte’de en alttan en üste gelinceye kadar gösterdiği sabır. İkincisi de telaşlı sorularımız karşısındaki yatıştırıcı tavrı. Gördüğüm, bir başka nokta daha her sektörde işler dururken Deloitte’nin krizde iş sıkıntısını hiç çekmeyeceği.”

Krizde bankalar, reel sektörün üstüne gitmesin

Amerika'dan yola çıkan kriz, kıta Avrupa'sına çoktan ulaştı. Üstümüze doğru gelirken bizi ne kadar etkiler, neler yapmalıyız sorularını sormak üzere dünyanın en büyük danışmanlık ve denetim şirketlerinden biri olan Deloitte'in yönetici ortağı ve CEO'su Hüseyin Gürer'e soralım istedik. Gelecek günlerde Türkiye ekonomisini neler bekliyor? Krizden en çok kimler etkilenecek ve nasıl tedbirler alınmalı konusundaki sorularımıza yanıt aradık. Deloitte, 140 ülkede 165 bin personel ile dünyanın en büyük muhasebe, denetim, vergi ve yönetim danışmanlığı hizmeti sunan dört uluslararası firmadan biri. Kurumsal yapısı bildiğimiz klasik şirketlerden farklı. Üye firmalardan oluşan bir organizasyon olan Deloitte dünyanın en büyük şirketlerinin yüzde 80'inden fazlasına profesyonel hizmet sunuyor. Müşteri portföyünde, hasılatı veya varlıkları 1 milyar Dolar'ın üzerinde olan 1.000'e yakın firma bulunan Deloitte, Fortune Global 500'e hizmet veren firmalar arasında en çok tercih edileni. Deloitte'un vizyonu ise mükemmellik standardı olabilmek. Deloitte Türkiye 1986 yılında çalışmalarına başlamış. Bugün 900'ü aşkın çalışanı var. İstanbul ve Ankara'da; Deloitte Danışmanlık A.Ş., DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. DRT Yeminli Mali Müşavirlik ve Bağımsız Denetim A.Ş. ve DRT Solmaz Gümrük ve Dış Ticaret Danışmanlık A.Ş. olmak üzere beş alanda dört ayrı şirket olarak faaliyet gösteriyor. Deloitte Yönetici Ortağı Hüseyin Gürer ise kariyerine Deloitte başlamış. Gürer, çokuluslu ve kamu sektörü kuruluşlarının Sermaye Piyasası Kurulu Standartları da dâhil olmak üzere Türk ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları uygulanarak denetlenmesi konusunda yirmi yıla yakın deneyime sahip. Ayrıca Gürer, Türkiye'deki çok sayıdaki çokuluslu firmaya sunulan hizmetlerde Deloitte'nin sorumlu ortağı olarak danışmanlık yapmakta.

Ege Üniversitesi İşletme Bölümü lisans derecesi sahibi olan Hüseyin Gürer, Ortadoğu Teknik Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programı'nı tamamlamış. Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavir olan Gürer, 1989-1990 yılları arasında 18 ay süre ile Deloitte Londra ofisinde denetçi olarak görev yapmış. Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu Komite üyesi olan Gürer dünyaya rakam gözlüğüyle bakıp rakam diliyle konuşan bir yönetici. Aslında babasının pek çok dil bilen akademis-

yen bir hekim olması ve yurtdışındayken elçiliklerdeki resepsiyonlara katılmaları dışışlerinde çalışmak istemesine neden olmuş. Matematik ve fende başarılı olan Gürer, finansa karar kılmış. ODTÜ’de doktora yaparken Deloitte’tan iş önerisi alan ve 1986’da girdiği bu sürece hala devam eden Gürer, Deloitte’nin yurtdışına eğitim için gönderdiği ilk kişi olma fırsatını da yakalamış. Gürer, ayrıntıcı ve dikkatli kişiliğinin babasından ve Deloitte Türkiye kurucusu Levent Yaveroğlu’ndan aldığını söylüyor.

**Doktoru gören hasta gibiyim. Ortalıkta bilinmez kavramlarla konuşanların yanı sıra söylemleriyle kafamı karıştıran pek çokları da var. Konuya doğru-
dan giriyor ve kriz zamanlarında mı yoksa normal zamanlarda mı danışmanlık alanların sayısı artar diye soruyorum. Amacım sondan başa gitmek!**

“Bizim gibi ülkelerin hem kriz öncesinde hem de kriz sonrasında danışmanlık hizmetine çok ihtiyaç var. Ancak daha da çok kriz sonrasına doğacak fırsatların görülmesi gerek. Ekonominin özellikle iyileşerek yukarıya çıktığı kriz sonrası dönemlerde ülkelerin yanı sıra kurumların da büyümesi yüzde yüz olur. Nasıl mı? Stratejinin mutlaka çok önemi var. Hangi sahalarda yatırım yapılacağı baştan belirlenmeli. Türkiye’de genelde kısa vadeli bir yıllık planlar yapıldığını görüyoruz.

Ekonominin iyi olduğu ve kriz sonrası dönemlerde, denetim, vergi tasiğı ve danışmanlık hizmetleri talep edilir. Diğer yandan yönetim danışmanlığı, iç denetim, şirket birleşmeleri ve evlenmeleriyle satın almaların kriz dönemlerinde çok şiddetli olduğunu görürüz.”

Türk ekonomisi için neler söylersiniz? Hükümet, kriz bizi etkilemeyecek diyor, diğer taraftan felaket telalığı yapanlar da var. Doğrular için nereye, neye bakmalıyız? Gerçek durum nedir? Ne yapılmalı?

“Türkiye’deki farklı görüşteki iki tarafın kendi açılarından söylemleri doğru. Dünya ise farklı bir çalkantı içinde. Bunu tarihin bir döngüsü olarak da görebiliriz. 1900’lü yıllar, küreselleşmenin en yüksek olduğu yıllardı. 1930 krizinden sonra 1960’lara kadar herkesin kendi ülkesinde kapalı ekonomiyi yaşadığı bir dönem yaşandı. 1960’lardan sonra ise bugünkü ivmeye kadar gelen hızlı bir yapılanma görüyoruz. Özellikle de son 20 yıl içinde küreselleşmenin etkilerini ciddi bir biçimde yaşıyoruz. Bu yaşananlar 1930’lardaki krizleri hatırlatıyor. Tabi o günün deneyimsizliğiyle yaşananları bugün büyük bir ihtimalle yaşamayacağız. Tedbirlerle ilgili hızlı adımlar atılıyor. Amerika, İngiltere, Fransa’nın aldığı tedbirler var. Almanya krizi görmezden gelmek yerine daha hızlı adımlar atsaydı belki daha farklı şeyler olabilir-

di. Peki, alınan tedbirler yeterli mi? Onu zaman gösterecek. Fransa kurtarma operasyonu için 400 milyar Euro ayırırken, Almanya 670 milyar civarında bir rakam ayırdığını görüyoruz. Bütün bunlar olurken piyasada ciddi dalgalanmalar da oldu, şirketlerden kol ve bacaklar gitti. İntihar edenler de oldu. Bu kadar çalkantı yaşanırken, Türkiye'ye bunun etkisi yok demek mümkün değil. Toz, duman durulunca Türkiye'nin gerçek durumunu da görmüş olacağız. Türkiye'nin şansı BBDD kurulduğundan beri iyi uygulamaların olması. Bankacılık sisteminde de çok yol alındı. Bunun da piyasaya önemli yansımaları oldu. Merkez Bankası'nın aldığı tedbirlerle ekonomi politikalarının yansımalarını ve faydasını görüyoruz. Bu kadar çalkantıya rağmen dolar alıp başını gitmemiş makul bir seviyede kalabilmişse ve belkide son iki-üç yıldır 1.300 civarlarında gidip gelmişse bunun arkasında tamamen ekonomik tedbirlere, Kemal Derviş'in oluşturduğu sağlam bir sistemin varlığından söz edebiliriz. Bence Merkez Bankası da çok başarılı bir duruş sergiliyor. Kuru dengeledi, gerekli uyarıları yaptı, faizi başarılı bir şekilde yönetti. Böyle olunca sıcak paranın içerde kalması sağlandı. 2007'den önceki döneme baktığımızda, yabancı yatırımcılar için uygulanan politikalarla doğrudan ciddi bir yatırımın geldiğini gördük. Gelen yabancı yatırım 50 milyar dolar. Bu dönemde bile 2008'de 11 ila 13 milyar dolar arasında yabancı yatırım olacağı söyleniyor. Hâlâ bir ivmenin devam ettiğini görüyoruz. Türkiye'nin sağlam ekonomik politikalarının oluştuğunu söylemek mümkün ki bu nedenle dünya düzeyinde süre giden ekonomik çalkantıyı fazla hissetmedik. Kıta Avrupa'sında ciddi bir pazar daralması, işsizlik başlayacak. Tüketim azalacak. Bizim ekonomimiz Avrupa ülkelerine bağlı. Tüketim durunca ihracat daralmak zorunda kalacak. İhracat daraldığında ise sorunlar yaşanacak. İhracatı paranın olduğu başka yerlere kaydırmak gerek. Ortamı günlük gülistanlık görenler; "Gerekli tedbirleri alıp ön uyarıları yaparsak, şirketler de aklını kullanırsa bu iş doğru yönetilir. Krize de ciddi anlamda bulaşmadan hafif sıyrıklarla atlatabiliriz." diyorlar. Diğer yandan hükümet de hızlı tedbirler almaya çalışıyor. Mesela yurtdışında birikimi olan Türklerin paraları Türkiye'ye geldiğinde vergi ve hukuk açısından zarar görmeyecek ve soru sual sorulmayacak deniliyor. Bu iyi bir tedbirdir. İkinci tedbir ise ihracatın artırılmasıdır. Bir pazar tıkanıyorsa başka nerelere mal satarız araştırması acilen yapılmalıdır.

Bana göre mutlaka sıkıntı yaşanacak. Çünkü Türkiye'de özel sektörün 80 milyarın üzerinde borcu var. Bu borç nedir? Bu borç, bilânçoya baktığımızda gördüğümüz borç ve öz kaynak dengesizliğidir. Az kaynak koyup yüksek oranda borçlanarak yapılan yatırımlar, yatırımcılarına sıkıntılı anlar yaşatacak. Borçların faizleri gündeme gelecek. Peki, bankalar ne yapıyor? Burada bankalara da çok görev düşüyor.

Yurtdışındaki bankalar yapılmaması gereken konularda seslerini yükseltip, düğmeye de bastılar. Verdikleri kredileri geri çağırıyorlar. Dün 6-6.5 kredi faiziyle borçlanan şirketler, bugün 9-9.5'dan borçlarını ödemek zorunda kalacaklar. Aynı borç, aynı rakam, borçlu kurum düzenli ödeme yapıyor ama bankalar diyor ki "Ben paramı istiyorum". Bu sanayiciye ciddi bir yük getirirken ayrıca malını zaten bu kısa dönemde satamayacaklarından ötürü borcunu da ödeyemeyecek. Borç aksamaya başladığında banka üstüne gidecek. Makinesine haciz koyacak. Üretemeyince satmayacak ve işçi çıkartacak. İşçi işten çıkınca işsizlik baş gösterecek. Sosyal denge bozulmaya başlayacak."

Türkiyeli bankaların iyi şeyler söyleme ihtimali yok mu?

"Bankaların durumu şimdilik iyi gibi görünüyor. Bankalar durumlarını 2008 Eylül sonu itibariyle Kasım'ın 15'inde açıklayacaklar. Bankaların bilançosunda birinci çeyrekte yer alan öz kaynakların, ikinci çeyrekte olmadığını göreceğiz. Fal bakmaya gerek yok. Neden böyle? Bankaların üzerinde aktiflerin bulundurduğu hisse senetleri var. Bunların bir kısmı uzun vadeli, ticari amaçlı fonlar. Dünyaya baktığımızda hemen bütün borsaların çöktüğünü Türkiye borsasının da bundan doğrudan etkilendiğini görüyoruz. Ne oldu? Aktif azaldı. Peki, ne olacak? Öz kaynak biraz daha küçülecek. Önümüzdeki 6 aylık dönemde, bazı reel şirketler borçlarını ödeyemez olunca ne olacak? Bankaların aktifi krediler. Mevduat topluyor, kredi veriyorlar. Krediyi tahsil edemezseniz başlarsınız karşılık ayırmaya. Bu durumda aktifler biraz daha küçülür. O zaman öz kaynak para olarak yine küçülmüş olur. Peki, şimdi ne olacak? Bankalar da problem yaşamaya başlayacak. Sermaye yeterlilik rasyosu da çok önemli. Bunu sağlamak için iki yol var: ya ortaklar devreye para koyacak ya da bankalar biraz önce söylediğim gibi şirketlerden bu paraları tahsil edecekler."

Peki, bankalarımızın büyük bir çoğunluğu yabancı ortaklı. Ortaklar yabancı olunca beklentileri ne olabilir? Bir çıkış noktası var mıdır?

"Türkiye fırsatlar ülkesi. Yatırıma son derece açık ve eğitimli insan kaynağı olan bir ülke. Üretim de devam ediyor. Ekonomimiz Avrupa ve Amerika'dan para çeke-mese bile belki Ortadoğu'dan, Rusya'dan, Çin'den ve Dubai'den çekecektir. Hâlâ şansımız var. Türkiye'ye yatırım yapmış bankalar hala karlılar. Yatırımlarından ötürü pişman da değiller. Bundan sonra da önlerinde ilerleme imkânı var. Türkiye'deki bankalar BBDK ile denetlendiklerinden sağlam durumdalar. Elbette burada da dalgalanmalar olacak ama ufuk yine de açık. Birleşmeler olacaktır. Bankalara baktığınızda hala kredi veriyorlar. Bunlar iyiye işaret. Bankacılık sisteminin ve dolayısıy-

la da bu krizden çok fazla etkilenmeyeceğini düşünüyorum. Buna ülkemizdeki yabancı bankalar da dahil.”

Bu öngörülemedi mi?

“Bu çok önemli bir nokta. Öngörülemedi. Mesleki açıdan baktığımızda da bir dönüm noktası yaşayacağız diyebilirim. Bütün denetçiler Amerika’da bir araya gelecek ve “Hangi bilgi eksikti de bunu göremedik, ortaklara, paydaşlara niye göstere-medik!” diyecekler. Devrim niteliğini taşıyacak denetim standartlarının konulacağını düşünüyorum. Muhasebenin ve denetimin standardı ve kurallar değişecek. Mortgage krizi sırasında derinliği göremiyoruz dedikleri olay, türev enstrümanlarıydı. Mortgage krizi tamam ama türevlerin etkisini kimse göremedi. Finans mühendisleri bir takım matematiksel formüllerle bu türevleri geliştirdiler. Bunlar bilançoda görülen işlemler de değil. Böyle olunca da derinliği hiçbir yerde yer almadı. Amerikan bankacılık sisteminde kim ne yapmış diye bakılabilse belki kriz de görülebilirdi. Belki bu da dünya bankacılık sisteminin en uç noktayı görebilmesi için konsolidasyonu gerektirir. Yatırım bankacılığı devri de kapanıyor. Mevduat bankacılığı dönemine dönüldüğünü görüyoruz. Mevduat bankacılığının yanında yatırım bankacılığı yapı-lacak.

Kriz daha ne kadar sürer ve krize neden olan kaybolduğu söylenen para nereye gitti?

“Krizin önümüzdeki dört- beş yıl daha süreceği söyleniyor. Krize neden olan para aslında yok olmadı. Bu para var. Geçenlerde gazetede kasa satışı arttı diye bir haber vardı. Türkiye’de de 2001 yılında en karlı olanlar kasa üretenlerdi. Çünkü herkes paralarını kasalarda saklamaya başladı. Faiz-enflasyon-kur-üretim ve satış sistemleri rayına oturduğunda bu kriz bitecektir. Petrol önemli bir belirleyici olacak. Petrol fiyatlarının artışından ötürü sermaye birikimi olan OPEC ülkeleri de yatırıma girdi, dünyaya yayıldı. Şimdi daha ucuza petrol satmak istemiyorlar. Dünyadaki büyüme trendinin düşeceğini, Türkiye’nin 2008 için büyüme rakamının en çok 3.5 olacağını düşünüyorum. Meselâ Amerika’da otomotiv sektöründe ciddi problemler var. Ford gibi büyük markalarda işsizlik artıyor.”

Türkiye’de en çok sanayici mi etkilenecek?

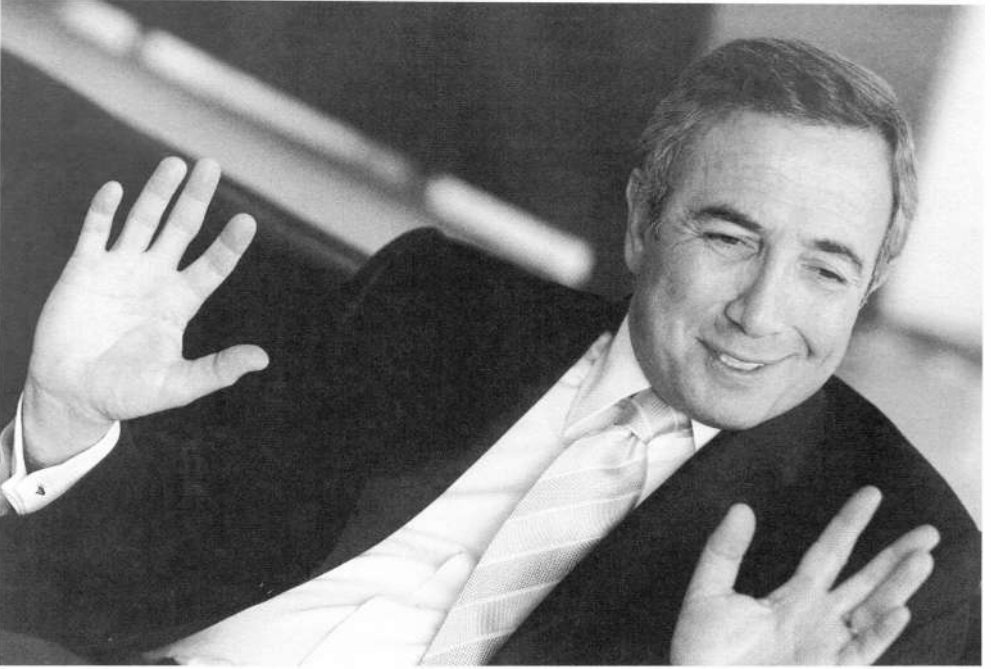
“Türkiye’de krizden en fazla etkilenecekler KOBİ’ler. Yapılması gereken şey; benim olsun da küçük olsun felsefesinden kurtulmak. Bencilliği bırakıp, büyük olma yolunun tercih edilmesi gerek. Reel sektörün içindeki bazı sektörlerin de konso-

lide olması gerek. Diğer sektörler baktığımızda tekstil ciddi yara aldı, yüzde 18 küçüldü. Öte yandan inşaat etkilenebilir. Çimento fiyatları 82 dolardan 45'lere düştü. Bu sektörlerde korku var. Birleşmeler olursa dünya borsalarında Türk şirketlerinin rekabet edebilme gücü artar. Türkiye'de devlet ön ayak olursa krizi aşabiliriz. Buradaki şirketlerin yurtdışında da iştirakleri ve yatırımları var. Türkiye'deki şirketlerin Türkiye'deki iştiraklerinden elde ettikleri vergi istisnadır. Ama yurtdışından elde ettikleri vergi istisna değildir. Mesela devlet öyle bir imkân tanır ve vergi oranlarını düşürürse, yatırım yapacaklara imkan sağlayabilir. Kişisel yok olmalar belki olacak ama sanayi ve üretim olduğu sürece bisikletin pedalı hızlanmak üzere tekrar çevrilecektir.”

23 Ekim 2008

Hamdi Akın

Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı



“Hemen tüm fotoğrafları gülerken çekilmiş ve söyleşilerinde de hep kendi gibi olmuş. Sahip olduğu gücün gerisine saklanıp da asmamış yüzünü. Doğal olarak siz de tanıyormuşsunuz gibi yakın hissediyorsunuz kendinize. Söyleşimizi kriz etkilerinin fevkinde olduğu bir günde yapıyoruz. Endişeli ama umutsuz değil. Daha çok çözüm arayışında. İşsiz kalacak değil ya, onun kaygısı işten çıkarılabilecekler adına. Hamdi Akın fırsatları gören çok akıllı bir girişimci. Cesur ama cesaretinin gerisinde otuz yıldan fazlasında sahip olduğu birikimleri var. “Allah ne zaman yürü ya kulum dedi?” diye soruyorum. Gülüyor ve 25 yıldan sonra son 7 yılda geldi bütün bunlar, zamanydı da!” diyor gülerek”

Fenerbahçe'nin gülen bir başkana ihtiyacı var

Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Akın İstanbul'da doğmuş ama altı yaşında gittiği Ankara'da büyümüş. Gazi Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümü mezunu olan Akın, Ankara'da büyümenin kendisine farklı bir perspektif verdiğini söylüyor. Ankara'da kendisinden yaşça büyüklerle arkadaşlık eden Akın, çoğunlukla da siyaset konuşmuş. Siyasetle hiç ilgisi yokmuş gibi görünse de aslında hep içindeymiş.

Hamdi Akın, "Çalışmayanlara, tembel olanlara, işe konsantre olamayıp ucundan tutanlardan nefret ederim. Konsantrasyon olursa ben şansın da şanssızlığın da o konsantrasyon sayesinde yakalanabileceğini düşünüyorum. Şans insanların önünden geçip, gider. Önemli olan o gelenin şans olduğunu görebilme. Şans herkesin ayağına defalarca geliyor." diyor.

"Peki, ya Fenerbahçe!" diyorum; "Futbolu, Fenerbahçe'yi ve diğer bütün takımları seviyorum. Futbolun bir eğlence olduğunu düşünüyorum. 2000 - 2002 yılları arasında Fenerbahçe'de as başkanlık yaptım. Bu süre içinde futbolun oyun gibi oyun oynanmasını istedim. Böyle olmayınca da ayrıldım. Her kulüp birbirini etkiliyor. Kulüpler, Federasyonu, Federasyon da medyayı etkiliyor. Medya da başlıyor kamuoyunu etkilemeye..."

Futbolu sevebilir bir eğlence olmaktan çıkarıp, başka bir mecraya sürüklüyorlar. Bunun Türk sporuna da büyük etkileri oluyor. İnsanları stadyumlara çekebiliyoruz. Fenerbahçe'nin Türkiye'deki başarıları değil yurtdışındaki başarıları çok daha önemli. Başarıda her zaman finalde oynamayabilirsiniz, önemli olan dünyanın para yatırdığı bir takım olabilmektir. Takım iyi oynamıyor eleştirileri bir kenara Fenerbahçe'nin gülen bir Başkan'a ihtiyacı var. Aziz Bey'de güldüğü zaman çok güzel olur. Çok sempatik biri olur. Böyle birine ihtiyaç var."

İlk girişimi AKINISI A.Ş'yi 1975 yılında kalorifer kazanı imalatı üretmek için kuran Hamdi Akın, geride 32 yıllık bir iş deneyimini geride bırakır. Şimdilerde Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini sürdüren Hamdi Akın pek çok mesleki ve sektörel STK'da görev yapıyor. Hamdi Akın'ın başında bulunduğu Akfen Holding'in temel faaliyet alanları; Havaalanı İşletmeciliği ve İmtiyazları, Altyapı İmtiyazları, Enerji Yatırımları ve Gayrimenkul. Akfen Holding YK Başkanı bütün bu

ciddi işlerin yanı sıra DEİK, İKV, Müteahhitler Birliği, ATO ve ASO'nun aktif üyesi. Ayrıca, Akfen Holding katkılarıyla kurulan Londra'daki Çağdaş Türkiye Araştırmaları Kürsüsü "London School of Economics" ve Okan Üniversitesi Danışma Kurulu Üyeliği, TISK'in Yönetim Kurulu Üyeliği ve TÜSIAD Üyeliği görevlerini yapıyor. 2001'de Centilmen tavırlarıyla öne çıktığı Fenerbahçe Spor Kulübü As Başkanlığı'nı da yapan Akın, MESS' in Ankara Bölgesi Temsilciler Kurulu Başkanlığı, TUGIAD'ın Yönetim Kurulu Üyeliği ve Başkanlığı görevlerini de yürütmüş. Türkiye'ye iyi yetişmiş insan kaynağı sağlamak amacıyla 1999 Yılında Türkiye İnsan Kaynakları Vakfı'nı (TIKAV) da eşi Şafak Akın'la beraber kuran Hamdi Akın, Vakfın Kurucu Üyesi ve Onursal Başkanlığı görevini yürütüyor. Akın'ın iş dünyasındaki başarılarını gösteren pek çok da ödülü var.

Dervişin zikri ve fikri meselesi elbette söyleşilerimizdeki ilk sorumuz küresel kriz oluyor. Hamdi Akın'dan kapsamlı bir değerlendirme istiyorum.

"Mortgage ve türevleriyle başlayan krizin boyutları herkesin beklediğinin çok ötesinde ve bütün dünya da bu gidişattan etkilendi. Gelineen noktada dünya ekonomisinin tümünden sarsılmış olması en önemli konu. Bildiğiniz üzere dünya finansman kaynakları ve kullanımı açısından da küreselleşmiş durumda. Bunun sonucu olarak da etkilenmeyi tıpkı domino taşlarına benzetebiliriz. Etki çok büyük ve hiç kimse de bu krizden pozitif anlamda etkilendim diyemez.

Dünya para birimi dolar. Bunun da getirdiği ayrı bir risk var. Ülkeler, Amerika'dan bağımsız hareket edemiyorlar. Bağımsız hareket edemeyince de ekonomik çöküş bütün dünyaya yayılıyor. Kriz daha çok, bankaları yani bankaların öz kaynaklarını bitirmiş, fonları ya da benzeri menkul kıymetlerle çalışan kurumları etkilemiş gibi görünüyorsa da reel piyasa da durumdan oldukça etkilendi. Aslında bu ilişkiyi baba-oğul ilişkisi gibi düşünebiliriz. Baba büyürse oğluna da fayda sağlar. Bu iki sektörün birbirine bu denli bağlı olması reel sektörü çok ciddi bir şekilde etkileyecektir. Reel sektör finans piyasasının kendisine sağlamış olduğu kaynaklarla yola çıkar. Şimdilerde bu kaynaklar yok olmuş, tamamen kapanmış görünüyor."

Hükümet bazı kararlar alırken Merkez Bankası da duruma gerektiğince aldığı tedbirlerle müdahale ediyor. Siz bu önlemleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

"Kriz hükümetlerin boyunu aşıyor. Tedbir alınması demek özel sektöre ya da şirketlere para enjekte edilmesi demektir. Bir taraftan para çıkarken, bir taraftan da para girişinin olması gerekiyor. Oysaki bankalar güven sorunu yaşıyor ve birbirlerine borç para vermiyorlar. Hükümetlerin tedbir alabilmesi için kendi ülkesine, şir-

ketlerine ve finansman kuruluşlarına güvenebilmesi gerekiyor. Bütün bu işleri hükümetlerin tek başlarına tedbir alarak çözmesi oldukça zor. Belki de hükümetlerin işin içinde olmasından ziyade olmaması daha doğru olur. Amerikan Hükümeti de en baştan işe karışmasaydı belki de daha iyi olurdu. Piyasa kendi kendine regüle olsa, batanlar batsa ayakta kalanlar da kalsaydı. Bu yaklaşım işsizlik oranını daha da arttırabilirdi ama bu da kapitalist ekonominin bir sonucu.

Kapitalist ekonominin kurallarından biri de kontrollü olmasıdır. Son krizde ortaya çıktı ki kontrollü kapitalist sistem uygulanmamıştır. Sanırım bundan sonra kontrollü kapitalizmi de öğreneceğiz. Artık tek başına hareket etmek, bırakınız yap-sınlar, bırakınız geçsinler mantığı ortadan kalkacak. Bence bu krizden sonra her devlet kendi ülkesindeki şirketleri hatta başka ülkelerdeki iştirakleri olan şirketleri denetleme hakkına sahip olmalı ya da en azından onları derecelendirme hakkına... Bankalar arası ilişkilerin de artık çok daha tedbirli ortamlarda gelişeceğine inanıyorum. Amerika'da binden fazla banka var ve bunlardan birçoğu tek başına ayakta kalmayacak, birleşecekler. Konsorsiyumlar oluşacak. Bunların hepsi de hızlı şekilde olacak.

Krizin büyüklüğü konusunda Amerika'daki ünlü ekonomistler de dâhil olmak üzere bir fikir veremiyorlar. Eskiden tahmini rakamlar söyleniyordu ama şimdi bu rakamların çok üstüne çıkıldı. Şimdi kriz rakamları konusunda bir şeyler telaffuz etmek daha da zor oldu. Kısa bir süre önce ünlü ekonomist Friedman bir makalesinde; "14 trilyon dolarlık Amerikan ekonomisi bu krizi aşmaya yetmeyebilir!" diyordu.

Yolda yürüyen insanın aklına elbette gelmez ama mortgage ve türevlerinin yaratabileceği boyutlar işin erbabları tarafından hiç öngörülmedi mi?

"Öngörülmemiş ve bir kumar oynanmış. Mortgage türevindeki her şey ev fiyatlarının sürekli artacağına göre hesaplanmış. Her türlü kredi tek bir ev fiyatı temel kabul edilerek icat edilmiş ve kredi verilmiş. Bankalar da bu teminatları alıp, kendi varlıklarında göstermişler. Hâlbuki verilen kredinin karşılığı yok ve kredi verilen kurumun mal varlığı, iki masa, bir koltuk. Varsayımsal olarak bu kurumun değerine '15 milyon dolar eder' diyor ve bunu da bankalar mal varlığına yazıyor. Ama aslında bu değer yok. Hepsini sanal. 15 milyon dolar değil belki de 1000 dolar. İşte o zaman da para buharlaşmış oluyor."

Dünyayı kara bir deliğe götüren bu sistemi hangi akıllı icat etti?

"Aslında bu hep uygulanan bir sistemdi. Ama burada bir kumar oynanmış. Amerika'daki ev fiyatları devamlı yüksek seyretseydi, sorun yoktu. Amerika'da 1989'da da

buna yakın bir kriz yaşandı. Çıkan krizde Amerikan Hükümeti yine kurtarma operasyonu yapmıştı ama kapitalizmin bu hali hiç sorgulanmamıştı. 1989'da Amerika GSMH'nin yüzde 7-8'ine denk gelen bir yardım bütçesi çıkarmıştı. Bugün yardım fonu daha yüzde 5'lerde... Bu nedenle de Amerikan Hükümeti'nin daha çıkaracağı önlem paketleri olabilir. Amerika hazinesinin borçlanması veya para basması ya da ülkelerin borçlanması veya para basması gerekecek.

Peki, nereden, kimden, nasıl borçlanacaksınız, o borcu kimden alacaksınız, alıcı var mı? Para basılırsa ortaya çıkacak enflasyonu karşılayabilecek insanlar var mı? Orta direk hiç hatası olmadığı halde ortaya çıkan durumdan ötürü böyle bir bedeli ödemek zorunda kalacak. Buna da siyasilere karşı çıkıyor. Kısaca, pek çok dengenin gözetilmesi gereken karışık bir dönemdeyiz.”

Peki, Türkiye için neler öngörüyorsunuz?

“Durumu çok net tespit eden TMSF gibi kurul oluşturulmalı. Ve bu kurum noktasal tedbirler almalı. Bugün sıkıntı nedir? Şirketlerin borsada değer kaybetmesi, hisse senetlerinin düşmesi mi? O zaman o konuda ne yapılabilir, çarelerini araştırmalı, önlemler alınmalı ki bunu da devlet yapabilir. Devletin bu konuda parası varsa ya da para basarak bir miktar enflasyonu da göze alırsa, devlet bu işten kârlı çıkabilir. Çünkü Türkiye’de oluşan bu değer düşüşünü, devlet kendi portföyünde tutarsa iki üç sene sonra oluşan değer artışıyla kâr dahi edebilir.”

Hükümetin meseleye bu açıdan baktığını düşünüyor musunuz?

“Maliye Bakanı Kemal Unakıtan’ın açıklamalarını dinledim. Baktıkları gibi bir görüntü var. En azından hızlı davranılamasa bile konuyla ilgili taze bilgileri alıp, değerlendirmelerinde yarar var. Türkiye’de bir hafta evvelki piyasa yok. Bir hafta sonra da bugünkü durum olmayacak. Dolayısıyla da bu konudan hiç uzak durmamak ve gece gündüz takip etmek gerekir. Eldeki silahları ateşleyecek şekilde hazır olmak gerek. Onun için hükümetin bu yönde çalışma yaptığını düşünüyorum.”

Bankalara da çok büyük görev düşüyor deniliyor...

“Bankalarda çok büyük sıkıntı var. Bu konuda kasap mal derdinde koyun can derdinde meselesi gibi özel sektöre şu anda yapılacak çok fazla bir şey yok. Ancak mevcut kredileri mutlaka birbirlerine borç vererek çevirmek zorundalar. Çünkü henüz mevduatta bir kaçış yok ve herhangi bir sıkıntı da görünmüyor. Dolayısıyla mevduatta bir önlem alınması şu an için gerekmez ama durum çok hızlı geliyor.”

Birikim sahipleri mevduatlarını bankadan çekip evlerinde saklamaya başlar ve kasa satışları da artmaya başlarsa o zaman ne anlamalıyız?

“Evet, her şey değişebilir. Hükümet şimdi yurtdışından mevduat çekmeye çalışıyor ki bence bu çok olumlu bir davranış. Bunu becerebilirsek Türkiye’ye yeni gelen bu mevduat, Türkiye’de şirketler için can suyu olabilir. Bu yeni krediler anlamına gelebilir. Bunu da özel sektör çevirebilir. Ama bunun için ön şartlardan biri de dünya ticaretinin durmamasıdır. Sorun da zaten burada. Şimdi havaalanında uçan olmazsa TAV ne yapsın? Uçaklar boş gidip, geliyorsa THY ne yapsın? İzmir ya da Mersin Limanı’na yük gelmedikten sonra liman ne yapsın? Dolayısıyla mutlaka etkilenecek ama en alt seviyede etkilenecek için çaba göstermek gerek. Ama bütün bunlar olduktan sonra hükümet de ne yapsın? Bu nedenle bu sadece bizim meselemiz değil. Dünya ekonomisi büyümesini durdurmazsa, o zaman bu sıkıntıların üstesinden gelebiliriz. Şu anda bulunduğumuz durum budur.

İşin istihdama yönelik kısmı çok daha önemli. İşten çıkarmalar başlayacak. Herkes hesap yapmaya başlayacak. Hâlbuki biz işten çıkarmayı değil, büyüme planları yapan kurumlar olmalıyız.

Bugün 40 bin kişi çalıştıran, yarın 50 bin kişiye ekmek vermeyi planlayan şirketler şimdi oturup, ne yapsam diye düşünüyor. İşte gerçek kriz budur. Bu yeni durumda yeni mezunların hiçbir şansı kalmıyor.”

Bu yıl ki büyüme oranlarıyla ilgili 3.8’den 1.5’e kadar değişen muhtelif rakamlar var. Bu saatten sonra artık büyüemeyiz ve ortalama da aşağıya düşer deniliyor. Siz ne dersiniz?

“Büyümenin dünyadaki diğer büyümelerden farklı bir rakamda olması için dünya pazarına çok özel bir ürün sunuyor olmanız lazım. Türkiye’nin elinde böyle bir ürün yok. Örneğin petrol, gaz özel ürünlerdir. Ayrıca Çin gibi çok ucuz iş gücü sunuyor olmak da özel bir ürün sunmak anlamına gelir. Dünyanın büyümesiyle Türkiye’nin büyümesi paralel gider. Dünya konjonktürü ve istikrar gidişatı doğrudan etkiler.”

Sizin seçtiğiniz iş kollarına baktığımda niş alanlar seçtiğinizi görüyorum. Bu bir vizyondur, nasıl geliştirdiniz?

“Aslında ben işe başlayalı 32 sene oldu. Geriye kalan 25 sene de çok emek sarf ettim. Her şeyi 25 senede öğrendim. Çok genç yaştan beri alım-satım yapıyorum. İşçi maaşları, borsadaki hisse senetlerine kadar her şeyi bir fiil kendim yaptım. Hemen her sektörde girişimlerim oldu. Babam kalorifer kazanları yapardı ben de bu işle baş-

ladım. Babamın zoruyla makine mühendisi oldum. 15 sene kalorifer kazanlarıyla ilgili ne bilinmesi gerekiyorsa öğrendim. Bugün kaynak yapmasını dahi bilirim. Bu kadar çalışmadan sonra başarılı bir girişimci olduğumu bana verilen ödüllerle anladım. Ben girişimciymişim dedim. Girişimcilik edindiğin bilgiyle ve cesaretinle doğru orantılıdır. Bilgi yoksa istediğiniz kadar girişimci cesaretiniz olsun. Bir şey ifade etmez! Ya da cesaretiniz yok ama bilginiz var. Bu da olmuyor! 2001 yılından sonraki hükümet değişikliğiyle ben de gündemde olmaya başladım. Özelleştirme diye bir şey ortaya çıkınca biz de bu sahnedeki insanlardan biri olarak sivrildik. Zaten yeterli kadar cesaretim vardı. Derken yaptığımız işlerle ortaya çıktım. Kendi servetini kendisi yapmış biriym. Ben her zaman ikinci neslin işinin daha zor olduğunu düşünürüm. Ben ikinci nesil olmayı tercih etmem. Oğlumun işinin benden daha zor olduğunu düşünüyorum.

Çünkü o, mevcut bir şeyin üzerine bir şey daha koymak zorunda. Hâlbuki biz böyle değiliz. Kaybedersek de sadece kendimize karşı sorumluyuz.”

Başarılarınız ortada. Sizce bu süreçte en büyük şansınız sizce ne oldu?

“Şansla şanssızlığın sürekli olmadığına inananlardanım. Hiçbir zaman şu işi mutlaka almam gerek gibi hedefler koymadım. Şirketlerimin her zaman bir hedefi oldu ama benim yeni bir girişim için hiç hedefim olmadı. Ben çıkan fırsatları değerlendiren bir girişimciyim.

Meselâ havaalanı fırsatı vardı onu değerlendirdim. Özelleştirme fırsatı vardı onu değerlendirdim. Mersin Limanı'nı değerlendirdim. Uzun yıllar geleceği olan yapılmamasından vazgeçilmeyecek işlerin mutlaka birileri tarafından yapılması gerek. Ben de böyle işlere yatırım yapıyorum.

Yeni bir alanda “şehirde iş otelleri” konseptinde yatırımlarınız oldu. Yine iyi bir boşluğu yakaladınız.

“Evet, otel sektörüne girdik çünkü ülkemizde otel konusunda da eksiklikler vardı. Novotel ve Ibis Otel projelerini başlattık. Hatta Başbakan bana neden 5 yıldızlı değil de 3 yıldızlı otel projesine girdiğimi sordu. Beş yıldızlı oteli herkes yapıyor ama 3-4 yıldızlı oteli yapan yok. Buralarda kalan insanların da bir standardı var. Yurtdışından gelen bir iş adamı Anadolu'da bir şehre gittiğinde standartlarını bildiği bir otel var mı? Yok! Bu iş adamlarının aldığı bir resepsiyon sistemi, TV sistemi var. Bunların hiçbirisinin olmadığı, handan bozma, bilmem kimin oğlu, bilmem ne palas gibi yerlerde iş adamları kerhen kalıyor. Lüks gibi görünen içeri girdiğinizde 5 tane yatağın yan yana olduğu odalarla karşılaşıyorsunuz. Hâlbuki Ibis Otel nereye

giderseniz gidin Ibis Otel'dir. Novotel dünyanın her yerinde aynıdır. Accor Group ile çalışıyoruz. Bu grupta 4 bin 300 otel var. Bu grupların beş yıldızlıları Sofitel, dört yıldızlıları Novotel, üç yıldızlıları Ibis'dir. Etap, Formula1 ve Merkür grubun diğer markaları. Ben bu dünya deviyle çalışıyorum. Genellikle de bütün işlerimde ortaklarım dünyanın 2.'ci veya 3.'üncü şirketleridir.”

Bu koşuşturma bu telaş ne zaman bitecek?

“Vücudumun izin verdiği sürece çalışmaya devam edeceğim. Ben emekliliği de şöyle düşünüyorum Bulunduğumuz konum itibariyle şu an stresli bir çalışma ortamı içindeyiz. Bu stresli ortamdan keyifli ortama geçtiğinizde emekli olmuşsunuz demektir.

Bunu nasıl tarif edersiniz? Sorumlulukları delege etmiş, delege etmiş olduğunuz kişilerin yanlışlarının dahi sizi etkileyecek boyutlarda sorunlar yaratmadığı bir durumda artık keyifli ortama geçmiş olursunuz.”

30 Ekim 2008

Tuncer Hunca

Hunca Kozmetik Yönetim Kurulu Başkanı



“Oldum olası koku beni etkilemiştir. Hunca binasına yaklaşırken de dışarıya taşan sabun ve çiçek esansları bize yolumuzu gösteriyor. İstanbul’un banliyösünde ormanlar içine saklanmış bir fabrikada üretiliyor Hunca ürünleri. Söyleşişi yapana değin bir Türk markası olarak yüzde 30 pazar payıyla lider marka olduklarını bilmiyordum. Sayın Tuncer Hunca sık dokuyup, ince eleyenlerden. Bu özelliğini de işe yansıtmış. Mükemmeliyetçi bir yapısı var, zor beğeniyor. Bazen bu kadar ayrıntıyla bakan bir yöneticiyle çalışmak işleri yavaşlatır diye düşünüyorum. Ancak Tuncer Hunca belli ki pek çok şeyi doğru yapmış. Sonuçlar ortada: Hunca Türkiye kozmetik sektöründe bir yerli marka olarak pazar lideri. “Aynası ıştır kişinin lafa bakılmaz” atasözünü doğrulayan işler yapan Tuncer Hunca’nın kendisine hedef olarak koyduğu dünya markası vizyonu için gidecek daha çok yolu yapacak daha çok işi var.”

Yabancı bankalar çok zorluk çıkıyor

Kişisel bakım ürünleri pazarında yüzde 30 pazar payı ile lider olan Hunca, 1957 yılında, yüzde 100 yerli sermayeli bir aile şirketi olarak kurulmuş. Türkiye'nin ilk yerli kozmetik üreticilerinden biri olan kuruluş, pazardaki varlığını ilk kez Hunca Balsam ile duyurmuş.

Yaklaşık 40 yıl önce 1970'lerde de yabancı markaların cirit attığı parfüm ve deodorant sektörüne giriş yapmış. İlerleyen yıllarda ilk yerli 'After Shave/Tıraş Sonrası Parfüm' serisi Madigan'ı üretmiş, parfüm ve deodorant sektörlerinin de lideri olmuş.

1997'de Tekirdağ Çerkezköy'de Balkanlar ve Ortadoğu'nun en büyük parfüm ve deodorant üretim tesisini kuran Hunca, ISO 9001 Uluslararası Kalite Belgesi'ni alan ilk yerli kozmetik üreticisi olmuş. 1998 yılında, MAY Kozmetik'i de bünyesine katan kuruluş, Carmina markası ile renkli kozmetik sektörüne de girmiş. 2002 yılından bu yana Türkiye'nin tek yerli Deostick üreticisi de olan Hunca, 2006'da da genç kızlara yönelik parfüm ve deodorant serisi She'yi pazara sürmüştü. Günümüzde ise Hunca, Viva Cappio, erkek segmentinde halen liderliğini sürdüren Jagler ve uluslararası markası Caldion ile Türkiye ve dünya pazarında dünya devi rakipleriyle mücadele ediyor.

Hunca, bir yandan sürekli yeni markalarını pazara sunuyor diğer yandan da var olan ürünlerinde yenilikler yapıyor. Şimdilerde işin başında kurucu Adnan Hunca'nın küçük oğlu Tuncer Hunca var. Amerika'da Louisiana State Üniversitesi'nde kimya mühendisliği okuyan Tuncer Hunca, İstanbul Üniversitesi Uluslararası İşletme Yüksek Lisans bölümünden mezun olmuş. 1987 yılından bu yana kurumda görev yapan Hunca, şimdilerde Hunca Kozmetik AŞ'nin yönetim kurulu başkanı olarak görev yapıyor.

İş erbapları, ya çocuklara, ya bayanlara ya da mideye yönelik iş yaparsanız kriz de olsa etkilenmezsiniz derler. İşte karşımda, yarım asırdan fazladır bayanlara ürün sunan şirketin ikinci kuşak yöneticisi oturuyor. Söylenenlerin doğru olup olmadığını sormanın zamanıdır. Bu krizde Hunca Kozmetik'in pazardaki durumu nedir acaba?

"Şu anda pazarın yüzde 30'una sahibiz. Özellikle de parfüm sektöründe yerli

üretici olarak lider konumdayız. Deodorantta, ki tamamen lüks tüketim maddesi olarak algılanan bir segmenttir, burada da yüzde 20 civarında pazar payı ile ikinciyiz. Şuna özellikle değinmek isterim ki; uluslararası markaların çok güçlü olduğu bir pazarda rekabet ediyoruz. Nivea, 8x4, Rexona, Reward hepsi de birbirinden güçlü. Bu dev markalara rağmen Hunca, Türk tüketicisinin beğenisini kazandı. Şimdi de önümüzdeki birkaç yıl içinde deodorantta da liderliğe yükselmeyi istiyoruz. Çok kısa bir süre önce Türk tüketicilerine She Colors'ı sunduk. Büyük bir satış başarısı gösterdik. Ayrıca yüzde 95'e varan bir pazar payına sahip Carmina markamız var. Segment olarak bu markalarla 14-21 yaş arası bayanları hedefledik. Bütün bunların arasında da sağlıklı adımlar atarsak, krizin fırsata dönüşebileceğini görüyoruz."

Sağlam adımlardan kastedilen nedir?

"Finans kurumlarının biz girişimlerde bulunurken yanımızda olmasıdır. Ancak finans kurumları bazen şartlardan dolayı kendilerince doğru, sanayiciye göre yanlış tutumlar içinde olabiliyorlar. Örnek, kredileri uzatmamak, zamanından önce tahsil etmek gibi taleplerde bulunabiliyorlar. Bunlar Türk ekonomisini özellikle krizde olumsuz etkileyecektir. Biz 50 küsur senelik şirketiz ve büyük Türk bankalarıyla çalışırken sorun yaşamıyoruz ama yabancı ortaklı bankalarda ciddi şekilde sorun yaşıyor. Bu da sanayiciye yansıyor."

Peki, tüketicileriniz bayanlar kriz dönemlerinde sizin ürünlerinizi kullanma açısından nasıl bir tavır sergiliyorlar?

"50 yıllık bir şirket olarak bugüne değin pek çok kriz yaşadık. Gördük ki kozmetikteki bütçe kısıtlaması diğer sektörlere göre daha az oluyor. Bugün Türk kadını makaj konusunda asla taviz vermiyor. Bu alandaki harcamasını kısmıyor. Buradan da yola çıkarak pazardaki daralmanın ancak yüzde 5-7 arasında olabileceğini söyleyebiliriz. Aslında en büyük sıkıntı, pazardaki perakende noktaları ve tahsilat konusu. Özellikle market ve büyük perakende noktalarında tahsilat sorunu büyük bir sıkıntıya yol açıyor. Bu da bizi riski daha az satış odaklı pazarlama stratejilerine sevk ediyor."

Satışta sorun yok ama yarı mamul ve hammaddenin alımında sıkıntı yaşanabilir diyor Hunca Yönetim Kurulu başkanı. Bunun da fiyatlara etki edeceğini söylüyor. 'Fiyatın etkisiyle de satışlarda düşüş beklenebilir' diyen Tuncer Hunca, krizin pazarda doğal eleme yaptığını, güçsüz olanlarla işi bilmeyenlerin bir biçimiyle yok olduklarını söylüyor. İçinde bulunulan dönemde de bu elemenin olacağını düşündüğünü sözlerine ekleyen Hunca, 'Ancak ayakta kalanlar pastadan daha fazla pay alacaklar.' diye konuşuyor.

Peki, bu durumu Hunca nasıl değerlendirecek? Bu, sizin açınızdan bir fırsat mı?

"Aslında iki senedir tek bir hedefimiz var: Yurtdışında marka olmak. Şimdi buna yoğunlaştık. Başarımızın temelinde ekip ruhu yatar. En önemlisi de başarının sürekliliğidir. Ben fanatik Galatasaraylı olduğum için buradan örnek vermek isterim. Galatasaray, UEFA Kupası'nı nasıl kazandı? Ekip ruhuyla ama en önemlisi de sürekli başarıyı daim kılarak. Önemli olan, kupayı kazanabilmektir. Biz de o kupanın peşindeyiz. Peki, bunun için neler yapıyoruz? Bir kere çok sağlam bir yurtdışı ihracat ekibi kurduk ve markalaşma konusunda neler yapılabileceğine bakıyoruz. 'Neden Hunca Avrupa'da marka olmasın?' sorusunu sürekli soruyoruz. Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından uygulamaya konulan 'Turquality' projesi önemli bir fırsat. Devlet, pek çok markaya destek oluyor. Biz de müracaat ettik. Başarılı olursak, önemli markalarımızı yurtdışındaki tüketicinin de markası haline getireceğiz."

Bunca çokuluslu rakip marka arasında markalaşmak çok zor. Bunun için bir strateji geliştirdiniz mi?

"Hâlâ marka olabilecek potansiyele ve gelişmeye açık ülkeler var. Bazı ülkeler ise doymuş durumda. Mesela, Belçika ve Hollanda'da Carmina markamızla çok başarılıyız. Markalaşma sürecinde pazarlama için ayırdığınız bütçe çok önemli. Bugün arkamızda bizi destekleyen bir finans kurumu olsaydı büyümemiz çok daha hızlı olabilirdi. Yurtdışında örgütlenmek ve markalaşmak uzaktan kumanda ile olmuyor. Markalaşmaya pek çok açıdan pazara ürün göndermeden önce başlamak gerekiyor. Bir kere IT teknolojinizi her ülkede aynı kılmak şart. Çalıştığımız insanlar önemli. Deniyorsunuz, danışmanlar alıyorsunuz, bazıları sizde sıkıntı meydana getiriyor, bazıları sizi alıp bir yerlere taşıyor. İşte bunlara en iyi örnek Sırbistan. Bu ülke daha düne kadar planlarımızda ve aklımızda yoktu. Ancak ihracat ekibimiz bu sene bu ülke ile iyi bir diyaloga geçti. Sonuç: Sırbistan, en stratejik pazarlarımızdan biri oldu. İkinci olarak da İran'ın, sahip olduğu Türkmen ve Azeri nüfustan ötürü iyi bir pazar olacağı düşüncesindeyiz."

Sizi diğer rakip markalardan ayıran en önemli özelliğiniz nedir?

"Pazarda Aromel, Kopaş, Dalin, Expo gibi markalar rakiplerimiz. En yakın rakibimiz Aromel ve markaları Bellisima, Firstclass, Motion. Geçmişte Yunanlı grup Sarantis ile ortaklık denememiz oldu. Markaları STR ve Beyou idi. Özellikle pazarlama ve satış işinde çok başarılı bir firma. Zamanında halka açılıp, kaynağını oluş-

turarak gerekli dağıtım ekibini kurmuş. Ama bugün Yunanlılarla ortak olmasak da bazı dersler aldık." diyor Tuncer Hunca. Bir süre Sarantis ile şirket evliliği yapmak üzere yola çıkan Hunca, son anda bu karardan vazgeçmiş. Ancak bu süreçten çok pahalı da olsa iyi bir ders almış. Satış ve pazarlama temelli bir şirket olan Sarantis, Hunca'nın satış ekibinin büyük bir bölümünü koparmış. Sarantis'in satış başarısına karşın ürün eksikliği olduğunu da söyleyen Yönetim Kurulu Başkanı Tuncer Hunca, "Birleşme olsaydı çok başarılı olabilirdik." şeklinde konuşuyor. Şimdilerde Sırbistan pazarına rakip olan iki şirketin başa baş bir mücadelesi var. Tuncer Hunca, fiyatı düşüren, vadeyi uzatan rakibinin stratejisine cevabı, "Tüketicinin beğenisini kazandıktan sonra gerisi hikâye..." biçiminde oluyor.

İhracat, en önemli atak

İlk ihracat 10 bin dolarlık bir siparişle Rusya'ya yapılır. Bu parayı asla tahsil edemeyeceklerini düşünürken ikinci siparişle birincinin ödemesi gelir. Rus halkının gelir düzeyi çok düşük ama kozmetiğe ilgileri fazladır. Türk pazarına gelince kullanım oranı yüzde 30'larda seyrediyor, çünkü deodorant hâlâ lüks tüketim maddesi olarak vergilendirilmekte. Deodorantta KDV ve ÖTV'nin toplamı yüzde 46 civarında. Bununla da bitmiyor! Bir de merdivenaltı üreticinin haksız rekabeti var. Tuncer Hunca, haksızlık konusuna dikkat çekiyor ve tüketicilerin bu ürünleri aldığını hatırlatan bazılarının kendilerini bire bir taklit ettiğini söylüyor. Aralarında eski emniyetçilerin de olduğu profesyonel bir ekiple korsan ürüne karşı mücadele verdiklerini belirten Hunca, 2 bini doğrudan 4 bin 500 satış noktasında olduklarını ifade ediyor.

Hunca, son dönemin moda söylemiyle inovasyonu yüksek bir şirket. Türkiye'de ilk teneke kutulu Caldion markası 17 sene önce pazara sunulmuş. Müthiş bir öngörünün sonucu olarak da küçük bir banyoda başlayan üretim 40 milyon dolarlık bir şirket haline gelmiş. Tuncer Hunca, mükemmeli arayan bir yönetici. Kendisine emanet edilen şirket onun döneminde kurumsallaşmış. Kurumsallaşma, yabancı ortaklık demek. Yunanlı Sarantis olmamış ama Antakyalı Duru firmasıyla yüzde 50-50 ortaklık etmişler.

Uzun bir süreçten beri işin başında olan Tuncer Hunca, kişilik özellikleri için demokrat ve sabırlı tanımlarını kullanıyor. İnsanların yaptıkları hatalardan ders almalarını istediğini söyleyen Hunca, "Ama bazen bu, bana çok pahalıya mal olur. Belki de sadece direktif verip geçmek gerek. Çok fazla demokrat olmak kimi zaman zarar veriyor. Amacım etkili ve yetkin bir ekip oluşturabilmek. Çok başarılı bulduğum ünlü futbolcu Lucescu'yu, Çerkezköy'deki fabrikamıza davet ettim. Ona, 'Bu kadar başarılı olmanın sırrı ne?' diye sordum. O da bana; 'Hiç yılmadan, sabrederek ve yüz

kere aynı hatayı yaptıklarını göstererek başarılı olabilirsin.' dedi." şeklinde konuşuyor. En çok başarısızlığa kızan işadımı, "Parayı herkes kazanır. Beni başarı motive eder. Ekibin süreç odaklı çalışmamasına çok kızarım. Maç 90 dakika. Gol atan kazanır. Maç berabere bitmez. Başarının içinde 'baş-arı' olmak önemli. Ben de buna dikkat ederim." diyor.

'Krizde Türkiye'nin konumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?' sorusuna ise şöyle cevap veriyor:

"Türkiye krizde belki de en az etkilenen ülkelerden biri olacak. Türkiye'nin hâlâ bir potansiyeli var. Bu krizden ciddi bir başarıyla çıkabiliriz. Nasıl mı? Sanayici işini doğru yapacak, bankalar namuslu davranacak ve ekonominin kötü olduğu dönemlerde de girişimciye destek olacak. Asıl krizde yakalanacak fırsatlar döneminde yardımcı olmalı. Yağmurda sadece kendisine şemsiye açan bir banka olmamalı. Diğer yandan devletin de dünya markası olmak isteyen kurumlara destek olması şart. Mesela krizden dolayı işten çıkarmalar olacak. Oysaki devlet, istihdam konusunda da destek olmalı. Toplum bir sosyal patlama yaşamamalı. Ekonomik istikrar şart, sosyal sorunları da istikrar çözecek."

Galatasaray Real Madrid'i yeniyorsa, biz de dev markaları geçebiliriz

Hunca Kozmetik Yönetim Kurulu Başkanı Tuncer Hunca, yurtdışında ürün dağıttıkları ülkelerde mutlaka pazarlama çalışmaları yaptıklarını söylüyor. "Sadece ürün rafta bulunsun, insanlar nasılsa satın alır zihniyetiyle olmaz." diyor. Türkiye'de reklâm ve tanıtım adına ne yapılıyorsa o ülkelerde de her şey o ülkedeki tüketicinin karakterine uygun tasarlanıyor. Adidas ve Rexona ile pazarda bire bir rekabet ederek iyi bir pazar payı yakaladıklarını belirten Hunca, yine Galatasaray'dan bir örnek veriyor: "Galatasaray, Real Madrid gibi bir takımı yeniyorsa biz de pazarda yabancı dev markaları yenebiliriz. Bu başarılmayacak bir şey değil!" Ruslarla Hırvatların aynı kokuyu aynı beğeniyle algılamadıklarını dile getiren Hunca Yönetim Kurulu Başkanı, "Yurtdışındaki bu farklılığı çözmek için yabancı esans üreticileriyle çalışıyoruz. Üç senedir de Rusya'daki tüketicinin beğenisine göre yapılanıyoruz. Örneğin She'de altı tane çeşit var ama Türkiye'de dört tanesi iyi gidiyor. Türkiye'de iyi giden dört üründen ancak bir tanesi yurtdışında iyi bir satış grafiğine sahip olabiliyor. Türkiye'de daha az satılan ürünler ise yabancı pazarlarda en fazla satılanlardan olabiliyor." diye konuşuyor.

6 Kasım 2008

Hakan Ateş

Denizbank CEO'su



“Kendini ortaya koyuşu ve enerjisi etkileyici. Atına binip de “ileri” diyen liderler gibi yönetiyor kocaman bankayı ya da en azından ben öyle hayal ediyorum. Sükunetle sorularıma yanıt vermesine kesinlikle kanmıyorum, biliyorum ki ya da hissediyorum ki hiç de sakin bir lider değil. Denetleyen, dikkatli ve kendince katı kuralları olan bir kişiliğe sahip. Güven duymak istiyor. Duyunca da karşısındakini eminim sonsuza kadar sırtında taşıyabilir. Ya bu güveni sarsarlarsal İşte o an onların yerinde olmayı kesinlikle istemem. Sayın Hakan Ateş’in yönetim anlayışını ve bütün bu zorluklar içinde neler yapmak istediğini çok iyi anladığımı düşünüyorum. Başarı her zaman zor kararları vermeyi gerektiriyor.”

Mevduat artmadan bilânçoları büyütürsek Amerikalı bankaların durumuna düşeriz

Denizbank finansal Hizmetler Grubu Başkanı Hakan Ateş'in kariyer sürecini okurken de, yazarken de nefesim kesildi. İş hayatına başladığından bu yana adeta hiç mola almamış.

Hakan Ateş, 1980'de ODTÜ İşletme Fakültesi'nden mezun. 1981'de İş Bankası'nda müfettiş olarak başlamış. 1985-1994 döneminde, Interbank'ın çeşitli birimlerinde üst düzey yönetici olarak görev almış. Aynı bankanın nakit yönetimi sistemini kurmuş. 1994 sonu Bank Ekspres'e geçmiş. Bank of America'nın danışmanlığında, bankanın yeniden yapılandırılması projesini yürütmüş. Yüzde 80 hissesi Garanti Bankası, yüzde 20'si IFC'ye ait olan Garantibank Moscow'u Rusya'da kurmuş. 1997 Haziran ayında da Denizbank'ta kurucu genel müdür olarak başlamış ve halen devam ediyor.

Hakan Ateş, hedef odaklı bir yönetici. Bu sebeple kariyerinde yer alan pek çok işin başlangıcını bizzat kendi yapmış. Dolayısıyla zoru sevdiği ve mücadeleci olduğu söylenebilir. Peki, kendisi bu konuda ne diyor?

"Hatırlarım, çocukluğumda annem beni bir psikoloğa götürmüştü ve bu yerinde duramaz halimin problem olup olmadığını sor muştı. Doktor, 'Endişelenecek bir şey yok, çocuğunuz hareketli biri' demiş ve şöyle bir açıklama yapmıştı: 'Normal insan beynini 3 bin devirde çalıştırıyorsa, sizin çocuğunuz 5 bin devirde çalıştırıyor olabilir. Ama işin daha da ilginç, oğlunuz beynini 8 bin devirde çalıştırma gayretinde. Aradan geçen bunca yıl sonra Doktorun yaptığı bu analiz bana da mantıklı gelmeye başladı. Var olanı olduğu gibi kabul etmek yerine daha iyi hale getirmeyi istiyorum. Tabii ki kifayetsiz muhteris olma hali değil bu! Elimdeki imkanlarla daha mükemmeliyi nasıl yaparım arayışı belki de! Her zaman doğruları söylemeyi seçmişimdir. Çocukluk yıllarında ilköğretim öğretmenin yazdığı 'Ali ve Ayşe Doğruluk Opereti'nde başrol oynayarak başladığım sahne performansım, ODTÜ'yü bitirene kadar radyo oyunlarında ve TV'de bazı programlarda seslendirme yaparak devam etti."

Artistik sanatlar nere, bankacılık nere diye geçiriyorum aklımdan. Bu radikal değişimde neler etkili oldu?

"Bir alternatifim de iyi bir tiyatro sanatçısı olmaktı. Ama hayat beni farklı bir yere yönlendirdi. Benim için bankacılık, bilhassa müfettişlik iyi bir öğreti oldu. İş Bankası'nda çalıştığım dönemlerde yurtiçi turnelerine çıkardık. Böylece insanımızı tanıdım ve iş hayatına iyi hazırlandım. Interbank'tan teklif gelince de İstanbul'a döndüm."

Yeniliklerin adamısınız. Ya yeniden yapılanıyorsunuz ya da var olan bir şeyi yeniletiyorsunuz. Bu, nasıl bir mücadele?

"Aslında bu, sorgulamaktan kaynaklanıyor. Kendi kendini motive edebilenlerdenim. Denizbank'ı bir otel odasında kurdum ve yönettim. Bankayı 2004'te halka açtık. Sonra holding bankacılığının bitmeye yakın dönemlerinden bugünkü noktalara geldik. Bütün bunlar sanırım karakterimin de bir yansıması."

Söylemlerinizden, ekip çalışmasına yatkın olduğunuzu düşünüyorum...

"Bir kere herkes ortak akıl diye bir şeyden söz ediyor ama hiç kimsenin bunu adamakıllı kullandığını görmedim. Bunu hayata geçirmek için elimden gelen çabayı göstermişimdir. Pasif bir organizmadan inanılmaz işlerin çıkabileceğine inanırım. Karakterimi, sinerji kavramı ifade edebilir. Her olaya derhal vaziyet alan bir yönetim anlayışım var. Yol göstericiyimdir. Zor bir kişiliğim olduğunu biliyor ve bunu kabul ediyorum ama sonuçlar iyi olunca memnuniyetimi de hemen dile getiririm. Hızlı hareket ederim ve çalışanların da hızıma ulaşmalarını beklerim. Çalışanlarımdan kritik yapmalarını da isterim. Bazen arkadaşlar aşırı sabırlı olduğumdan, bu kadar şeyi nasıl tolere ettiğimi soruyor. Sakin olmaya inanırım. Benimle çalışanlar, şahsa karşı değil işe yönelik eleştirilerde bulunduğumu bilir. Bazen söylemek istediklerimin altını çok kalın çizerim. Benim kontratlarım sözlüdür. Konulan hedeflerin ulaşılabilir olması gerektiğini düşünürüm. İyi iş çıkmasını bekler, bunun için imkan da sunarım. Benim için güven çok önemli. İyi ya da kötü niyeti anlarım. Açıklık ve şeffaflığa da inanırım."

Bankanızı 91. sıradan 6. sıraya yükseltmişsiniz, demek ki doğru şeyler yapmışsınız. Herkesin ortalığa para saçtığı dönemlerde, 'Tasarruf etmeyi seçen banka' diye ünlendiniz.

"Statükoyu gerektiği kadarıyla severim. Beraber çalışamayacağım karakterin statükocular olduğunu düşünürüm. Ama ben de tek bir konuda statükoculuk yaparım. O da kredi ve riski değerlendirme konusudur. Çünkü Cenevizliler döneminden beri 'Altın Kurallar'ı hiç değişmedi. Bu son olayda da gördüğümüz gibi yabancılar bize risk yönetimini anlatmaya kalkarken, darmadağın oldular. İsviçre hükümeti,

UBS gibi bir bankanın 65 milyar France-Swiss borcunu, vergi ödeyenlerden kesip UBS'e enjekte etti. Bu, sadece bankanın toksin programları ile deli saçması ürünlerinin pisliğini temizlemek içindi. Bununla da yetinmediler, üzerine bir de sermaye koydular. Düşünün, bir ülkenin birikimleri ve bütçesi bankalara sermaye diye aktarılıyor. Bunun nedeni meşhur 'Altın Kurallar'dan sapılmış olmasıdır. Türkiye'nin bir tane bile toksik ürünü yok. Meslektaşların kriz döneminde çok iyi risk yönetti."

Dünyadaki durumun genel bir değerlendirmesini yapar mısınız?

"Dibe vurup yukarı hemen çıkılabileceğini de zannetmiyorum. Dipte uzunca bir süre gitmek durumunda kalacağız. 'The Day After/O Günden Sonra' diye bir film vardı. Buzul dönemi oluyor ve artık buzul sonrası diye başlayan bir çağdan söz ediliyordu. Bugün yaşanan kriz 1929'daki krizle kıyaslanamaz bile. Biz de bu kriz için 2008 krizinden sonraki dönem diye söz edeceğiz. Bu krizle üç Amerikalıdan biri işsiz kaldı. Paranın yönü de değişti. Kredinin statükoculuğu ise muazzam bir noktaya ulaştı. Ortada bir tane büyük banka kalmadı. Bizde öz varlığın toplam aktife oranı olarak tabir ettiğimiz avarege, Türkiye'de 11-12 olurken, Amerika'da 35-40-50 oranlarında. Bu, alınan riskten 20 kere etkilenme durumu var demektir. New York State Üniversitesi'nin en önemli hocalarından biri olan Rubini, 'Krizin faturası 2 trilyon dolara mal olabilir.' dediğinde daha ortada kriz yoktu. O dönemde herkes güldü geçti. Savaşlarda milletlerin orduları, barışta bankaları vardır. Çünkü kaynakların akılcı dağılımını sağlayacak yegâne merkez, bankalardır. Bugün bankalar arası savaşlar yapılıyor ve bunun sonucu olarak da İzlanda neredeyse el değiştirecek duruma geldi. Gelişmiş pazarlardaki kriz, gelişmekte olan pazarlara da yansıyor. Bunun ilk vurgununu yiyen Doğu Avrupa ülkeleri oldu. Macaristan, Polonya, Bulgaristan, Romanya, krizden en fazla etkilenenler arasında. Cari, bütçe ve tasarruf açıkları var. AB havasıyla hak etmedikleri bir refahı yaşamışlardı. Oysaki ekonomik verimlilik olarak bunu hak etmemişlerdi. Ne yazık ki her yıkılan ülke çevresindekileri de ittirip zorluyor.

Bize gelince; 32 milyar dolar cari açığımız var. Her yıl bunu finanse etmemiz gerekiyor. Niye? döviziniz yok ama döviz harcıyorsunuz. Bunu borçlanmayla kapatıyoruz. Peki, dünyadaki sermaye hareketleri azalırsa ne yapacağız? Burada iki yol var: Biri 70 cente muhtaç kalmak, diğeri ekonominin büyümeyi durdurması, yani sabit kalması ki bu da küçülmeye girer. Küçüleceksiniz ki ithalatınız azalacak. Niye, çünkü bizim 150 milyar dolarlık 'hammadde aramalı' ithalatımız var. İhracatınız 130 milyar dolarlara çıktı ama ithalatınız daraldığı müddetçe otomotivi, demir-çeliği nasıl ihraç edeceğiz?

Bunların hepsini yapsanız dahi yurtdışından taze sermaye akışına ihtiyacınız var, ki 32 milyar doları kapatabilesiniz. Neyle kapanır bu fark? Direkt yatırımla olabilir. KIT'lerinizi satar, yabancı sermayeyi çekebilirsiniz. Peki, geçici yatırımı size çekecek olan nedir? Reel faizin yüksek olması. Reel faiz, cari açığınızı kapatır ama uzun vadeli değildir. Acı bir reçetedir. Aynı etkiyi göstermez. Dolayısıyla kendi denizenizi, yine kendinizin koruması gerekiyor. Krizden Türkiye elbette etkileniyor ve etkilenmeye de devam edecek. Eylül sonunda Türkiye'de 115 milyar dolar döviz tevdiat hesabı vardı. 15 milyar doları bir ay içinde çıktı ve 100 milyar dolara indi. Bankaların 2009 sonuna kadar 15 milyar dolar sendikasyon geri ödemeleri var. Bankalar bunu yenilemekte zorlanacak.

Bankanız bir işletme, önce bunu efektif çalıştıracaksınız sonra da dışarıdaki krize hazırlanacaksınız. Bunu nasıl dengeleyeceksiniz?

"Sabah uyanan herkes, bankalara küfür ediyor. 'Bankalar kredi kartı verdi, şöyle oldu, böyle oldu' diyorlar. Bankalar, komisyoncu gibidir. Bir tarafta öz varlıklarımız var. Eskiden üç katrilyon şimdiki para birimiyle 3 milyar YTL'miz var. Bunun üstünde kredi verirsek mevduat olarak borçlanıyoruz. Neyle borçlanıyoruz? Yurtdışından kredi alarak, sendikasyonla. Peki, bu paraları ne yapıyoruz, cebimizde mi tutuyoruz? Tutsak batarız. Kredi veriyoruz, Hazine bonusu alıyoruz ve sosyal sorumluluğumuzu yerine getiriyoruz. Kalkıp diyorlar ki niye kredileri kısıyorsunuz? Ee... mevduat kısılırsa krediler de kısılr. Doğal değil mi bu! Bir ara mevduat yüzde 16-17'lere düşmüştü. Şimdi 20'den aşağı mevduat mı var? Doğal olarak bu, kredi fiyatına yansır. Yüzde 20'yi verebilmem için krediden o getiriye almam lazım ki ayakta kalabileyim. Burada öncelik, size yatırılan kaynakları gözünüz gibi korumak ve her talep edildiğinde yurtdışındaki kreditorre vermek. Mevduatta büyüme eğilimi yoksa biz de bilançolarımızı büyütmemeliyiz. Büyütürsek Amerikalıların durumuna düşeriz."

Önümüzdeki yılı nasıl görüyorsunuz mevduat ve krediler açısından?..

"Her ne kadar haziran ortasına kadar düzelir deseler de 2009 en zor yıllardan biri. Mayıs ayı bankaların bilançolarının yayınlanma dönemi. Hisse değerleri de bu aya göre değerlendirilecek. O tarihe kadar iyimser değilim. Dünya, olmayan parayı harcadıysa ki olmayan paralarla yatırımlar yaptı, bunun ceremesini çekecek ve daha da fakirleşecek."

Büyümeyi ne kadar öngörüyorsunuz?

"Büyüme hayal edilmemeli. Türkiye'de ise giden otobüsten atladığınızda dura-

mamak gibi bir durum var, yani bir miktar büyüme beklenebilir. Resesyon ve depresyon dünyada konuşuluyor. Depresyon dediğimizde yüzde 3 küçülme meydana gelecek. Bu durum dünya ekonomilerini çok zorlar. Bir yandan dünya nüfusu artıyor. İnsanlar belli bir ekonomik rahatlığa da alıştı. Diğer yandan işten çıkarmalar da başladı. Resmi rakamlar Türkiye’de yüzde 10’un üzerinde işsizlik olduğunu gösteriyor. Hükümet önemli yapısal reformlar yaptı ve dönüşüm programlarında da belli bir noktaya gelindi. Kriz meselesinin dünya liderlerince yeterince ciddiye alınmadığını düşünüyorum ve gelişmeleri de şaşkınlıkla izliyorum. İtalya ve Fransa’da alınan tedbirlere bakıyor ve ‘Ne kadar iyi bir sistemimiz varmış ki; kendimizi iyi toparladık ve bu ülkeler kadar sarsılmadık’ diyorum. Çünkü aldığımız çok fazla bir tedbir de yok! Peki, bunu nasıl başardık? Aslında burada üç tane ana paydaştan söz edebiliriz: Birincisi, devlet. Devletin maliye politikası ile mali durum gayet iyi. Net borçlanma yüzde 29’un altında.

2001 krizinde bu oran yüzde 98’di. İkincisi bankacılık. Bu sektör geçmişte çok ciddi yaralar aldı. Batık oranı düşük, çünkü herkes yoğurdu üfleterek yiyor. Üçüncü alan ise özel sektör. Bu alan bizim ekmegimiz. Bankacılık desteklenmeyecekse, yurtdışından kaynak bulunmayacaksa, birikim olmayacaksa insanlar yatırımlardan nasıl kâr elde edecek? Avrupa ve Amerika gibi pazarda talep daralması var. O zaman da işsizlik gibi bir sosyal sorun karşımıza çıkar. Türkiye, krizlere iyi adapte olmuş bir ülke. Yurtdışıyla kıyaslanınca bu kriz dönemini fena yönetmemişiz diyebilirim."

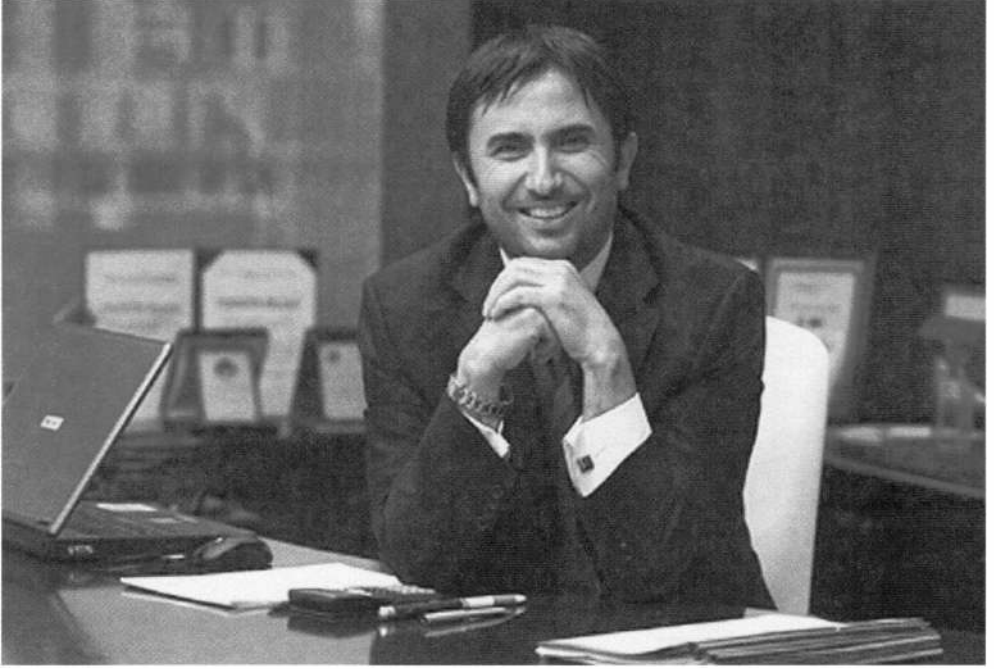
Borçlanarak büyümekten uzak durum

“Çok riskli bir döneme girdik. Kaynağın kıt olduğu dönemde faaliyet de daralır. KOBİ’ler böyle ya faaliyetlerini daraltır ya da işini terk eder. Ölçek olarak baktığımızda işini borçlandırarak büyütmek meselesinden uzak durmak gerek. Zamanla KOBİ’ler mevcut kaynakları korumak ve kendi durumunu konsolide etmek için bu krizden nasıl çıkılır meselesinin yolunu bulacaktır, yani onlar o kadar sağduyulu ki... Dolayısıyla yapılması gereken şey; kendi kaynaklarımıza dönmek ve illaki verimli çalışmak. Bankalar, vatandaşın getirdiği parayı en iyi şekilde kullanmalı. Verimliliği artırmalıyız. Tüketicikle ilişkileri de kesmemek gerek. Biz hiç kesmedik ve kesmeyeceğiz. Bu aralar proje kredileri daralacak. Yine şube açacağız, istihdam oluşturacağız, ama bu şubeler 10 değil, 8 kişilik olacak.”

13 Kasım 2008

İbrahim Mirmahmutoğulları

Dizayn Group Yönetim Kurulu Başkanı



“Dizayn Group faaliyet gösterdiği iş kolları içinde sıvı iletiminde yer alan boru grubuyla iletişim yapınca biz de kuruluşu boru üreticisi olarak tanımiştık. Bu tercih, o günler için kamuoyu ve nihai tüketiciyle iletişim kurabilecekleri tek ürünleri olduğundan seçilmişti. Söyleşi yapmaya karar verdiğimizde aklımda sadece bu iş alanına konuşacağımızı düşünmüştüm. Bu konudaki yanılgıma yanıtlım daha söyleşinin başında geldi: İnsanların yaşamlarını kolaylaştıran teknolojiler üretmekti Dizayn Grubun hedefi. İbrahim Mirmahmutoğulları hedefine adım adım sabırla yürüyenlerden. Sanırım sabır onun doğal karakterinde var. O da, Anadolu’dan yola çıkan pek çok iş adamı gibi kendi başarısını ilmik ilmik örmüş. Sayın Mirmahmutoğulları’nın sabrının yanı sıra bunu yapacak enerjisi de var. Umarım istediği kadar hepimizin hayatını kolaylaştıracak teknoloji üretir.”

Küresel krizi çıkaran profesyonel şirket yöneticileri, patronlardan daha zalimmiş

Dizayn Grup'un öne çıkan en önemli özelliği cirosunun yüzde 4'ünü ayırdığı Ar-Ge çalışmaları. Dünyada alternatifi olmayan teknolojilerle üretme konusunda iddialı olan kuruluş, uluslararası kuruluşların akredite belgelerine de sahip. Ürünleri 72 ülkeye ihraç edilen Dizayn, 85 patentiyle Türkiye'de en çok teknoloji üreten iki firmadan biri.

Dubai'de Palmiye Adaları ile Old Tower, Nil Nehri Sualtı Geçiş Projesi, Hong Kong adalar arası bağlantı projesi gibi birçok projenin müteahhidi. "Beyin göçüne karşı, beyin gücünü teşvik ediyoruz!" sosyal sorumluluk projesiyle de yeni icatların hayata geçirilmesi için imkan sağlayan Dizayn Grup, "Miracle" adını verdiği alanındaki ilk ve tek üretim metodunu da hayata geçirmiş. Miracle projesinde Dizayn Grup, Antalya'da kurduğu serada toprağa ihtiyaç duymayan, sadece suda yetişen domates üretmiş. Sıra dışı bir özelliği olmayan tek bir tohumundan 1 yılda bin 600 kilo ürün elde etmiş. Suyun, ısıнын ve ortamın da içinde yer aldığı 50 farklı parametrede optimizasyon sağlayarak elde edilen bu sonuçlar, özellikle fakir ve az su kaynağı bulunan Afrika ülkeleri için büyük önem taşıyor.

Kurucu İbrahim Mirmahmutoğulları, 1986 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümünden mezun olmuş. Ardından İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü ve İşletme Yönetim Organizasyonu Bölümünde master yapmış. Okul sonrası Dizayn Grup'u kurmuş. Su taşıma sektöründe proje geliştirmek ve uygulamak amacıyla olan Mirmahmutoğulları, şirketin vizyonunu "Araştırma ve Teknoloji Geliştirme" üzerine oturtmuş. Bugün 50'si Ar-Ge'de çalışan mühendis olmak üzere 100 beyaz yakalı 300 kişiye iş imkanı sağlayan grup, 3 ayrı fabrikada toplam 35 bin metrekarelik kapalı alanda üretim yapıyor.

Mirmahmutoğulları, araştırmacı kimliğiyle pek çok yurtiçi ve dışı yarışmada ödül almış. Uluslararası Su Sempozyumu'na da ülkemizi temsilen katılmış ve UNESCO tarafından su taşıma teknolojileri alanında verilen "Water and Water Management-Su ve Suyun Yönetimi" ödülüne layık görülmüş. Plastik borunun Türkiye'de yaygınlaşması için eğitim ve tanıtım faaliyetlerini de yürütüyor. Aynı zamanda ulusal teknolojinin gelişmesini ve bilgi toplumuna geçiş sürecini desteklemek amacıyla

faaliyet gösteren Uluslararası Teknoloji Birliği (UTB)'nin kurucu üyesi ve başkanı da olan İbrahim Mirmahmutoğulları, ülke bağımsızlığının teknolojik bağımsızlıkla doğrudan ilişkili olduğuna inandığını da söylüyor.

Dizayn Grup'un kurucusu İbrahim Mirmahmutoğulları ile söyleşi yapmadan önce sorsalardı ve, "Dizayn Grup'u nasıl bilirsiniz?" deselerdi, "Boru üretirler" diye cevap verirdim. Oysaki külliye yanılmışım! "Dizayn Grup deyince insanların aklına ne gelmeli?" şeklindeki ilk soruma aldığım cevap ne kadar yanıldığımı gösterdi. "Dizayn Grup'un, insanların ihtiyacı olan teknolojileri üreten bir şirket olarak hatırlanmasını isteriz. Çözüm üreten bir şirket olmak istiyoruz. Bugün sahip olduğumuz 85 patent, ihtiyaçların karşılanmasında çözüm üreten buluşlar." diyor. Aklım hâlâ boruda ya! 'Borunun da teknolojisi olur muymuş' diyorum. "Biz akışkanların taşınmasında uzmanlaşmış bir grubuz. Su ve enerjinin doğru taşınması konusunda sıra dışı teknolojiler geliştiriyoruz. Bir bitki içinde hareket eden su da, damar içinde dolaşan kan da birer akışkandır ve bizim grubumuzun ilgi alanına girer. Böyle bakınca da patentlerimizin sayısını 85'ten 8 bin 500'e neden çıkarmayalım diyoruz." Etkilendiği ve beğendiği şirketleri sorduğumda dünya devi Siemens'i, yaptığı teknolojik buluşlardan ötürü beğendiğini söylüyor Mirmahmutoğulları.

Miracle projesi gerçekten çok özgün bir çalışma diye düşünüyorum. Akışkan transferinden seracılığa gibi yorumluyorum. Artık yeni bir iş alanı olarak organik tarıma mı başlayacaklar? Cevabı hem evet hem de hayır oluyor. Grubun göstermek istediği, "En uygun şartlar en bol olduğunda istenilen sonuçları elde etmek kolaydır ama ya imkanlar kıt olursa ne olur"un cevabını vermek. "Bu işin teknolojisini üretecek ve bu iş için gereken tüm girdileri de danışmanlığımızla birlikte biz vereceğiz. Önce ülkemiz diyoruz ve bu sıra dışı üretimin ilk üreticilerinin Türkiye'den olması gerektiğini öngörüyoruz." diyor. Sebze üretim işinin marka adı Miracle olacak. Mirmahmutoğulları, Türkçesi mucize olan bu İngilizce kelimeyi anlamlandırıyor, "Dünyada yaratılmış her şey Yaradan'ından ötürü bir mucizedir. Biz mucize yaratamayız. Yaptığımız, tohumun içinde var olan mucizeyi göstermekti." diye ifade ediyor.

Gelecek vizyonu grubu nereye taşıyor?

"En çok ciro yapan, en çok ihracat yapan kuruluş olma söylemlerini kendimize rüzgâr etmiyoruz. Kurumumuzun teknolojik alanda hem ülkemizde hem de dünyada öncü olmasını istiyoruz. Ticarî kaygıları en önde olan tüccar bir şirket olarak değil de manevi değerlerle anılan bir kuruluş olmak istiyoruz." diyen Mirmahmutoğulları, Türkiye'de Ar-Ge'nin konuşulmadığı yıllarda bu alana yatırım yaptıklarını söylüyor.

Geniş bir aile içinde yetişmiş İbrahim Mirmahmutoğulları. Yedi kardeşinin yedisini de tam burslu olarak yüksek eğitim yapmış. "Barışık bir aileydik. İmkanlar ölçüsünde verilenleri bir mutlak olarak kabul eder, sonrasını sormazdık. Bu şartlarımız en büyük ağabeyimin üniversiteden mezun olup çalışmaya başlamasına kadar devam etti." diyor Mirmahmutoğulları, çocukluk dönemini anlatırken. Eğer aileler çocuklarını okutabiliyorlar ve geleceğe hazırlayabiliyorlarsa çocuk sayısı önemli değilmiş demek ki diye geçiriyorum içimden. 'Peki, bir mühendis olarak farklı bakmayı nasıl öğrenmiş, bunca icadı nasıl düşünmüş' diye soruyorum, "Mühendislerin görüneni olduğu gibi kabul etme öğretisi aldığı açık ama buna derin bir duygusallık eklerseniz iyi bir harman oluyor. Görünenin ötesindekini görmek güdüsü önemlidir. Basit bir yaradılış öyküsünden söz edemeyiz. Daha düne kadar dünyanın limitleri konuşulurken bugün herkes evrenin limitsizliği konusunda hemfikir. O halde her şeyin gerisine ne var diye bakmak gerekir. 2 mm karelik bir tohumdan 1.600 kg ürün alınabiliyorsa limitsizliğe inanmak gerek." diye cevaplıyor sorumu.

Peki, mühendislik fakültelerinde yetiştirilen gençlere bu bakış açısı nasıl verilebilir? Okullarımızdaki eğitimin bunu vermediğini, iş hayatında da var olanların elde bir doğal kabul edildiğini ve geliştirmek için çaba gösterilmediğini söylüyor araştırmacı işadamı. Oysaki bir ülkenin bağımsızlığının teknolojik bağımsızlıktan geçtiğini söyleyecek kadar da iddialı. Ülkemize rekabet avantajı oluşturacak doğal zenginliklerin bulunmadığını, bunun teknoloji üreten sekiz gelişmiş ülke nezdinde değerlendirildiğinde kritik bir durum oluşturduğunu söylüyor İbrahim Mirmahmutoğulları ve, "Teknoloji üreten gelişmiş ülkeler bize buluşlarını satarak zaten lisans ücretlerini alıyorlar. Biz satın aldığımız bu teknolojilerin yerine yenilerini koyamadığımız takdirde hem ödemeye devam edeceğiz hem de gelişmiş ülkelerin iştahını kabartacağız. Bizim gibi zenginleşme sürecinde olan ülkeler teknoloji satan refaha kavuşmuş ülkelerin yaşam standartlarını finanse ediyor. Dünya piyasasından asıl kaymağı bu ülkeler alıyor. Doğal kaynaklarla askeri güç yenilir yutulur şeylerdir. Yutulamayacak tek güç teknolojidir. Gelecekte hiçbir teknoloji ülkesi bir diğeriyle savaşmayacak. Savaşlar teknoloji üstünlüğü olan ülkelerin doğal kaynakları olan ülkelere savaş açmasıyla çıkacak. Böyle bakınca da bağımsızlığı teknolojik buluşları olan ülkeler hak ediyormuş gibi gözüküyor." diye konuşuyor.

"Bence kriz muazzam bir hırsın sonucudur. Parayı yönetenler bugüne değin her kesimden para kazandılar. Bugün de toplumun dar gelirliilerini bir anlamda sağma ve daha çok para kazanma hırsı krizi yarattı. Hırs daha çoğa sahip olma ve daha güçlü olma dürtüsünü besler. Bu nedenle de oluşturulan krizi hep birlikte yaşıyoruz. Diğer yandan halka açılmış şirketlerin başında görev yapan profesyonellerin ki-

şisel çıkarları öne çıkıyor. Şimdilerde krizde zor durumda olan şirketlerin başında o işi kurmuş, krizden canı yanacak kurucular yok. Profesyoneller ise yıl sonunda alacakları prime bakıyorlar. Patronlar zalim demiştim, profesyoneller daha da zalim.”

Patron tanımlamasından hoşlanmıyorum!

“Son yaptığı hata ilk yaptığı hatadan daha küçük olmazsa kızarım.” diyen Mir-mahmutoğulları, patron kelimesinden de onun içini dolduran anlamdan da hiç hoşlanmıyor. “Patron kendisi için çalışır ve ‘Bunca riske girdim, o halde daha iyi şartlarda yaşayayım der. Bu söylemin uygulamada karşılığı patronun çalışanlarını kişisel hedefleri doğrultusunda kullanması vardır. Çalışanlar da bunu fark eder ve hiç hoşlanmazlar. Oysaki kurumsal bir yapıda hedefler işi yönetir. İnsanlar hedefleri için çalışırsa aynı zamanda kendisi için de çalışıyor demektir. İşte o zaman patron mantığıyla istenemeyenler hedefler adına istenebilir.” diyor.

Kriz psikolojisiyle asla küçülmeye gitmeyeceğiz

“Türkiye’yi bulunduğu konumdan ötürü şanslı buluyorum ve ülkemizin moralini bozmaması gerektiğini düşünüyorum. Bizim gibi sıfırdan başlayarak belli konumlara gelen şirketlerin var olduğu bir ekonominin moralini hiçbir şartta bozmaması gerektiğine inanıyorum. Biz Dizayn Grup olarak kriz döneminde satış kaygısı yaşayarak rakamlarını aşağıya çeken şirketlerden olmayacağız. Dizayn bir markadır ve markanın bizi güvenli bir alanda koruyacağını düşünüyorum. Dünya, 2009’un sonunda krizden çıkacaktır. Ayakta kalanlar ise sağlam bir altyapıya sahip olanlar olacak.”

20 Kasım 2008

Tanıl Küçük

İstanbul Sanayi Odası Başkanı



“Bazıları bulundukları makamın büyüüne kapılır, bu zahiri ve geçici yanılsamayı gerçek zanneder. Oysaki tek gerçek geride bıraktıklarıdır. Tanıl Küçük ile söyleşimizde izlemim onun İstanbul Sanayi Odası Başkanlığı gibi gıpta ile bakılacak bir makamda otururken bu geçiciliği görmüş olması. Zorlu bir kişiliği ve etrafındaki zorlayan bir yanı olduğunu hissediyorum konuşmamızda. Belki söyleşimizi yaptığımız kriz günlerindendir diye düşünüyorum ama kendisi de hiç saklamadan itiraf ediyor; “Ben huysuzum. Yapılanları değil yapılmayanları görürüm” diyor. ISO Başkanı olarak beklentilerini dile getiriyor, işin ilginç yanı bu yaklaşımı o kadar iyi anlıyor ve onaylıyorum ki! Sanırım başkaları için zor tanımı içinde yer alan Tanıl Küçük benim için çalışılmayı isteyeceğim bir yönetici. Biliyorum bazılarının böyle düşündüğüm için bana kızdığını hisseder gibiyim. Ama inanıyorum ki, herkesin birbirini haklı ya da haksız onayladığı bir iş dünyasında Sayın Küçük gibi liderlere de çok ama çok gereksinim var.”

Yatırım ve istihdama devam edelim. Mali kriz ekonomik krize dönüşmesin

Basında pek göremiyoruz ama hem başkanı olduğu İstanbul Sanayi Odası (ISO)'nın ekonomimizdeki önemi hem de kriz üzeri ne düşünüyor bilmek istiyorum.

Başkan Tanıl Küçük ile kendisi, ülke ekonomisi ve odadaki sorumlulukları çerçevesinde bir söyleşi yapıyorum. İçinde bulunduğumuz dönemde hükümetten sanayiciye, işgörenden bankalara kadar tüm tarafların sorumluluklarını da konuştuğumuz söyleşide Başkan Küçük'ü biraz kırılgan ama geleceğe ilişkin umutvar gördüm.

2 bin 700 yıllık geçmişi ve 15 milyonu aşkın nüfusu ile Türkiye'nin en büyük şehri olan İstanbul, coğrafi açıdan stratejik konuma sahip önemli bir sanayi şehri. İstanbul Sanayi Odası ise ülkemizin bu en büyük şehrinin ve onun ortaya koyduğu sanayi katma değerinin temsilcisi. ISO; Meslek Komiteleri, Oda Meclisi, Yönetim Kurulu, Genel Sekreterlik ve çalışanlardan oluşan bir temel yapıya sahip. Türk sanayisinin rekabet gücünün artırılması ve ekonomiye katkıda bulunma vizyonuyla çalışmalar yapan odanın üye sayısı 13 bini aşkın. Yüzde 98'i küçük ve orta boy işletmelerden oluşan ISO, dinamik bir yapıya sahip. Odanın en önemli görevlerinden birisi de dünyada ve Türkiye'deki siyasal, ekonomik, teknolojik gelişmeleri ve bu gelişmelerin Türk sanayiine olan etkilerini izlemek ve karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri geliştirmek.

Görevi kabul etmek sorumluluk demek

2001 seçimlerinde, Tanıl Küçük İstanbul Sanayi Odası'nın 14'üncü başkanı seçilir. 15. başkanlık da yine kendisine verilir. Seçildiği günden bu yana da üretimi, istihdamı, ihracatı ve yatırımları ne olursa olsun canlı tutmak gerektiğini tekrarlayan Oda Başkanı, içinde bulunduğumuz bu zor dönemde de söylemini tekrarlıyor. Türkiye'nin büyüme odağını kaybetmemesi gerektiğine; ifade ediyor. Tanıl Küçük çok erken yaşlarda toplumsal sorumluluklar üstlenenlerden. Başkanlık için kendisine öneri geldiğinde önce ev meclisine danışır, sonra da işyerindeki arkadaşlarıyla paylaşır. Cevaplar olumlu olunca da seçime katılır. İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakül-

tesi mezunu olan Tanıl Küçük, ortaöğrenimini Saint-Benoit Fransız Erkek Lisesi'nde yapmış. Oda Meclis üyeliğine ilk kez 25 yaşındayken 1981 yılında seçilmiş. 1993 yılında İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu üyeliğine seçilen Tanıl Küçük, 1997-2001 yılları arasında iki dönem yönetim kurulu başkan vekilliği görevinde de bulunmuş. Mayıs 2007'den bu yana İstanbul Sanayi Odası Vakfı'nın Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini de yürüten Küçük, TOBB Sanayi Odaları Konsey Başkanlığı'nı da yapmakta. İktisadi Kalkınma Vakfı'nda da görev yapan Tanıl Küçük, Elit Çikolata ve Şekerleme Sanayi Yönetim Kurulu Başkanı.

"Sayın Hüsamettin Kavi'den aldığım bayrağı daha yukarıya taşımalıyım." diyerek göreve başlar. "ISO'da devamlılık esastır. Bizde önceki başkanın geldiği noktadan daha yukarısı amaçlanır. Kurumsallık esastır, elbette her başkan kendi yönetim yaklaşımını sisteme yansıtır. Odadaki yönetim kadrolarını kalıcı, biz seçilenleri geçici olarak görür ve yönetim sürecimi de bu anlayışa göre şekillendiririm. Katılımcı, ortak aklın hâkim olduğu bir ortamda herkesin düşüncesini dile getirmesini isterim. Bütün bunların üzerine bir karar alır ve bunu da netlikle ifade ederim." diyor Başkan Tanıl Küçük. Başkanlık makamlarının geçiciliğine de inandığını söyleyen Küçük, gelecekte kendisi hakkında da, "Eksiği vardı, yanlışı vardı ama doğru bildiğini yapmaya çalışırdı." denmesini istiyor. Temel amacını bayrağı kendisinden sonra en iyi şekilde taşıyacak başkan adayını işaret etmek ve doğru zamanda bayrağı devretmek olarak tanımayan Başkan Küçük, huysuz bir yönetici olduğunu söylüyor. Hem odadaki hem de Elit'te iyi yapılanlardan ziyade eksikleri gördüğünü, aslında bir yöneticinin görevinin de bu olduğuna inandığını söylüyor. Kendisiyle çalışmanın zor olduğunu ancak işini ciddi yapanlarla çok kolay çalıştığını ifade eden Küçük, ayrıntılara dikkat eden bir yönetici.

Ha iğneli fıçı ha ISO Başkanlığı!

İstanbul Sanayi Odası Başkanlığı zor iş, bir iğneli fıçı misali dersem, "Kimse bizi bunun içine atmadı ki!" diye cevap veriyor. "Biz kendimiz talip olduk. Şikâyet etmedim ama etmeye başlarsam o işten de artık vazgeçmiş olmalıyım." diyor. Son iki yıldan bu yana odadaki kurumsal çalışmaların kendisini memnun ettiğini de sözlerine ekleyen Başkan Küçük, başkanlığı döneminde sanayinin sorunlarına yeterince çözüm bulamamaktan şikâyetçi. AK Parti hükümetiyle diyalogda hiçbir sıkıntı çekmediğini, ancak söylemlerine çözüm üretilmesi konusunda sıkıntı yaşadığını dile getiriyor: "Ekonomiden sorumlu Bakan'ımız Nazım Erken ile de diğer bakanlarla da sürekli görüşmeler yapıyoruz. Türk sanayicisinin sorununa bir radyo düğmesini çevirmek kadar kolay önlemlerle çözüm bulmak söz konusuyken eğer hâlâ bir çözüm

yoksa buradaki sıkıntı, bizim sorunu yetirince iyi dile getirememiş olmamızdır. 57. hükümet döneminde Kaynak Kullanım Destekleme Fonu'ndaki vadeli ithalat vergisi yüzde 6'dan yüzde 3'e indirilirken, 58. hükümet döneminde bu yüzde 3'ü bir türlü sıfırlayamadık. Ayrıca sadece Türk sanayisinin ödediği ve sanayide kullanılan elektrik içindeki yüzde 2'lik TRT payını da anlamış değilim. Bunlar toplamda 500-600 milyon dolarlık büyüklükler. Kaynak açısından hükümet için de çok büyük rakam değiller. Oysaki bu katkının kaldırılması, bizim moralitemiz açısından çok önemli. Kurumlar Vergisi'ndeki indirimi çok anlamlı bulurken Yatırım Vergisi'ndeki değişmezliği anlayamıyoruz. Üç yıldan bu yana ısrarla söylüyor olmama rağmen netice alamıyoruz. 'Neden netice alamıyoruz?' sorusunun cevabını biz mi anlatamıyoruz yoksa hükümet mi yeterince hızlı hareket edemiyor, olabilir ama cevabı biz değil kamuoyunun takdirine bırakmak gerekiyor."

Yatırımlar durmamalı, büyüme sürmeli

Sanayiye ekonominin gözbebeği gibi bakmalıyız; eğer reel sektör durursa neler olabileceğine ilişkin sonu hüsrarla biten senaryo var, dediğimde ise Başkan Tanıl Küçük, şunları söyledi: "Tüm sektörler gözbebeğimiz. Bir sektörel bağınazlık olarak algılanmasını istemem ama 70 milyon nüfus, sanayi durduğunda doğrudan etkilenir. Türkiye 26 çeyrekte bu yana büyüyor ama son iki çeyrektir küçülmekte. Göreceğiz ki GSMH de beraberinde küçülecek. Bütün nedeni makro reformları gerçekleştirememek ve dolayısıyla sanayiye küresel rekabette zayıf bırakmak. Bir diğer sebep de yukarıda ifade ettiğim bir radyo düğmesini çevirmek kadar kolay tedbirleri hızla alamamak." Bütün bunlara rağmen Türk sanayicisinin üretmek ve istihdam oluşturmak adına çaba gösterdiğini sözlerine ekleyen Küçük, klasik refleksimiz istihdamı azaltmak konusuna da değiniyor: "Geçmişe göre bu yaklaşım bile değişti. Sanayi ayrı bir emek gerektirir. Birlikte yola çıktığınız iş arkadaşlarınızı kolayca gözden çıkaramazsınız."

Geçmişten bugüne süregelen söylemlerine de değinen Küçük, günün gereği olarak enflasyon ve kârlılık konusundaki kesin tavrını bugünün şartlarında esnetmesi gerektiğinin farkında olduğunu dile getiriyor. Krizin nereye kadar devam edeceğinin bilinmediğini, yeni gelişmelerin geldiğini ve henüz gerçek kriz dalgasının ülkemize ulaşmadığını söyleyen Başkan Küçük, mali krizin ardından uzun sürebilecek bir resesyona girilmesinden endişe ediyor. Bunu önlemek için Batı'da kamu harcamalarının artırıldığını, bunun da bir süre sonra enflasyonu gündeme getireceğini aktarıyor. Her şeye rağmen büyümeyi devam ettirmenin ve istihdamı korumanın gerekliliğini ifade eden Oda Başkanı, sanayiciye, hükümete ve mali piyasalara görev

düşüğünü söylüyor. Kamu kaynaklı girdilerde maliyetlerin aşağı çekilmesi gerektiğini, mali disiplinin devam etmesi lazım geldiğini, ancak esnetilebileceğini de dile getiren Küçük, bu söylemden kastının harcamaları değil de üretim, yatırım ve istihdamı artırmak olduğunu ifade ediyor.

ISO Başkanı Küçük, krizin çözümüne ilişkin proaktif davranmaya inanıyor: “Üstümüze dalga dalga gelen bizim krizimiz değil, Amerika’nın krizi. Bu mali bir kriz, bunu da ekonomik krize dönüştürmemeliyiz. Üretimi, istihdamı ve yatırımları devam ettirmeliyiz. Ülkenin kaynakları kıt demeyecek, var olanla çalışmaya devam edeceğiz. Herkese görev düşüyor ama en büyük görev ekonomiyi yöneten otorite-nindir. Hızlı olması ve kararları hızlı alması gerekiyor. Bizim için en kolay yöntem bankaları suçlamaktır. Oysaki onun da kıt kaynakları en efektif biçimde kullanma sorunu var. Yurtdışından aldığı sendikasyon kredilerini ödemek durumunda. Nasıl ödeyecek? Vadeli mevduat toplamak durumunda. Eğer bu mevduat gelmezse doğal olarak sunduğu kredileri kısacak ya da bedelini artıracak. Bunlar anlaşılır yöntemler. Bankalara kızmak yerine hükümetin kaynak oluşturuyor olması gerekir.

Kriz hâlâ bize sığmadı, hemen tedbir almamız gerekiyor deddiğimde, ‘Hâlâ mı?’ diyorlar. Oysaki bir sığradığında söküp atana kadar mali ve daha da çok sosyal bir maliyet ödemek durumunda kalacağız. Sosyal maliyetin bedelini de ölçemezsiniz. Kriz geldiğinde hazırlıklı olmalıyız. Geçmişteki söylemlerimizi test ettiğimizde doğru söylediğimizi görüyoruz. Ne demişiz? Kur ihracatın önemli bir enstrümanı ama en önemlisi değil, demişim. Esas olan hükümetin rekabet ettiğimiz ülkelerle eşit şartlarda rekabet etmemizi sağlaması gerek, demişim. Oysaki en pahalı elektriği kullanıyor ve istihdam üzerindeki prim ve vergi oranları ile OECD ülkeleri arasında en yükseğini ödüyoruz. Hem bunları düzeltemedik, hem de bastırılmış kur rekabetiyle karşı karşıya kaldık. Kur önemli değildi, artık önemli oldu. Bunlar yapılamayan reformların bir sonucudur. Bütçe disiplini için de katı bir yaklaşımımız vardı. Esnetilebileceğini öngörüyoruz. Ayrıca iç piyasanın canlandırılması gerektiğini düşünüyor ve seçim yatırımları olmamak kaydıyla hükümetin iç pazara yatırım harcaması yapması gerektiğini söylüyoruz. Diğer yandan sanayicimiz krize de çok hızla adapte oldu. Avrupa ile ihracatımız yüzde 55’lerde idi. Aksamalar ihracatın farklı ülkelere kaydırılmasını gerekli kıldı. İhracat rakamları yeniden büyümeye başladı. Ancak zamana ihtiyacımız var.

Tüketicilere gelince... Savurganlık yapmayacak ama paranın üstüne de basmayacak. Tüketici harcamasını keserse istihdam sorunu meydana gelecektir.

Artık yeni bir dünya düzeni sorgulanıyor. Neokapitalizm yeni bir kavram ve tartışmaya açıldı. Ticaretin birincil amacı para kazanmaktır ama para ile aranızda ne

kadar çok şey koyarsanız o kadar mutlu olursunuz." diyen Tanıl Küçük süreci bir sosyal sorumluluk projesi gibi görmek gerektiği inancında. "Sanayici ilk tedbir olarak işten adam çıkarmayacak, bankalar 'geçmişte para kazanmıştık, şimdi de başa başı yakalayalım yeter' diyebilecek ve işgören de esnek çalışma saatleri gibi uygulamalara sıcak bakacak. Ayrıca AB üyesi olmak da gerekiyor. Bu istihdam sorununa da cevap verecektir."

Bu koşuşturma içinde asıl işi Elit Çikolata ne olacak, diye soruyorum. Ayakta durmak için mücadele verdiklerini ama iştigal konularından ötürü odanın diğer üyelerinden daha şanslı olduklarını düşündüğünü söylüyor. Tanıl Küçük epeydir koşuyor, ter döküyor. Peki, neden? "Allah insana para verip, makam verip, nam verip sınırmış. Sınıyorum herhalde." diyor.

Aramızda Hulusi Kentmen gibi sanayiciler yok!

İstanbul Sanayi Odası Başkanı Tanıl Küçük, sanayici kimliğinin eski Türk filmlerindeki Hulusi Kentmen karakterinden çok farklı olduğunu dile getiriyor. Oda Başkanı, "Kimse öğlene kadar evinde ropdöşambır ile dolaşmıyor. Biz 1993'te sanayici kimliğini topluma anlatalım demiştik. Pek çok kriz üstümüze gelince kaçmaktan kovalamaya fırsat olmadı, ama bu krizler sanayici kimliğini topluma çok iyi anlattı." diyor.

27 Kasım 2008

Ekrem Akyiğit

Collezione Yönetim Kurulu Başkanı



“Akyiğit Tekstil Konfeksiyon ve Mağazacılık San. Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Ekrem Akyiğit’in özlemleri vardı, bütün bunlar için kazanmalıydı. Sonuca hedeflendi. Başarılmaz çok büyük hedefleri değil, küçükleri seçti. Her bir küçük hedef onu asıl başarıya götüren yolun basamaklarını oluşturdu. Değişik zamanlarda değişik işler yaparak farklı deneyimler kazandı. Yenilikçiydi. Yenilik yapmayı da çocukluğunda çok değişik işleri yaparken öğrendi. Bütün bunların sonunda da değişen tüketici beklentilerini hızla ve beklendiği gibi karşılamayı da öğrendi. Başarı, hedeflerle başlayıp süreç içindeki değişimleri zamanında görüp yenilikçi ürünler geliştirmesiyle süre gitmekte. Akyiğit için başarısının en temel noktalarından biri ise uyum ve bunun getirdiği huzur.”

Tasarımları daha ucuza giyilebilir hale getirerek modayı demokratikleştirdik

Collezione'nin hikayesi de kurucusu ve Ekrem Akyiğit'in hikayesi kadar ilginç. Görüşmeye gitmeden önce mutat olduğu üzere Akyiğit Tekstil Konfeksiyon ve Mağazacılık San. Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Ekrem Akyiğit ve kurum hakkında bir araştırma yapıyorum. Kurumun gelişimi, marka olma süreci ve daha da çok bu markanın gerisindeki akılda neler var öğrenmek istiyorum. Collezione'nin hikayesi şöyle: Marka yolculuğu 1987 yılında Bakırköy'de açılan ilk mağaza ile başlamış. 21 yıllık kuruluşun 100 mağazası ve 123 franchise noktası var. Ekrem Akyiğit, Collezione'nin vizyonunu; sokağın ruhunu yansıtan moda ürünleri tasarlamak ve sektörde lider markalar arasında olmak biçiminde belirlemiş. Collezione'nin 3F'si: Fresh Fashion mağazalar, adil fiyat 'Fair Price' ve Fast Fashion üretim anlayışı ile modayı tüketicileriyle buluşturuyor. Collezione'yi eşitlerinden farklı kılarak öne çıkaran özelliği nedir diye sorduğumda ise Başkan Akyiğit ilginç bir yanıt veriyor, "Modayı demokratikleştirdik!". Peki "modayı demokratikleştirmek nedir diye sorduğumda, yanıtını kısaca 3F ile veriyor, "Moda ürünleri giymek bizim işe başladığımız yıllarda olanaklı değildi. Moda tasarımları daha az bedel ödeyerek giyilebilir hale getirdik. İşte modayı demokratikleştirmek budur." diyor.

Her yıl dört mevsim için hazırlanan ana koleksiyonları ve sezon aralarında ayda bir kez hazırlanan ara koleksiyonlarla toplamda 12 kere koleksiyon sunan ve her hafta 75 yeni modelle, fast fashion felsefesini mağazalarında ürünleştiren kurum dünya devi markalarla mücadele ediyor.

Rekabette rakamlar konuşur

Collezione'nin başarısına bakınca, mücadele etmekle kalmıyor baş da ediyor: Türkiye geneline yayılmış en geniş hazır giyim mağazalar zinciri, 19 - 27 yaş hedef kitlesinden ve C1 ve C2 SES gruplarında en fazla pazar payı olan 2. marka, 2008 yılında 12 milyon satış adedi ve 211 milyon YTL'lik ciro hedefi, 2013 yılına kadar 146 kendi mağazası ile 413 milyon YTL' ik ciro hedefi, yüzde 1,2 Pazar payı ile 4. mağaza markası (IPSOS KMG, 2008 Kış), Tanınmış Marka Kategorisi'nde yer alması (Türk Patent Enstitüsü, 2008), en sık kullanılan markalar sıralamasında 2'nci IPSOS

KMG,2008 Yaz), marka bilinirliğinde ilk sırada (Marka kullanım AC Nielsen, 2007), favori ve tavsiye edilen sıralamasında 2. marka (AC Nielsen, 2007)ü Üniversitelilerin ilk tercihi (Boğaziçi Üniversitesi, 2007), 218 milyon \$ marka değeri ile Türkiye’de 40. marka (Capital Dergisi, 2004), 2008 yılındaki gerçekleşmesi beklenen toplam 11.240 milyar \$ lık harcamada Collezione’nin yüzde 1,52’lık paya ulaşmayı hedeflemesi markanın pazar içindeki mücadelesinin kanıtları. Ekrem Akyiğit hayattaki en büyük korkusunu, ailesinin dışında markasını kaybetmek diye tanımlıyor. Neden dediğimde de, “Bugüne gelmek için öyle çok çalıştım öyle çok risk aldım ki kaybetmek istemem” diyor.

İnsanlar hayalleri ölçüsünde büyür

Collezione YKB’nın mücadeleye geçen hayatını mutlaka okumuşsunuzdur. Bu nedenle kısaca ana noktalarını anlatacağım. Daha fazla ayrıntı için Birleşik Markalar Başkanı da olan Ekrem Akyiğit’i aracın boşluğuna yazıp internetten araştırırsınlar. İşe annesinden aldığı sermaye ile beş yaşında gazete satarak başlar. Sonrasında azot, su, niyet ve kitap satış portföyüne girer. Ayakkabıcı çırağı ve antika halı tamirciliği onu bugünkü farklı kılan tarzını oluştururken geçtiği yollar. Peki modayla yolları nasıl keser? Ağabeyi bir mağazada tezgâhtar olarak çalışmaktadır. Ağabeyinin yönlendirmesiyle bir mağaza vitrincisinin yanında çalışmaya başlar. Bir yandan mağazaların vitrin düzenlemelerini yaparken diğer yandan da yeni ilişkiler geliştirir. Mağaza ile kalmaz ev, ofis, iç - dış mekan ve dekorasyon çalışmaları da yapar. Peki bu kadar işe korkusuzca nasıl girer? “Cesaretili ve azimliydım başarısız olmak gibi bir ihtimale yer yoktu zihnimde. Başarısızlık bir sonraki aşama için çok iyi bir başlangıçtı. Her defasında yeni bir şeyler yapmak keyif veriyor; heyecanlı, farklı, yeni geliyordu. Çok zor olmasına rağmen bir o kadar da keyifliydi.” diyor. Hayat galesi onu 13 yaşında kaybettiği babasının kahvehanesinin çay ocağının başına geçirdiğinde, girdiği bu dört duvarın yarattığı dünyada var olamayacağını görür. Ona yetmeyen, daha fazlasını yapma dürtüsüdür. Kendine güveni tamdır. Bugün geçmişte koşulları gereği yapamadığı eğitimine lisede devam ediyor.

Eskiden herkes koşullarını saklardı şimdi ortak hareket edebiliyor

Benim Başkan Akyiğit’te gördüğüm onu başarılı kılan en bariz özellik, yaptığı işlerden keyif almış olması. Bugün de aynı keyfi alıyor. Krize ilişkin tekstil sektöründe ve dünyada sorularına yanıt verirken de aynı duyguları hissettiğini görüyorum. “Gün bugündür konseptiyle başlattığımız ve 65.000 mağazanın hep birlikte yaptığı indirim kampanyası çok başarılı oldu. Kampanyada sektörün tüm sivil örgütleri

BMD, AMPD, TMD ile ITO ve IBB'si de beraber hareket etti. Sonuçlar geçen yılki bayram öncesi haftadaki alışverişten daha fazla. indirimin başladığı hafta satışlar yüzde 20 artarken, geçtiğimiz hafta bu yüzde 35'e ulaştı. Bu da sonuçları itibariyle başarılı bir kampanya başlatmışız anlamına gelir." diyor.

Peki, gün bugündür ama bu kampanya nasıl doğdu?

"Biz tekstil sektörü kocaman bir nüfusu barındırıyoruz. Bugün atölyelerimizde çalışanlar da bizim müşterilerimizdi. Tüketicilere eğer satın almazsanız, makine başındakiler üretemeyecek, üretmeyince işler kapanacak ve çalışanlarımız da işsiz kalacak. İşte ortaya koyduğumuz biraz da buydu. Sanırım başarılı da olduk." diyor.

Collezione YKB'nı Ekrem Akyiğit kurumsallığa inanlardan. Bu nedenle de kurumsallaşma çalışmalarına önem veriyor. Bugün kurumun merkezinde çoğu tasarımcı olmak üzere 500 kişi çalışıyor. Collezione tasarımcıları müşterileri için trendleri önceden görmek, nadir olanı bulmak ve kişiye özel ürünleri yaratıp kişiye özel giyinebilmeyi vaad edebilmek için binlerce model tasarlıyorlar. Akyiğit, "Moda dünyası, göz açıp kapayana kadar değişiyor ve bu nedenle de dünyanın en hızlı endüstrilerinden biri. Günümüz tüketicisinin de beklentileri farklılaştı. Ürün tek başına yeterli değil. Eskiden modayı gözlemleyip, moda ürünlerden esinlenerek ürünler ortaya koyduğunuzda satıyordunuz ama şimdi öyle değil. İlk segmentteki ürünlerin benzerlerini istiyor tüketici. Bunu zamanında vermezseniz de gidiyor." diyor.

Collezione mağazaları genellikle geniş metrekarelerde yerleşik. Bu da müşterilerine rahat alışveriş olanağı sağlamak için seçilmiş.

Dünya markası olmak için yola çıkmış Collezione'yi marka olarak var etmeden önce mağazacılık konusunda epey deneyimi olmuş farklı markalar satmış. Ancak bu alanda da kendini sıkışmış hissedince kendi markasını tasarlamaya karar vermiş. Belli ki karakteri gereği özgür olmayı seviyor. Peki, nasıl liderlik ediyor? Akyiğit daha çok öğreten lider yaklaşımını benimsemiş. Özellikle de bilmediği halde biliyor-muş gibi davrananlara gerçekten çok kızıyor.

Bu kriz de nerede yahu?

"Tüketici tez canlıdır. Krizi bekledi, satın almadı ama almaya gereksinimi olduğu şeyleri almak durumunda. Biz ortak indirim hareketiyle tüketicinin ihtiyacını almasını sağladık. Şu an sektörde herkes hedefini tutturma gayretinde ve bunu da başaracak gibi. Aslında Çin, Dünya Ticaret Örgütüne üye olduktan sonra gelişmiş ülkelerin insan yoğun işleri bu ülkeye kaydıracağı zaten tahmin edilmekte idi. Nitekim böyle de oldu. İhracatımız azaldı. Bazı firmalar fabrikalarını emeğin ucuz oldu-

ğu ülkelere kaydırdılar. Kendilerince haklı olabilirler ama biz bunu hiçbir zaman düşünmedik. Kırklareli'ndeki fabrikamızı taşımak yerine kapatıp beklemeye karar verdik. Tekstilde ihracatımızın yüzde 80'inini AB ülkelerine yapıyoruz. Eğer bu ülkelerden bir sipariş sıkıntısı yaşıyorsak, onlarında yaşadığı bir satma problemi var demektir. Bu da likidite problemi doğurur. Siparişi geciktirmek erteleme demektir. İşte bu noktada ertelemenin Türkiye lehine, Uzakdoğu aleyhine olacaktır diyorum. Stoksuz çalışmak durumunda olan AB ülkeleri daha kısa sürede ulaşacak ürünler için yeniden Türkiye'yi seçecektir. Neden Türkiye dersiniz insan kaynağı, makine parkurları ve hareket kabiliyeti bizde mevcut. Bu da hemen kolaylıkla ulaşılan ürünler demektir. Dolayısıyla ihtiyaç sahibinin elindeki likiditeyi tutması anlamına gelecek. Böyle bakınca da tekstilde ihracat azalmayabilir.

Krizin yarattığı bu yeni ortamda daha sık ve daha az siparişlerle üretmeyi, bütün bunlar arasından kar etmeyi öğrenmek durumundayız. Müşteri bu isteklere yanıt verecek markalara gidiyor. Buna alışmak durumundayız. Bunu başaramayanlar elenecekler.”

Dünyada neler olacak, bizde neler olacak?

“Hepimiz krize hazır olmalıyız. Benim kuruluşlarım krize borçsuz ve açık hesabı olmadan girdi. Buna rağmen bizim de dayanabileceğimiz noktalar da sınırlı. Ülkem insanının krize dayanaklı olduğunu söylemeliyim. Bizi etkileyen krizin diğer ülkelere göre daha az etkileyeceğini düşünmekteyim. Biz tedbir olarak indirimlere hemen başlamış olmamıza rağmen ABD’de indirimler henüz başladı. Biz ülke olarak pek çok krizi yaşadığımızdan krizin yaşattığı duygu halini zaten biliyoruz. Böyle bakınca da hem etkilenmemiz daha az hem de süresi daha kısa olacaktır. Eğer koşullar bastırırsa bir tedbir olarak Merkez Bankası döviz piyasaya sürülecektir. İnaniyorum ki Türkiye’de YTL sıkıntısı yok dövize ihtiyaç olabilir. İşin güzel yanı bankaların açığının olmaması. Elbette bu da ekonomiyi güçlü kılan unsurlardan bir tanesi.

Aslında balık tutmak isterdim!

Nasıl anılmak istersiniz soruma, “Aslında balık tutmak istedim” diye yanıt veriyor. “Tuhaf gelecek ama bir marka var edeceğim diye başlamamıştım bu yola. Başka ürünleri satarken kendi işimi yapmaya karar vermiştim. İşin başındaki girişimcinin kişisel olarak iş yapış biçimiyle çelişince kendi işimi yapmaya karar vermiştim. Collezione bir mağaza markası olarak doğdu. Şimdi dünya markası olmak üzere ça-ba gösteriyor.

1 Aralık 2008

SON SÖZ HİÇ OLMAYACAK

Unvanları yönettikleri kurumun organizasyon yapısına göre değişse de onlar, modern çağın bilişim silahını kullanan liderleri. Onlar bitip tükenmeyen ve her geçen gün acımasızlaşan pazar mücadelelerinin savaşçıları.

Onlar her sabah yeniden ve her kaybedişte de baştan başlayanlar.
Onlar cesur.
Gerçekten hem de çok cesur!..

• ERDAL KARAMERCAN • AVNİ ÖZÇELİK • AHMET PURA • AKA GÜNDÜZ
ÖZDEMİR • ALİ ÜLKER • AYÇA DİNÇKÖK • NAIM GENÇOĞLU • EŞREF
HAMAMCIOĞLU • SELİM ŞİPER • CÜNEYT TÜRKTAN • TUNCER AKGÜN
• İMAM ALTINBAŞ • ŞAHİN TULGA • İZZET KARACA • MURAT KOLBAŞI
• TAYFUN BAYAZIT • ÖNDER ŞAHİN • SADİ FANSA • MUHARREM
YILMAZ • SEDAT YALINKAYA • ALİ SABANCI • HASAN BASRİ GÖKTAN
• EMİN HİTAY • ALTAN ARAS FAKILI • İBRAHİM KAMBUROĞLU •
ÇAĞLAYAN ARKAN • ALİ PANDIR • SÜREYYA CİLİV • TANER HOROZ
• ASLAN SARANGA • NURTEN ÖZTÜRK • CANER DİKİCİ • MURAT
AKDOĞAN • TAHİR UYSAL • MEHMET BÜYÜKEKŞİ • KURTHAN
TARAKÇIOĞLU • MEHMET ERBAK • ORHAN TURAN • NAHİT KİLER
• HASAN VATAN • İBRAHİM ORHUN • OĞUZ SATICI • DR. M. SANİ
ŞENER • AYNUR BEKTAŞ • TEMEL KOTİL • SERTAÇ ÖZİNAL • AYHAN
ASLAN • ORHAN İDİL • ÇETİN ÇAKMAKÇI • HASAN DOĞAN • ERDEM
KOÇAK • MUSTAFA BAYRAKTAR • SERPİL TİMURAY • MERAL EGEMEN
• MEHMET NANE • HERMANN BUTZ • HÜSEYİN TULPAR • ALİ
BİLALOĞLU • SERDAR YANAŞAN • DR. AHMET PAKSOY • İLKİM
SANCAKTAROĞLU • ÜMRAN BEBA • MUSTAFA BOYDAK • İSMET KOÇAK
• CENK CESUR • AHMET NAKKAŞ • MEHMET NALBANTOĞLU •
SÜLEYMAN ORAKÇIOĞLU • MURAT YALÇINTAŞ • BÜLENT ÇELEBİ •
CAN İKİNCİ • ELİF ÇOBAN • EROL KIRILMAZ • HÜSEYİN GÜRER •
HAMDİ AKIN • TUNCER HUNCA • HAKAN ATEŞ • İBRAHİM
MİRMAHMUTOĞULLARI • TANIL KÜÇÜK • EKREM AKYİĞİT •