



**T.C.  
MEHMET AKIF ERSOY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERİN UYGULADIKLARI  
TEMEL İŞLETME STRATEJİLERİ: BAŞARI ÖYKÜLERİ  
ÜZERİNDE İÇERİK ANALİZİ**

**Ahmet ÇELİK  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN :Yrd.Doç.Dr.Ali Murat ALPARSLAN**

**BURDUR-2016**



**T.C.  
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERİN UYGULADIKLARI  
TEMEL İŞLETME STRATEJİLERİ: BAŞARI ÖYKÜLERİ  
ÜZERİNDE İÇERİK ANALİZİ**

**Ahmet ÇELİK  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman : Yrd.Doç.Dr.Ali Murat ALPARSLAN**

**Üye : Yrd.Doç.Dr. İsmail ÇELİK**

**Üye : Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sait ÖZKUL**

**BURDUR-2016**



MAKÜ SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

ii

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 31.12.2015 tarih ve 2015/25 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 07 Ocak 2016 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Ahmet ÇELİK' in "**Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Uyguladıkları Temel İşletme Stratejileri: Başarı Öyküleri Üzerinde İçerik Analizi**" konulu tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI)

: Yrd.Doç.Dr.Ali Murat ALPARSLAN

ÜYE

: Yrd.Doç.Dr.İsmail ÇELİK

ÜYE

: Yrd.Doç.Dr. Ahmet Sait ÖZKUL

ONAY

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

**T.C.**  
**MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ETİK BEYANI**

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "*Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Uyguladıkları Temel İşletme Stratejileri: Başarı Öyküleri Üzerinde İçerik Analizi*" adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik etik ilkeleri ihlal etmediğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ▼ Tezim sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.
- ▼ Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Ahmet ÇELİK

12 Ocak 2016

## TEŞEKKÜR METNİ

Kriz Dönemlerinde Başarılı İşletmelerin Uyguladıkları Temel İşletme Stratejilerinin Ortaya Çıkarılması amaçlanan bu çalışmanın hazırlanması ve sonuçlanmasında hiçbir desteğini esirgemeyen, yönlendiren, yol gösteren danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr. Ali Murat ALPARSLAN' a, araştırma öncesi temel akademik eğitimi en iyi şekilde almamda büyük emekleri bulunan Sayın Doç.Dr Kürşat ÖZDAŞLI ve Sayın Yrd.Doç.Dr. Ahmet SARITAŞ' a, katkılarından dolayı Sayın Yrd.Doç.Dr. İsmail ÇELİK' e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca en yoğun ve buhranlı dönemlerimde bu çalışmanın tamamlanması için beni motive eden, destek olan biricik eşim Halime ÇELİK' e sevgilerimi sunarım.

Ahmet ÇELİK

Burdur 2016

(ÇELİK, Ahmet, Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Uyguladıkları Temel İşletme Stratejileri: Başarı Öyküleri Üzerinde İçerik Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2016)

## ÖZET

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri çevredeki belirsizlik ve akabinde gerek ulusal gerekse küresel anlamda meydana gelen ekonomik ve finansal krizler, işletmeleri beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, bu kriz dönemlerini etkilenmeden yada en az kayıpla atlatmaları, hatta doğacak fırsatları değerlendirebilmeleri izleyecekleri stratejilere bağlıdır. İşletmelerin uygulayacakları bu stratejiler işletmenin sonu olabileceği gibi, yakalayacakları ivme sayesinde büyük sıçramalara ve büyümelere de sebep olabilmektedir.

Bu sebeple Capital Dergisi' nde yayımlanmış olan Başarı Öykülerinde yer alan ve Türkiye' de faaliyet gösteren başarılı işletmelerin son yirmi yılda ulusal ve küresel boyutta meydana gelen kriz dönemlerinde uyguladıkları temel işletme stratejilerinin neler olduğu içerik analizi ile ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bununla birlikte Başarı Öykülerinde yer alan bu işletmelerin kriz dönemleri dışında da çeşitli stratejiler uyguladıkları gözlemlenmiş ve bu hususlar da ayrı olarak ele alınmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre; işletmelerin çok büyük bir oranda Büyüme Stratejilerini uyguladıkları ve kriz dönemlerini kendileri için fırsata dönüştükleri ortaya çıkmıştır. Bu bulgular ışığında işletmelerin hem kriz dönemlerinde hem de kriz dönemleri dışında çoğunlukla büyüme temelli stratejiler uyguladıkları, her iki dönemde de uygulanan büyüme stratejilerinden en çok pazar geliştirme stratejisini izledikleri gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra, gerek kriz dönemlerinde gerekse kriz dönemleri dışında işletmelerin hiçbirinin küçülme stratejilerini uygulamadıkları göze çarpmaktadır.

**Anahtar Kelimeler :** Ekonomik Kriz, Finansal Kriz, Temel İşletme Stratejileri, Başarı Öyküleri.

(ÇELİK, Ahmet, Business Strategies Implemented by Businesses In Crisis Periods: Content Analysis On The Success Stories, Master Thesis, Burdur, 2016)

## **ABSTRACT**

Uncertainties in operational environment of businesses and consequently the national and global economic and financial crises expose the businesses to unexpected threats or opportunities. The survival of businesses depends on overcoming the crisis periods without being affected or with minimum lost, and even their strategies for benefiting from opportunities. As well as those strategies may be the end of business' operation, they also may lead to significant growths and advancements under favor of the acceleration they gained.

For this reason, by utilizing the content analysis, we aimed to reveal which fundamental operational strategies the successful companies, which have been introduced in Success Stories in Capital Journal, followed in national and global crisis periods in last 20 years. Besides that, it has also been observed that those companies in Success Stories have pursued various strategies even out of crisis periods, and also those strategies are discussed separately.

According to the results obtained from the analyses, it has been concluded that most of the businesses have pursued the Growth Strategies and they have turned the crisis periods into an opportunity for themselves. In the light of these findings; it was concluded that businesses implemented strategies mostly based on growth both in crisis periods and out of crisis periods, and of all the growth strategies implemented in both periods, mostly market development strategy was followed by businesses. Moreover, it was stood out that businesses never implemented downsizing strategy in both crisis and out of crisis periods.

**Key Words :** Economic Crisis, Financial Crisis, Business Strategies , Success Stories

## İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK.....	i
TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ETİK BEYANI.....	iii
TEŞEKKÜR METNİ .....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KRİZ TANIMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Ekonomik Kriz.....	4
1.1.1. Ekonomik Kriz Kavramı.....	4
1.1.2. Ekonomik Krize Neden Olan Faktörler.....	6
1.1.3. Ekonomik Kriz Türleri.....	7
1.1.3.1. Reel Sektör Krizleri.....	7
1.1.3.2. Likidite Krizi.....	9
1.2. Finansal Kriz.....	9
1.2.1. Para Krizi.....	11
1.2.2. Bankacılık Krizi.....	12
1.2.3. Dış Borç Krizi.....	13
1.2.4. Sistemik Finansal Kriz.....	14

### İKİNCİ BÖLÜM

#### NEDENLERİ VE SONUÇLARIYLA SON 20 YILIN ULUSAL VE

#### ULUSLARARASI EKONOMİK VE FİNANSAL KRİZLERİ

2.1. 1994 Krizi.....	15
2.1.1. Krizin Nedenleri.....	15



2.1.2. Krizin Etkileri.....	17
2.2. 1999 Krizi.....	18
2.2.1. Krizin Nedenleri.....	19
2.2.2. Krizin Etkileri.....	19
2.3. 2000 Kasım Krizi.....	20
2.3.1. Krizin Nedenleri.....	20
2.3.2. Krizin Etkileri.....	21
2.4. 2001 Şubat Krizi.....	22
2.4.1. Krizin Nedenleri.....	23
2.4.2. Krizin Etkileri.....	23
2.3. 2008 Küresel Krizi.....	25
2.3.1. Krizin Nedenleri.....	25
2.3.2. Krizin Etkileri.....	26

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TEMEL İŞLETME STRATEJİLERİ

3.1. Büyüme Stratejileri.....	31
3.1.1. Bütünleşme Stratejileri.....	33
3.1.1.1 Yatay Bütünleşme Stratejileri.....	33
3.1.1.1.1. Pazara Nüfuz Etme Stratejisi.....	33
3.1.1.1.2. Ürün Farklılaştırma Stratejisi.....	34
3.1.1.1.3. Pazar Geliştirme Stratejisi.....	34
3.1.1.2. Dikey Bütünleşme Stratejileri.....	34
3.1.1.2.1. İleriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisi.....	35
3.1.1.2.2. Geriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisi.....	36
3.1.2. Çeşitlendirme Stratejileri.....	36
3.1.2.1. İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi.....	37
3.1.2.2. İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisi.....	37
3.1.3. İşletme Dışı Stratejik Büyüme Ve Stratejik Ortaklıklar.....	38
3.1.3.1. Birleşmeler veya Şirket Evlilikleri.....	39
3.1.3.2. Satın Alma Stratejisi.....	40
3.1.3.3. Stratejik İttifaklar.....	41
3.1.3.4. Dış Kaynakları Kullanma (Outsourcing).....	43

3.1.3.5. Kıyaslamaya Dayalı Gelişme (Benchmarking).....	44
3.2. Küçülme Stratejileri.....	45
3.2.1. Tasarruf Stratejisi.....	46
3.2.2. Tasfiye Stratejisi.....	47
3.3. Durağan Stratejiler.....	48
3.4. Karma Stratejiler.....	50

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BAŞARI ÖYKÜLERİ ÜZERİNDE İÇERİK ANALİZİ**

4.1 Araştırmanın Problemi ve Sorular.....	51
4.2 Araştırmanın Örnekleme.....	51
4.3 Araştırma Yöntemi.....	52
4.4 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	53
4.5. Araştırma Bulguları.....	53
4.5.1. Kriz Dönemlerinde Uygulanan Temel İşletme Stratejileri.....	53
4.5.2. Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan Temel İşletme Stratejileri.....	91
<b>SONUÇ</b> .....	124
<b>KAYNAKÇA</b> .....	130
<b>EKLER</b> .....	144
<b>EK-1 BAŞARI ÖYKÜLERİ LİSTESİ</b> .....	145
<b>EK-2 STRATEJİ UYGULAYAN İŞLETME ADLARI</b> .....	147
<b>EK-3 BAŞARI ÖYKÜLERİ (40 ADET)</b> .....	149
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	249

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ATO</b>	: Ankara Ticaret Odası
<b>CEO</b>	: İcra Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer)
<b>EUS</b>	: Erken Uyarı Sistemi
<b>FED</b>	: Amerika Merkez Bankası
<b>GAP</b>	: Güney Doğu Anadolu Projesi
<b>GSMH</b>	: Gayri Safi Milli Hasıla
<b>GSYİH</b>	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
<b>IMF</b>	: Uluslar Arası Para Fonu
<b>İMKB</b>	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
<b>KDV</b>	: Katma Değer Vergisi
<b>KİT</b>	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
<b>KKDF</b>	: Kaynak Kullanım Destekleme Fonu
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme İdaresi Başkanlığı
<b>MB</b>	: Merkez Bankası
<b>MGK</b>	: Milli Güvenlik Kurulu
<b>TCMB</b>	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
<b>TEFE</b>	: Toptan Eşya Fiyatları Endeksi
<b>TESK</b>	: Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu
<b>TÜFE</b>	: Tüketici Fiyatları Endeksi
<b>UNCTAD</b>	: Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
<b>ÜFE</b>	: Üretici Fiyatı Endeksi

## TABLULAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.1 Genel Kriz Tanımlamaları.....</b>	<b>5</b>
<b>Tablo 2.1 Kasım 2000 Krizinin Nedenleri.....</b>	<b>21</b>
<b>Tablo 2.2 Kasım 2000 Krizine Genel bir Bakış.....</b>	<b>22</b>
<b>Tablo 3.1 Temel Strateji ve Stratejik Davranış Sınıflandırmaları.....</b>	<b>30</b>
<b>Tablo 3.2 Temel İşletme Stratejileri.....</b>	<b>31</b>
<b>Tablo 4.1 Kriz Dönemlerinde Uygulanan İşletme Stratejileri.....</b>	<b>55</b>
<b>Tablo 4.2 Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri.....</b>	<b>92</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1 Ekonomik Krize Neden Olan İç Etkenler.....	6
Şekil 1.2 Ekonomik Krizleri Tetikleyen Dış Etkenler.....	7
Şekil 2.1 Türkiye'nin Cari İşlemler Dengesi.....	16
Şekil 2.2 1994 Krizinin Nedenleri.....	17
Şekil 2.3 2008 Küresel Krizinin Nedenleri.....	26
Şekil 3.1 Ansoff' un Büyüme Vektörü.....	32
Şekil 4.1 Başarı Öykülerinde Strateji Uygulayan İşletmelerin Faaliyet Alanları...54	
Şekil 4.2 Kriz Dönemlerinde İzlenen Stratejilerinin Sayısal Dağılımı.....	85
Şekil 4.3 Kriz Dönemlerinde İzlenen Stratejilerinin Yüzdesel Dağılımı.....	85
Şekil 4.4 Büyüme Stratejilerinin Alt Başlıklara Göre Sayısal Dağılımı.....	86
Şekil 4.5 Uygulanan Stratejilerin Kriz Dönemlerine Göre Sayısal Dağılımı.....	87
Şekil 4.6 Uygulanan Stratejilerin Kriz Dönemlerine Göre Yüzdesel Dağılımı.....	87
Şekil 4.7 1994 Yılında Uygulanan Stratejilerin Sayısal Dağılımı.....	88
Şekil 4.8 1999 Yılında Uygulanan Stratejilerin Sayısal Dağılımı.....	88
Şekil 4.9 2000 Yılında Uygulanan Stratejilerin Sayısal Dağılımı.....	89
Şekil 4.10 2001 Yılında Uygulanan Stratejilerin Sayısal Dağılımı.....	89
Şekil 4.11 2008 Yılında Uygulanan Stratejilerin Sayısal Dağılımı.....	90
Şekil 4.12 Tarihi Belirsiz Kriz Döneminde Uygulanan Stratejilerin Sayısal Dağılımı.....	90
Şekil 4.13 Kriz Dönemleri Dışında İzlenen Stratejilerinin Sayısal Dağılımı.....	120
Şekil 4.14 Kriz Dönemleri Dışında İzlenen Stratejilerinin Yüzdesel Dağılımı.....	121
Şekil 4.15 Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan Büyüme Stratejilerinin Sayısal Dağılımı	122
Şekil 4.16 Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan Stratejilerin Yıllara Göre Sayısal Dağılımı.....	123
Şekil 4.17 Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan Stratejilerin Yıllara Göre Yüzdesel Dağılımı.....	123

## GİRİŞ

Temel amaçları kârlılık, verimlilik, devamlılık, gelişme, büyüme ve hizmet sunma olan işletmeler, bu faaliyetlerini teknolojinin günümüzde insan hayatının ayrılmaz bir parçası olduğu, sürekli değişen, karmaşık, rekabetçi ve belirsiz bir çevrede sürdürmektedirler. Çevresel faktörlerin şaşırtıcı boyutlarda değiştiği ve geliştiği, ticari sınırların kalktığı, belirsizliğin kaçınılmaz olduğu, dinamik bir iş dünyasının yarattığı böylesi belirsiz bir ortamda işletmeler bazı dönemlerde umulmayan ve beklenmedik durumlarla karşılaşabilirler (Küçük ve Bayuk, 2007:796). Böyle bir ortamda işletmelerin uzun dönemli rekabet üstünlüğü sağlaması için etkili çevresel analiz yöntemlerine, bilgi toplama-değerlendirme sistemlerine ve uygulama süreçlerine ihtiyaçları vardır.

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri ortamdaki belirsizlik ve değişiklikler, işletmelerin her an umulmayan bir tehlike veya fırsat ile karşılaşmasına neden olmaktadır. İşletmelerin bu gibi durumlarda mevcudiyetini sürdürebilmeleri, karşılaştıkları bu olumsuz ortamlardan korunmaya yada ortaya çıkan fırsatları değerlendirerek bu durumu kendileri için avantaja çevirebilmelerine bağlıdır. İster tehlike, isterse fırsat olsun beklenmedik ve tahmin edilemeyen olgular, işletmeyi değişime itmekte ve dahası krize sürükleyebilmektedir (Baran, 2004:26). Krizin büyüklüğü her ne olursa olsun işletmeler bu durumdan etkilenmekte, ancak bu etki işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalarda işletmelerin yaşadıkları kriz sayısı ile bu krizlerin neden olduğu olumsuz sonuçlarla ilgili kayda değer ölçüde artış meydana gelmiştir (Türkel, 2001:13).

İşletmeler genel itibariyle krizlerle beklenmedik bir anda ve hazırlıksız karşılaşmakta, kriz esnasında nasıl bir yol izleyeceklerini bilememekte, bu durum neticesinde işletmeyi iflasa kadar götürebilecek kötü sonuçlarla karşılaşabilmektedirler. (Coşkun, 1995:3) Tüm bu sebeplerden dolayı işletmelerin başında bulunan karar mekanizmaları ile yönetim yetkisine sahip kişilerin krizleri iyi tanımaları, kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrasında hangi stratejileri uygulamaları gerektiğini doğru seçmeleri ve uygulayabilmeleri gerekmektedir. Krize neden olan öncüllerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, işletmelerin krizleri minimum ölçüde kayıpla

atlatılması maksadıyla ihtiyaç duyulacak tedbirlerin alınarak, izlenecek olan temel stratejilerin ortaya konması ve uygulanması olarak ifade edilen kriz yönetimi, bu özellikleriyle çağdaş yönetim anlayışının önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. (Demirtaş, 2000: 355; Aktan, 1999:16).

Genellikle beklenmedik bir anda ortaya çıkan, bir eksikliğin veya tedbirsizliğin meydana getirdiği gerginliği belirtmek için kullanılan kriz kavramı, içerisinde tehlike, tehdit, risk yada olası kayıpları barındırdığı gibi, bununla beraber fırsat, yenilik, gelişim, atılım, ilerleme, büyüme gibi avantajlar da sağlayabilir. Krizlerin fırsata dönüşmesi veya yıkıcı sonuçlara sahip olması, krize iten konulara karşı alınacak tedbirlere ve uygulamalara karşı değişmektedir. Krizler, işletmeler için kendilerini tanıma, değişim gerçekleştirme ve olgunlaşma adına bir dönüm noktası olabileceği gibi, felaketle de son bulabilmektedir.

Araştırmada ele alınan kriz kavramı, finansal piyasalarda meydana gelen yapısal bozukluklar olarak tanımlanan finansal krizler ile üretim sürecinde yaşanan büyük ve geçici düşüşler olarak ifade edilen ekonomik krizler olmak üzere iki bölümde ele sınıflandırılmıştır (Gerni vd. 2005:40). Finansal kriz ve ekonomik kriz kavramları yapısal olarak farklılıklar içermektedir. Finans sektörü ile reel sektör birbirlerinden bağımsız değildirler, hatta finansal ve ekonomik krizler birbirlerinin tetikleyicisi durumundadırlar.

Araştırmanın temel olarak ele aldığı problem, Başarı Öykülerinde yer alan ve Türkiye' de faaliyet gösteren başarılı işletmelerin son 20 yılda ulusal yada küresel boyutta meydana gelen kriz dönemlerinde hangi temel işletme stratejilerini uyguladıklarını tespit etmektir.

Araştırmada, Türkiye'de faaliyet gösteren başarılı işletmelerdeki üst yöneticilerin Capital Dergisine bizzat kendi ağızlarından vermiş oldukları ifadelerle derlenen "*Başarı Öyküleri*" nden yola çıkılmış, 2014 Kasım dönemine kadar yayımlanmış olan 40 adet "*Başarı Öyküsü*" internet ortamından indirilmiştir. Elde edilen bilgiler ışığında, son 20 yıl içerisinde gerek ulusal gerekse küresel boyutta meydana gelen ekonomik ve finansal kriz dönemlerinde bu başarılı şirketlerin uygulamış oldukları temel işletme stratejilerinin neler olduğu içerik analizi uygulayarak ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde genel anlamı ile ekonomik ve finansal kriz kavramlarının tanımları yapılmış, krizlerin genel özellikleri, ekonomik krizlere neden olan unsurlar, ekonomik ve finansal kriz türleri incelenmiştir.

İkinci bölümde Türkiye'de meydana gelmiş olan 1994, 1999, 2000 Kasım, 2001 Şubat krizleri ve 2008 küresel krizi çeşitli boyutları ile incelenmiştir. Bu krizlere neden olan unsurlar ile bu krizlerin ülke genelinde ve işletmeler üzerinde yarattığı etkiler tarihsel sıraya göre anlatılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde işletme alanında geçmiş araştırmalarda yer alan Temel İşletme Stratejileri incelenmiş; bu stratejiler Büyüme Stratejileri, Küçülme Stratejileri, Durağan Stratejiler, Karma Stratejiler ana başlıkları altında ele alınmış, sınıflandırılmış ve tanımlanmıştır.

Bu teorik perspektif ışığında Türkiye'de faaliyet gösteren bu işletmelerin Başarı Öykülerinde yer alan, üst düzey yöneticilerinin ifadelerinden yola çıkarak, açık olarak ifade edilen tarihler ve bu tarihlerde işletmelerin uyguladıkları temel işletme stratejileri içerik analizi uygulanarak belirlenmiştir. Başarı Öykülerinde yer alan bu işletmeler yer aldıkları sektörlere göre sınıflandırılmış, strateji uyguladıkları kriz dönemleri ile hangi temel işletme stratejisini uyguladıkları hususları tespit edilmiş ve bu hususlarla ilgili Tablolar oluşturulmuştur. Elde edilen bulgulara göre; bu başarılı işletmelerin kriz dönemlerinde çoğunlukla büyüme dayalı strateji izlediklerini sonucuna varılmıştır. Burada üzerinde durulması gereken önemli konulardan biri Başarı Öykülerinde yer alan işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları işletme stratejileri ile krizden olumsuz olarak etkilenmedikleri, krizi hiç etkilenmeden atlattıkları, hatta krizleri kendileri için bir fırsata dönüştürdükleridir. Kriz dönemlerinde büyüme stratejilerinden en çok pazar geliştirme stratejisinin izlendiği göze çarpmaktadır.

Bu işletmelerin, araştırmada yer alan kriz dönemleri haricinde de çeşitli stratejiler izlediği gözlemlenmiş ve bunlar da ayrı olarak ele alınmıştır. Bu stratejilerin de çoğunlukla büyüme dayalı olduğu tespit edilmiştir. Bu dönemde de büyüme stratejilerinden en çok pazar geliştirme stratejisinin izlenmiştir. O halde bu başarılı işletmelerin büyüme dayalı izledikleri stratejilerin çoğunlukla satışları arttırmaya yönelik pazar geliştirme stratejileri olduğu, bunun yanı sıra hiç birinin küçülmeye yönelik bir strateji izlemedikleri öne çıkmaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KRİZ TANIMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. EKONOMİK KRİZ

##### 1.1.1. Ekonomik Kriz Kavramı

Kriz kavramı çeşitli disiplinlerde ve konuşma dilinde sıkça kullanılan bir terimdir. Sosyal bilimlerde genellikle “*buhran*” ve “*bunalım*” kelimeleri ile eş anlamlı olarak ifade edilmektedir (Aktan, 2015:1). Kriz kavramı ile ilgili olarak iktisat literatüründe pek çok tanımlamaya yer verilmiştir. Bu tanımlar bir süzgeçten geçirildiğinde; durgunluk, bunalım, çöküntü, zor dönem ya da buhran gibi terimlerle tasvir edilen, genel bir ifadeyle ülkeler ekonomisini ciddi anlamda sarsan, beklenmedik ve ani bir durumda beliren olayların sonucunda meydana gelen durum *Ekonomik Kriz* olarak ifade edilmektedir (Yücel ve Kalyoncu, 2010:54). *Ekonomik kriz herhangi bir mal, hizmet, üretim faktörü veya döviz piyasasındaki fiyat ve/veya miktarlarda, kabul edilebilir bir değişme sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar olarak da tanımlanabilir* (Kibritçioğlu, 2001:1). Bir başka tanımda ise ekonomik kriz; işletmelerin ulaşmak istedikleri hedefleri tehdit altına alan, engellemek adına zamanın yetersiz olduğu (Mitroff vd., 1987:283), önceden bilinmeyen yada öngörülemeyen, ekonomide beklenmedik bir şekilde ve ani olarak ortaya çıkan, süratle harekete geçilmesi gereken ve bunun yanı sıra yönetim mekanizmalarının alacağı kararın süresine etki eden ve deşşırtan bir süreçtir (Titiz ve Çarıkç1, 2001:204). İşletme ve organizasyonlar için hem bir tehdit hem de yeni fırsatlar yaratabilen, kısa veya uzun vadeli, domino taşları gibi yayılma ve farklı sektörlere sirayet etme etkisine sahip, ülke ekonomisinde ve işletmelerde ciddi sonuçlar ortaya çıkaran bir süreçtir (Aktan, 2015:1).

Ancak yaygın olarak bilinenin aksine bir krizin her zaman kötü olarak değerlendirilmesi doğru değildir. Krizler, alınacak riskin ve ortamdaki belirsizliğin derecesidir. Gerilim, istenmeyen bir durum olmasının yanı sıra beraberinde başarı da getirebilir. Kriz alışlagelmişlikleri kırar, beraberinde yenilikler doğurur, ilerlemeyi teşvik eder, işletmelere ivme kazandıracak yolu açar (Silver, 1990:5). Bu sebeple kriz, her zaman ‘*olumsuz*’ olarak değerlendirilen bir kavram değildir (Aktan ve Şen, 2002:

2). Doğru işletme stratejileri belirlenmesi ve uygulanması sonucunda krizleri fırsata dönüştürmek mümkündür.

Tüm bu yapılan tanımların ışığında ekonomik krizlerin genel özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz;

- \* Önceden tahmin edilmesi çok güçtür ve beklenmeyen bir anda ortaya çıkar,
- \* İşletme hedeflerini ciddi şekilde tehdit eder,
- \* Etkisi kısa veya uzun sürebilir,
- \* Acil önlemler alınmasını gerektirir,
- \* İşletmenin kaynaklarını ve hareket sahasını kısıtlar,
- \* İşletme içerisinde yer alan bireylerde sıkıntı ve baskıya neden olur,
- \* Tüm bunların yanında fırsata da dönüşebilir.

Bazı iktisatçılara göre kriz dönemleri zayıf işletmelerin varlıklarının son bulunduğu, diğerlerinin ise kendilerini ayakta tutacakları yöntemleri kullanarak mücadele ettikleri ve böylece daha da büyüdükleri bir evre olarak değerlendirilebilir (Kazgan, 1994:111).

<b>Tanımlar</b>
(1) Önceden sezilemeyen ve anlaşılmasında güçlük çekilen,
(2) İşletmenin öncelikli hedeflerini ve varlığını ciddi bir şekilde tehdit eden,
(3) Çözülmesi için acil tedbir gerektiren,
(4) İşletmenin algılama ve önleme sistemlerini yeterli hale getiren,
(5) Hızlı ve birlikte hareket edilmesini gerektiren,
(6) Kısa süre içerisinde çözümlenmesi gereken,
(7) Çok çeşitli nedenlerle yavaş yavaş yada bir anda ortaya çıkabilen,
(8) İşletmenin bütün dinamiklerini bozan,
(9) İşletme çalışanları üzerinde baskı ve stres yaratan durumlardır.

**Tablo 1.1 Genel Kriz Tanımlamaları (Haşit, 2000:9)**

### 1.1.2. Ekonomik Krize Neden Olan Faktörler

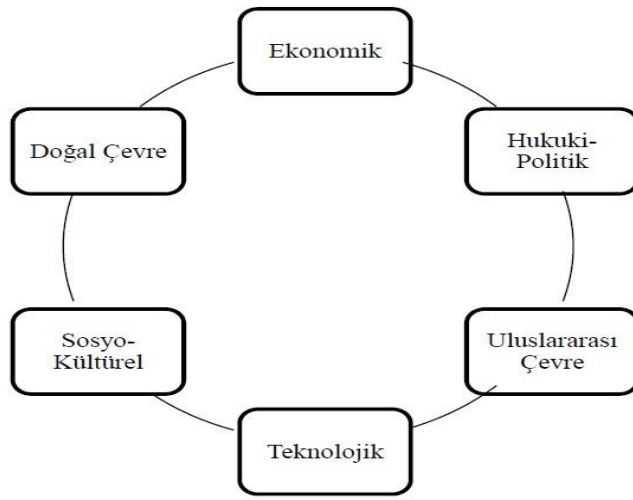
Ekonomik kriz, finans sektöründe ve reel sektörde talep daralması yada arz fazlalığından kaynaklanabilmektedir. Ancak genel anlamda ekonomik krizlerin organizasyon içi ve organizasyon dışı nedenlerden kaynaklandığına işaret edilmektedir. Bununla beraber ekonomik krizler her zaman ‘ekonomik’ nedenler sonucunda ortaya çıkmayabilir. Örneğin; ülkede veya dünyada meydana gelen doğal afetler (deprem, yangın, sel baskını vb) (Aktan ve Şen, 2002:6) veya siyasi olumsuzluklar da ekonomik kriz nedeni olabilir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonomik yapı tam olarak oturmadığından bu tip ekonomilerde piyasanın işleyişi ile merkezi yönetim arasında uyumsuzluk vardır. Bunlar genelde krizlerin içsel sebeplerini oluştururken, bir ülkenin kendi iç dinamiklerinin dışında kalan küresel, ekonomik, askeri, siyasi ve sosyokültürel faktörlerin ülke ekonomilerini etkilemesi de mümkündür. Bunlar da krizlerin dışsal faktörlerini oluşturmaktadır (Kayarkaya, 2006:26). Kriz, işletmeler açısından ele alındığında, işletmelerin iç ve dış nedenlerden kaynaklanan, beklenmedik ve işletmelerin değişim yaparak uyum sağlamaları gereken durumlar akla gelmektedir (İşler, 2004:18).

İşletmenin iç çevresinde kontrol etmekte zorlandığı durumlar sonucunda krize neden olan hususlar iç çevre faktörleridir. Bu faktörler üst yöneticilerin yetersizliği, değişimlere ayak uyduramama, (Dinçer, 1998:386) gibi hususların yanında sabit masrafların artması, işletmelerin aşırı borçlanması, öz kaynakların yetersiz kalması, teknolojiye ayak uyduramama, yeni pazarlar bulunamaması, müşteriler hakkında yeterli bilgi edinememe (Türko, 1999:598) gibi nedenlerden de kaynaklanabilir.



Şekil 1.1 Ekonomik Krize Neden Olan İç Etkenler

Ekonomik krizlerin en önemli nedenlerinden birinin dış etkenler olduğu karşımıza çıkmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde meydana gelen önemli ekonomik değişimler (dış ticaret hadleri, döviz kurları ve faiz oranlarında meydana gelen değişimler), yatırımların küreselleşmesi ve sermaye piyasalarındaki artan bütünleşme (Yay, 2001:1243) krizleri tetikleyen dış etkenler arasında sayılabilmekle birlikte, doğal afetler, teknolojik buluşlar, politik ve hukuki alanında düzenlemeler ile ekonomide oluşan belirsizlik ve dalgalanmalar da (Coşkun ve Bayraktaroğlu 2002:722) bu nedenler arasında gösterilmektedir.



**Şekil 1.2 Ekonomik Krizleri Tetikleyen Dış Etkenler**

Ekonomik krizler oluşum biçimlerine göre iki başlık altında incelenmektedir. Bunlar Reel Sektör ve Likidite Krizleridir. Reel Sektör krizleri, mal ve hizmet piyasalarında enflasyon krizi ve resesyon (durgunluk) krizi olarak, işgücü piyasalarında ise işsizlik krizi olarak belirmektedir. Likidite krizi ise, daha çok para piyasalarında oluşan sorunlar sonucunda ortaya çıkmaktadır (Yücel ve Kalyoncu, 2010:54).

### 1.1.3. Ekonomik Kriz Türleri

#### 1.1.3.1. Reel Sektör Krizleri

Ülke ekonomisinde tarım, sanayi ve hizmet sektörlerinde üretici ve tüketici konumunda bulunan aktörlerin tamamını temsil eden kesime "*Reel Sektör*" denir. (Finans Sözlüğü). Bahsedilen bu kesimler tarafından gerçekleştirilen tasarruflar finansal kesimler tarafından toplanarak tekrar reel sektörde kullanılmaktadır.

Reel sektör krizleri; mal, hizmet ve işgücü piyasalarında meydana gelen daralmalar sonucunda ortaya çıkmaktadır (Delice, 2003:58). Eğer mal ve hizmet piyasalarında meydana gelen fiyat artışları normal sınırların üzerinde gerçekleşirse bu duruma *enflasyon krizi* adı verilmektedir. Diğer bir reel sektör krizi olan *durgunluk krizi*, fiyatların genel seviyelerinde meydana gelen artışların, ekonomilerde yatırımları teşvik eden düzeylerin daha altında gerçekleşmesi sebebiyle gayri safi milli hasıla (GSMH) artış hızının düşük seviyede seyretmesi olarak ifade edilebilir. Bir başka reel sektör krizi türü olan *işsizlik krizi*, işsizlik oranlarında alışlagelmiş seviyenin üzerinde meydana gelen artma şeklinde oluşmaktadır” (Kibritçioğlu, 2001:175-182).

Reel sektör krizlerinin temelini enflasyon veya resesyona bağlı olarak mal veya hizmet piyasalarındaki üretim miktarında meydana gelen azalmalar ya da işgücü piyasasında meydana gelen işsizlik artışları oluşturmaktadır (Kenar, 2009:1).

Enflasyon; bazı gelişme ve değişimler neticesinde fiyat endekslerinin sürekli olarak artmasıdır. Fiyat endeksi; Toptan eşya fiyatları endeksi (TEFE) ve Tüketici fiyat endekslerini (TÜFE) gösteren rakamlarıdır. TEFE üretilmiş ve toptancıya sunulmuş eşya fiyatlarında meydana gelen değişimleri, TÜFE ise son noktada tüketicilere ulaşan mal, hizmet ve temel ihtiyaçlardaki (gıda vb.) değişimleri göstermektedir. Enflasyondan söz edilebilmesi için fiyatlarda meydana gelen artışın yalnızca bir üründe değil, bütün ürünlerde (Karagöz, 2003:13) yada belli bir ürün grubunda söz konusu olması gerekmektedir. Enflasyon oranında dalgalanmalar, kredi ve pazar risklerinin değerlendirilmesini zorlaştırarak portföy riskini artırır. Zayıf bir makroekonomik yönetimi simgeleyen yüksek enflasyon oranında bankalar, varlık yönetiminden kar edebilir ancak bankaların kaynak bulma ve fonlama vadelerinin birbirinden farklı olması, para birimi ve vade uyumsuzluklarına yol açmaktadır (Toprak, 2001:101).

Resesyon (durgunluk) ekonomide meydana gelen durgunluk anlamına gelmektedir. Durgunluk, ekonomik faaliyetlerde yavaşlama, durgunlaşma anlamında kullanılmaktadır. Büyüme sürecinde ortaya çıkan dalgalanmalar sonucu büyümenin yavaşlaması, bunun sonucu olarak da genel üretim düzeyinde meydana gelen düşüş durgunluk dönemlerinde gerçekleşmektedir. Büyüme sürecinde yaşanan dalgalanmalar esnasında büyümede meydana gelen yavaşlama ve bunun sonucun da genel üretim seviyesindeki düşüşün nedeni durgunluk ortamlarıdır (Özcan, 2001:21).

### 1.1.3.2. Likidite Krizleri

Likidite Krizleri, ticari bankalara ait borçların vadesinin uzatılmaması veya bankalarda bulunan vadesiz mevduatlarda yapılan ani çekme taleplerini karşılayamamaları sonucunda likidite sıkıntısına girmeleri ve sonrasında iflas etmeleri durumudur (Metinsoy, 2010:20). Bankalar, piyasalardan topladığı mevduatları kredi kullandırmak veya vadeli menkul kıymet olarak plase etmektedirler (Pusti, 2013:38). Ekonomide meydana gelen bir kriz durumunda bankalara veya genel olarak mali sistemlere duyulan güven azalır. Mevduat sahiplerinin doğan bu güvensizlik ortamının sonucunda topluca mevduatlarını çekme talepleri ortaya çıkabilmektedir. Böyle bir durumda bankaların nakit çekme taleplerini karşılamada yetersiz kalmaları ve borçlarını ödeyemez duruma gelmeleri likidite krizi olarak ifade edilmektedir.

*“Likidite krizi, yükselme, panik ve çökme aşamalarından oluşur. Yükselme konjonktürel genişleme evresinde, panik konjonktürün tepe noktasında, çökme ise konjonktürel daralma ve gerileme evresinde ortaya çıkar”* (Eroğlu ve Albeni, 2002: 94).

Likidite krizi dönemlerinde, işletmelerin üretim kapasitelerinde büyümeye yönelik yatırım yapıp yapmayacakları, eğer yapacaklarsa bunları hangi yolları izleyerek finanse edecekleri göz önünde bulundurulması gereken bir problemdir. Likidite krizi olan evrelerde işletmeler gerçekleştirecekleri yatırımları finanse edebilmek için alternatif finansman yöntemi olarak, leasing (finansal kiralama) ve risk sermayesi gibi yöntemleri izleyebilirler (Pusti, 2013:38).

## 1.2. Finansal Kriz

Finansal krizler; ülkede bazı içsel ve dışsal nedenlerden dolayı arz-talep dengesinin olumsuz yönde değişmesi ve bu değişimin çeşitli yansıması şeklinde meydana gelmektedir. İktisat literatüründe finansal krizin değişik tanımlamalarına rastlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları; *“Finansal kriz, ters seçim (adverse selection) ve ahlaki tehlike (moral hazard) sorunlarının ileri boyutlara varması ve böylece finansal piyasaların, fonların en verimli yatırım fırsatlarına sahip olan ekonomik birimlere yönlendirilmesindeki etkinliğini kaybetmesi nedeniyle, finansal piyasalarda meydana gelen doğrusal olmayan bir bozulmadır”* (Mishkin, 1996:39), bir diğer ifadeyle varlık fiyatlarının, kısa vadeli faiz oranlarının, ödemeler dengesinin

kötüleşmesi ve mali kurumların iflas etmesi, ortaya çıkan iflaslar gibi finansal göstergelerin tamamının veya çoğunun ani, keskin ve açık bir biçimde bozulmasıdır (Goldstein ve Turner 1999:7). Eichengreen ve Portes' ise finansal krizi; *genellikle varlık fiyatlarının düşmesi ile borçlular ve finansal araçlar arasında borcu ödeyememe şeklinde ortaya çıkan, piyasaların sermaye tahsis etme kapasitesini bozarak finansal sisteme yayılan finansal piyasalardaki aksaklıklar olarak tanımlanmaktadır* (Eichengreen ve Portes, 1987:1-2).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere ekonomik dengelerde meydana gelen, öngörülmesi güç ve önceden kestirilemeyen bazı olumsuz gelişmeler neticesinde makro düzeyde tüm ülkeyi, mikro düzeyde ise işletmeleri ve bireyleri etkisi altına alan, domino taşları misali bulaşan ve yayılan bir etkiye sahip şoklar olarak ifade edilebilir. Krizler ortaya çıkma şekilleri, gelişme evreleri ve etkileri açısından bazen benzerlik göstermelerine rağmen bazen de farklıdırlar. Her iki durumda da küresel boyutta ekonomiler için sosyo-ekonomik istikrarın oluşmasına yönelik bir tehdit olmakla beraber, krizlerin etkin yönetim politikaları uygulanması ve başarılı yönetim stratejileriyle fırsata dönüşebilmesi de söz konusudur. Bunun yanı sıra krizlerin ortaya çıkma olasılıklarını erken uyarı sistemleri sayesinde (EUS) önceden kestirebilmek, işletmelerin ve ülkelerin krizleri fırsata dönüştürebilmeleri açısından önem arz etmektedir.

Finansal krizler, finansal piyasaların işlevlerini etkin olarak gerçekleştirememeleri ile sonuçlanmaktadır. Bunun sonucunda ise ekonomide şiddetli daralmalar ortaya çıkmaktadır. Finansal krizlere zemin hazırlayan önemli dört faktör göze çarpmaktadır (Mishkin 2001:3-5). Bunlar:

- 1- Finansal piyasalardaki bilançolarda meydana gelen bozulmalar,
- 2- Faiz oranlarında ortaya çıkan artışlar,
- 3- Piyasalarda oluşan belirsizliğin artması ve
- 4- Varlık fiyatlarında meydana gelen değişimler sonucunda finansal olmayan şirketlerin bilançolarında oluşan bozulmalardır.

Finansal krizler gelişmekte olan ülkelerde genellikle mali savurganlıklar, izlenen hatalı döviz kuru politikaları, uluslararası finansal şoklar, asgari koşullar

oluşturulmadan ve zamansız olarak gerçekleştirilen finansal liberalizasyon uygulamaları ve yurtiçi bankacılık sektöründeki zayıflıklar nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Sachs, 1998:247). Bu tür ülkelerin yurtiçi finansal piyasalarında ortaya çıkan sorunlar, genellikle para ve döviz kuru krizlerine neden olmaktadır. Bunun sonucunda ödemeler bilançosunda ortaya çıkan sıkıntılar dış borç krizine bile dönüşebilmektedir. Yabancı sermayelerin oluşan bu kriz ortamında yatırımları durdurması, ülkedeki döviz akımının tersine dönmesi veya döviz kuruna yapılan spekülasyon saldırılar her zaman gelişmekte olan ülkelerde yurtiçi finansal istikrarı tehdit etmektedir. Gelişmiş ve sanayisi güçlü ülkelerde, para ve döviz piyasalarında karşılaşılan problemler çoğunlukla yurtiçi finansal piyasalara tesir etmekte ve yurtiçi finansal sorunlar da döviz ve ödemeler dengesi krizlerine neden olmaktadır (UNCTAD, 1998:54).

Feldstein finansal krizleri; Cari hesap krizleri, Bilanço krizleri, para krizleri, sirayet krizleri ve irrasyonel spekülasyon olmak üzere gruplandırmıştır (Feldstein, 1999:6-13). Bir başka çalışmada finansal krizler; makroekonomik politikaların yol açtığı krizler, finansal panikler, finansal fiyatlardaki şişkinliklerin patlaması ve ahlaki tehlike krizleri olmak üzere dördü bir ayırma tabi tutulmaktadır (Radelet and Sachs, 2000:106-107). *Genel kabul gören yaklaşıma göre özellikle yükselen piyasalarda yaygın olarak görülen finansal krizler; para, bankacılık, dış borç ve sistemik finansal krizler olmak üzere dört grupta toplanabilmektedir* (Sachs, 1998:243).

### **1.2.1. Para Krizi**

*Para (currency) krizi*, döviz kurunda ortaya çıkan ani bir yükselme veya düşüş ve sermaye akımlarındaki yönün keskin bir şekilde değişmesi anlamına gelmektedir. Para krizi, ülke parasına (ülke parasının yabancı paralar cinsinden değeri üzerine) olan spekülasyon bir atağın bir devalüasyonla sonuçlanması halinde ya da ülke otoritelerinin uluslararası rezervlerin hacmini arttırarak ve faiz oranlarını yükselterek ülke parasını savunmaya zorlandıkları durumda ortaya çıkar (Yay, 2001:1238). Para krizi, basit ifadeyle paranın ciddi miktarda devalüe olması olarak ifade edilebilir (Kaminsky ve Reinhart, 1999:476).

Para krizi bilhassa sabit döviz kuru uygulanan sistemlerde piyasa katılımcıları tarafından taleplerin ani bir şekilde yerel para ile şekillendirilmiş aktiflerden döviz (yabancı paralı) aktiflere kaydırmaları neticesinde, Merkez Bankasının döviz



rezervlerinin tükenmesi şeklinde meydana gelen kriz türüdür. Bir ülkenin parası üzerinde yapılan spekülâtif saldırı devalüasyonla veya büyük bir değer kaybı ile sonuçlanması veya Merkez Bankası büyük miktarlarda rezerv satmak veya faiz oranlarını önemli oranlarda yükseltmek suretiyle parayı korumaya zorlanırsa bir döviz veya para krizi oluşur (Delice, 2003:59).

Bir başka tanımda ise; piyasa oyuncularının, taleplerini yerli para aktiflerinden, yabancı para aktiflerine anî bir şekilde çevirdikleri ve böylece sabit bir döviz kuru sistemi içinde merkez bankasına ait döviz rezervlerini hızla tükettikleri bir durumdur (Varlık, 2002:160).

Para krizinin iki temel belirleyicisi vardır. Bunlardan ilki, ulusal para biriminde ortaya çıkan yüksek bir değer kaybı yada devalüasyon yaşanması, diğeri para otoriteleri tarafından etkileri asgari düzeye indirilmeye çalışılan çalışılan spekülâtif ataklardır. (Çiğdem, 2012:13)

Genel olarak bir para krizine yol açan faktörler veya bir döviz krizinin belirleyiciler; zayıf makro ekonomik göstergeler, hatalı iktisat politikaları, finansal sistemlerdeki altyapının yetersiz olması, asimetrik bilgi ve bu olguya bağlı olarak oluşan ahlâkî risk ile ters seçim olguları, asimetrik bilgiye bağlı olarak ulusal piyasadaki finansal sektör aktörlerinin ve uluslararası finans kuruluşları tarafından yapılan hatalı öngörülere, siyasal suikast yada terör saldırıları gibi beklenmedik şoklar şeklinde ifade edilebilir (Kibritçioğlu, 2001:2).

### **1.2.2. Bankacılık Krizi**

Bankalar, kaynak kullananlar ve kaynak sağlayıcıları arasında bir köprü özelliği bulunduğundan, finansal istikrarsızlıklardan ve ekonomik dengelerde meydana gelen değişikliklerden önemli ölçüde etkilenmektedirler. Ekonominin en önemli iktisadi unsurlarından biri olan bankalar sermaye birikimlerinin ve büyümeleri ile doğrudan bir ilişkisi olan kurumlar olması nedeniyle meydana gelecek her türlü finansal krize en duyarlı kesimi oluşturmaktadırlar (Yavaş, 2007:50).

Bankacılık krizi, finansal sisteme olan güvenin azalması neticesinde tasarruf sahipleri tarafından bankalarda bulunan mevduatlarını çekmek için bankalara hücum edilmesi sonucu meydana gelmektedir (Laeven ve Valencia, 2008:5, Seyidoğlu, 2003:583).

Para krizi ve bankacılık krizlerinin aynı anda meydana geldiği finansal krizler ikiz krizler (twin crises) olarak isimlendirilmektedir. Finansal liberizasyon sonrası bankacılık ve para krizlerinin birbirleri ile daha bağlantılı bir hal almıştır ve bankacılık krizleri genel olarak para krizlerinden önce meydana gelmektedir (Kaminsky ve Reinhart, 1999:491). Bankacılık krizlerinin meydana gelme nedenleri ile ilgili olarak;

1- Makroekonomik Şoklar: Faiz oranlarında meydana gelen ani artışlar kısa süreli borçlarını uzun süreli krediye dönüştüren kurumları zora düşürmüştür. Ekonomik yavaşlama ve ekonomik faaliyetlerin gerilemesi bankalar üzerinde olumsuz etkiler yaratmıştır.

2- Daha Riskli Faaliyetler: Bankacılık faaliyetleri ile ilgili son yıllarda ortaya çıkan risklerde artış meydana gelmiştir. Bu duruma neden olarak yasal düzenlemelerde gevşetilme yapılması öne çıkmaktadır.

3- Yoğunlaşan Rekabet Ortamı: Bankalar arasındaki rekabetin artması ve bankaların mali sektörde hakim oldukları konular, diğer mali kurumların genişlemesi sonucunda önemli derecede değişmiştir.

4- Kötü Yönetim: Elde edilen bulgular sayesinde bankacılık krizlerinde kötü yönetim ve suiistimallerin önemli bir yer teşkil ettiği görülmektedir (Yıldıztan, 2006:100).

5- Finansal Serbestleşmeye Yeterli Hazırlanmama: Gelişmekte olan ülkeler için finansal serbestleşme dönemlerinde yapılan reformlar, bankaları yeni risklerle karşılaştırdığından, gerekli önlemlerin alınmaması sonucunda bankacılık krizi olasılığı artacaktır ( Karacan, 1999:121).

### **1.2.3. Dış Borç Krizi**

Dış borç krizi, ülkelerin kamuya ait yada özel dış borç yükümlülüklerini yerine getiremedikleri durumlardır (IMF, 1998:75). Hükümetlerin dış borçların çevrilmesinde ve yeni dış kaynaklı kredi bulmalarında sıkıntıya düşmeleri neticesinde dış borçların yeni bir ödeme planına bağlanarak yükümlülüklerin ertelenmesi biçiminde de meydana gelebilmektedir. Daha genel bir şekilde ifade etmek gerekirse; dış borç krizleri, bir ülkenin dış borçlarının anapara ve faizlerini ödeyemeyeceğini ilan etmesi olarak da ifade edilmektedir (Turgut, 2006:38). 2011 yılına kadar dünya genelinde 78 dış borç

yaşandığı ve ortaya çıkan dış borç kaynaklı toplam 78 krizin 45 tanesinin gelişmekte olan ülkelerde meydana geldiği belirlenmiştir (Gençtürk vd., 2011:191).

#### 1.2.4. Sistemik Finansal Kriz

Sistemik finansal krizler, finans piyasaları içerisinde yer alan çarkların etkili bir şekilde çalışmasını engelleyerek reel ekonomi üzerinde ciddi etkiler yaratan ve bozulmasına sebep olan finansal olumsuzlar olarak ifade edilmektedir (Işık vd., 2004:47). Marshall' a göre ise *Sistemik Finansal Kriz, finansal sistemde meydana gelen ve sistem içerisinde, varlık değerlemesi, kredi tahsisleri ve ödemeler dengesi gibi sistemin önemli fonksiyonlarını kesintiye uğratan bir şok biçiminde tanımlanmaktadır* (Marshall, 1998:13). Aynı zamanda sistemik finansal krizler, para ve banka krizlerini de içerisine almakta ve finansal sistemin temel fonksiyonlarını etkin bir şekilde gerçekleştirme yeteneğinde meydana gelen ciddi ve önemli potansiyel bozulmalar olarak da ifade edilmektedir (Çeviş, 2005:11).

Genel ifade ile finansal piyasalardaki bozulmalar olarak ele alınan sistemik finansal krizler; ekonomik, politik yada sosyal çevrede meydana gelen olumsuz değişiklikler nedeniyle gerçekleşir. *Sabit bir döviz kuru veya konvertibilite taahhüdü merkez bankasının, nihai ödünç mercii (lender of the last resort) olma yeteneğini sınırlayarak bir ödemeler bilançosu problemini, bir bankacılık sorununa dönüştürür* (Fernandez ve Schumacher, 1997:25). Belirli bir seviyeye sabitlenmiş olan döviz kurları ticari açıklarda artmaya neden olur ve bunun sonucunda ilgili para birimine yönelik olarak spekülasyon bir saldırıya, döviz kurlarında bir düşüşe ve döviz rezervlerinde azalmaya neden olur (Feldstein, 1999:6). Bekleyişlerin döviz kurlarını etkilemesi sonucu para değerlerinde oluşan dalgalanmalar büyük ve ani bir şekilde meydana gelebilir. Bir paranın değerinde ortaya çıkan ani düşüşün ilk belirgin etkisi döviz olarak edinilmiş borçların değerinde oluşan artıştır (Feldstein, 1999:5). Spekülasyon bir atak başladığı zaman para değerinde bir kayıp yaşanır. Bunun sonucunda gelişmekte olan ekonomilerde borç piyasalarının kurumsal yapısı ile ulusal parada meydana gelen devalüasyon arasında karşılıklı bir etkileşim ortaya çıkar ve ekonomiler sistemik bir finansal krize sürüklenmiş olur (Mishkin, 2001:11).

## İKİNCİ BÖLÜM

### NEDENLERİ VE SONUÇLARIYLA SON 20 YILIN ULUSAL VE ULUSLARARASI EKONOMİK VE FİNANSAL KRİZLERİ

#### 2.1. 1994 Krizi

1994 yılının ilk döneminde ortaya çıkan kriz banka paniği tanımına en uygun krizlerden biridir. Kriz çok hızlı bir şekilde ortaya çıkmış önce finans sektöründe etkisini gösterdikten sonra reel sektöre yayılmıştır. 1994 kriz döneminde üç bankanın ve üç aracı kurumun battığı görülmüştür. Krizden olumsuz bir şekilde etkilenen bankacılık sektörü küçülmüş, bankaların özkaynaklarında ve kredilerde azalma meydana gelmiştir (Celasun, 1998:1).

##### 2.1.1. Krizin Nedenleri

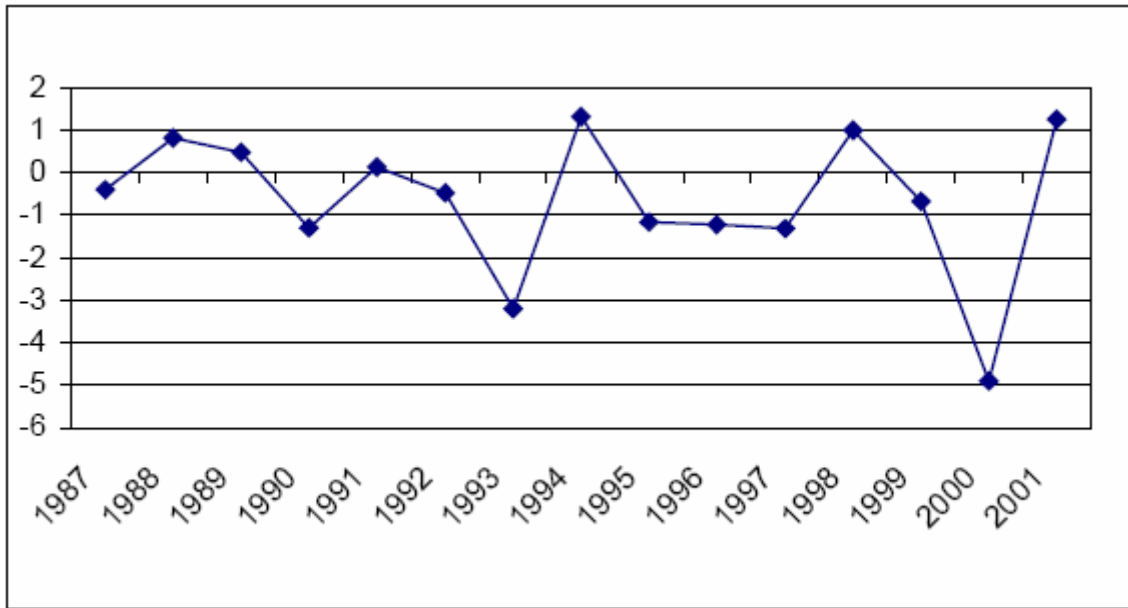
1993 yılında kamu iktisadi teşebbüslerindeki (KİT) açıklar, altyapı yatırımları, maaş ve ücretlerdeki hızlı artış, terörle mücadele ve Körfez Savaşı bütçede açık verilmesine neden olmuştur. Bunun yanı sıra Moodys ve Standart and Poors adlı uluslararası derecelendirme kuruluşları 1994 Ocak döneminde tarihinde Türkiye'nin kredi notunu düşürdüğünü açıklamış ve üç küçük bankanın kapatılmasına karar verilmesi Türkiye'yi krize sürüklemiştir (Kısakürek ve Aydın, 2013:101).

1994 krizinin hemen ardından 5 Nisan kararları alınmıştır. İlk kez finans sektöründe ve döviz kurlarında yaşanan dalgalanmalar, üretim sektörünü de etkisi altına alarak ülke ekonomisinin zorlu bir döneme girmesine sebep olmuştur. Makro düzeyde yaşanan olumsuzluk ortamı ekonomiyi bütünüyle etkilemiştir (Erez, 1994:4).

1994 krizine yol açan nedenleri ana başlıklar halinde şöyle açıklayabilir. Bunlar;

- Ulusal paranın aşırı değer kazanması
- Bütçe ve dış ticaret açıklarının büyümesi ve kamu borçlarında yaşanan biriken finansman yükü sebebiyle piyasadaki fonların kamu kesimi tarafından toplanması ve faiz oranlarında meydana gelen artış,
- Yurtdışından alınmış olan fonlar sebebiyle bankaların açık pozisyonlarında ve batık kredilerde görülen artış,

- Kısa vadeli sermaye hacminde meydana gelen artış ve İMKB’de işlem görmekte olan hisse senetlerinin büyük çoğunluğunun yabancı yatırımcıların elinde bulunması,
- İMKB’nin yüksek tutardaki talepler neticesinde aşırı değerlenmiş olması (Mancı, 2006:124).
- Cari işlemler dengesinde meydana gelen artışlar,

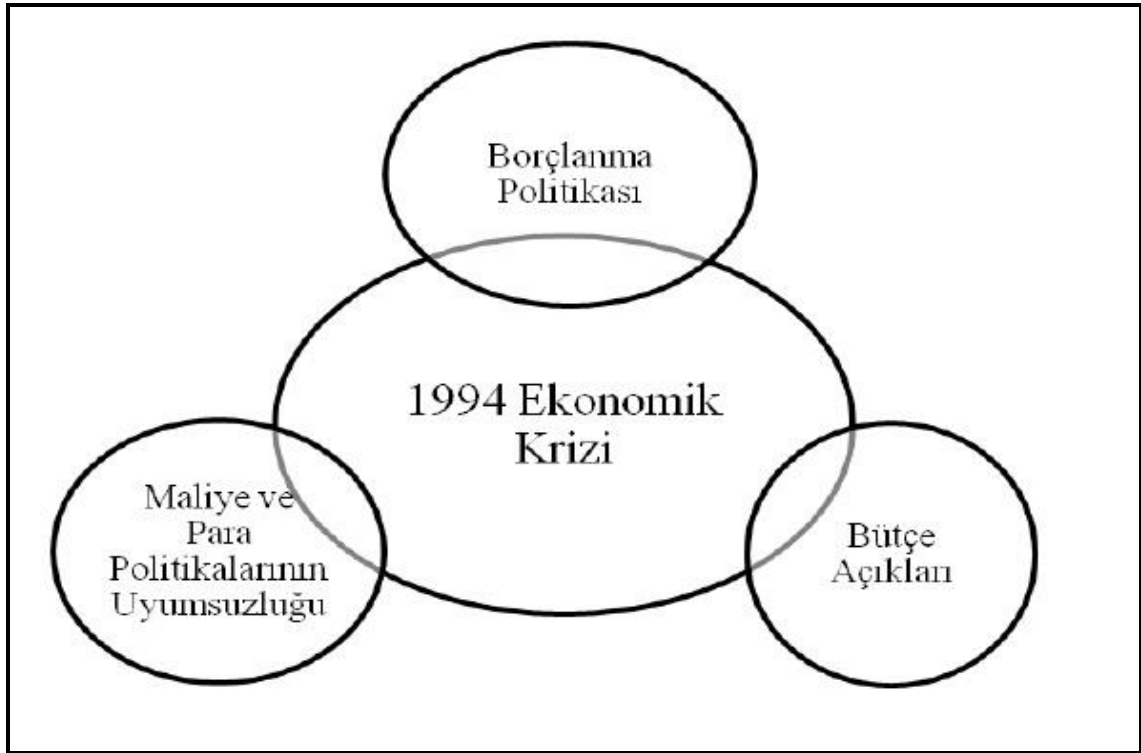


**Şekil 2.1 Türkiye'nin Cari İşlemler Dengesi (GSYİH'nın Yüzdesi Olarak)**

(Kaynak: TCMB. *Elektronik Veri Dağıtım Sistemi*. [www.tcmb.gov.tr](http://www.tcmb.gov.tr), 29.09.2014)

1990 yılında başlayan Körfez Savaşı nedeniyle Irak'a ambargo uygulanması sonucunda Türkiye'nin Orta Doğu pazarı daralmıştır. (Bilgen, 2000:125) Bunun yanı sıra terörle mücadeleye yönelik olarak yapılan askeri harcamaların artması kamu kesimi dengesini giderek bozmuş ve KKBG/GSMH oranı %3-4 seviyelerinde olması gerekirken 1993 yılında %11.7 seviyelerine ulaşmıştır. Bütçe açıklarının giderek artması ve fiyatlardaki artışın neden olduğu iç dengesizlikler neticesinde dış dengede meydana gelen bozulma, 1994 yılında yaşanan ekonomik gelişmelerde etkisi olan etkenler arasında yer almaktadır (Yıldırım, 2004:47).

1994 krizinin temelinde yatan neden maliye politikalarından, borçlanma politikasının ekonomik kurallar çerçevesinde yönetilmemesidir. 1994 ekonomik krizinin nedenleri özetle Şekil 3.2'de yer almaktadır (Çiğdem, 2012:41).



**Şekil 2.2 1994 Krizinin Nedenleri**

Tüm bu anlatımlar ışığında 1994 krizi, sadece parasal veya finansal değil, ekonominin tüm sektörlerinin tıkanıdığı bir kriz olarak ele alınabilir (Kocadağ, 2010: 93).

### **2.1.2. Krizin Etkileri**

Türkiye’de yaşanan finansal krizlerin bir kısmı da kendi ekonomi politikasındaki hatalardan kaynaklanırken, bir kısmı kendi dışında meydana gelen gelişmelerden kaynaklanmıştır. Türkiye’ nin izlemiş olduğu hatalı ekonomi politikalarından hatasından kaynaklı yaşamış olduğu krizlerde Türk Lirası her zaman değer kaybı yaşamıştır. 1994 yılına doğru ekonomide yaşanan olumsuz gidişatın önüne geçmek amacıyla yapılan çalışmalar yetersiz kalmış, enflasyonist beklentiler artmış, Dolar-TL paritesi bozulmuş, hazine borçlanamaz duruma gelmiş ve 1994 Krizi ortaya çıkmıştır. 1994 yılının Nisan ayında meydana gelen bu krizde de Türk Lirası değer kaybetmiştir (Eğilmez, 2009:70-72).

1994 krizinin ekonomi üzerinde meydana getirdiği etkiler incelendiğinde tüm değerlerde önemli değişimler olduğu görülmektedir. Özellikle kriz yılı olan 1994 yılında ekonomik büyüme hızı eksiye dönmüş ve -5,45 olarak gerçekleşmiştir. Ortalama

ve yılsonu dolar kuru ise oldukça yükselmiş ve bu yükseliş kriz sonrası yıllarda da devam etmiştir. Kriz öncesi yıllara bakıldığında bazı ekonomik göstergelerin kriz yolunda sinyaller verdiği söylenebilir. Cari işlemler dengesi, ihracatın ithalatı karşılama oranı gerek kriz öncesi gerek kriz sonrası negatif yönde seyrederken büyüme hızının kriz sonrası biraz olsun iyileştiğini söylemek mümkündür (Demir, 2013: 69).

Kriz sonucunda Marmara Bank, Türkiye Turizm Yatırım ve Dış Ticaret Bankası ve İmpex Bank tasfiye edilmiş, Ekspres Bank ise el değiştirmiştir. Meydana gelen güvensizlik ortamı nedeniyle hükümet, tasarruf mevduatlarını % 100 sigorta uygulanması ile devlet güvencesi altına almıştır O güne dek uygulanan politikaların tümünden vazgeçilerek, kısa ve vadede dengeleri yeniden sağlamayı amaçlayan bir istikrar programı uygulamaya konmuştur (Erez, 1994:4).

Krizin daha çok büyümesini engellemek amacıyla 1994 krizinden hemen sonra 5 Nisan Kararları olarak bilinen Ekonomik Önlemler Uygulama Plânı uygulamaya konmuştur. Alınan bu kararların amaçları;

- Enflasyonun hızını yavaşlatmak,
- Türk Lirasına değer kazandırmak,
- Kamu kesimindeki açıkları azaltmak,
- İhracatı artırarak ödemeler dengesinde ortaya çıkan açığı kapamak,
- Kalıcı bir istikrar sağlanması ve sürdürülebilir bir büyüme ortamına girmektir (Karaçor ve Atabey, 2001:136-137).

Tüm bu gelişmelerin yanı sıra 1994 yılında yatırımların durma noktasına gelmesi ve şirketlerin kapanması işsizlik oranını arttırmıştır. 1993 yılında % 7,6 olan işsizlik oranı, 1994'te % 10,5'e yükselmiştir. Kapanan şirket sayısı ise 1994 yılında 662 olarak gerçekleşmiştir ve bu rakam 1993 yılına göre % 203,7'lik bir artış anlamına gelmektedir (Kınaytürk, 2006: 50-51).

## **2.2. 1999 Krizi**

1999 Krizi, Türkiye'nin enflasyonu düşürmek için istikrar programı uyguladığı ve harcamaları kısıtıldığı döneme denk gelmiştir. 1999 yılının sonlarına gelirken Türkiye'nin ekonomisindeki tablonun ne kadar kötü bir durumda olduğu ekonomik

göstergelere kolayca anlaşılabilir. Ekonomi % 6.1 oranında küçülmüş, enflasyon (TEFE) % 70 seviyelerine çıkmış, bütçe açıkları artmış, hazine faizlerinin yıllık ortalama bileşik oranı % 106 civarına kadar yükselmiştir. Türkiye ekonomisinde yaklaşık olarak 30 yıl süredir yaşanan iki haneli enflasyon oranı artık sürdürülemez bir hal almıştır. Bundan sonraki aşama hiper enflasyona geçiş aşaması olarak görünmeye başlamıştır (Kaynak: Eğilmez: <http://ekonomi.blogcu.com/kasim-2000-krizi-uzerine-mahfi-egilmez/130899>).

### **2.2.1. Krizin Nedenleri**

İthalat oranının hızlı bir şekilde artış gösterirken ihracat oranı daha az artış göstermiştir. Dış borçlar ve cari açık artmıştır. Ülke yönetiminde yaşanan kaos ile birlikte tüm bu olumsuz ekonomik göstergelerin yanı sıra 1998 yılında Asya ülkelerinde meydana gelen kriz, bulaşıcı bir etkisiyle dünya genelinde üretim ve ticaret alanlarında daralmaya neden olmuş ve Türkiye ekonomisini daha da kırılgan hale getirmiştir. Bu dönemde sermaye çıkışları oluşmuştur. Türkiye'nin en büyük sanayi merkezlerinden biri olan Marmara Bölgesinde 17 Ağustos 1999 tarihinde 7,4 şiddetinde meydana gelen deprem ekonomiyi çok ciddi boyutta etkilemiştir. Asya Krizinin yarattığı etkilerden kurtulmak ile uğraşan hükümet, ülkeden sıcak para çıkışı yaşanması sonucunda döviz sıkıntısına girmiştir. Krizi tetikleyen esas unsur 6 milyar Dolar'dan fazla ülkeden sıcak para çıkışı yaşanmasıdır. Hazine iç borçları çeviremez haldedir (Şimşek, 2012:29).

Özetle Türkiye ekonomisini 1999 yılında yaşanan krize sürükleyen üç temel neden bulunmaktadır. Bunlar; 1997 yılında başlayan ve en kuvvetli etkisini 1998 yılında gösteren Asya krizi, 1998 Rusya krizi ve 17 Ağustos 1999'da Gölcük'te meydana gelen depremdir (Telli, 2013:27).

### **2.2.2. Krizin Etkileri**

Bu olumsuzluklar üzerine hükümet ile IMF arasında 1999 Aralık döneminde Stand-By anlaşması imzalanmıştır. TCMB enflasyonu düşürmeye yönelik politika izlemiştir (Doğan, 2005:87-88). IMF'ye verilen niyet mektubunda, kur ve para politikası ile sıkı maliye politikası uygulanacağı, siyasi iradede destek alınacağı, enflasyonun düşürüleceği taahhüt edilmiştir. Mali piyasalar niyet mektubunun kamuoyu ile paylaşılmasından sonra olumlu bir havaya bürünmüştür. Borsa yükselmiş, endeks işlem hacmi artmıştır (Şimşek, 2012:29).



GSMH'da 1999 yılında % 6,4 oranında düşüş meydana gelmiş (bu azalmanın %1'lik kısmının Marmara Depremi'nden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.), malî kuruluşlar dışında bütün kesimlerde %5-6'lık bir küçülme gözlemlenmiş, TEFE (ÜFE) % 63 oranında yükselmiş ve reel faizler %37 seviyelerine kadar ulaşmıştır. Dış borç stoku 103 milyar Dolar'a çıkmış, iç borç stokunun GSMH'ye oranı %32'lere varmıştır. Yüksek faizli ve kısa vadeli biriken borçlar, 1999 yılı sonunda hazinenin iç borçları artık döndüremeyeceği noktaya kadar sürüklemiştir (ATO, 2008:3).

### **2.3. 2000 Kasım Krizi**

Kasım 2000 krizi her ne kadar bir likidite krizi olarak ele alınsa da, bu kriz aynı zamanda bankacılık krizi olarak da ifade edilebilir. Bu ifadenin en geçerli nedeni 1999 ile 2000 yıllarında bankacılık sektöründe meydana gelen olumsuzluklardır. Finansal piyasalarda yaşanan bu bozulmalar bankacılık sektörünün ateşlemesi ile krize dönüşmüştür. Bankalar bu durum karşısında açık pozisyonlarını kapatabilmek maksadıyla borçlanma yarışına girmişler fakat Türkiye'nin dış piyasalardan borçlanma faizi üzerindeki risk priminin artması, bankaların dış kaynaklı borç almalarını zora sokmuştur (Uygur, 2001:11). Kasım krizi, 2000 yılında hayata geçirilen Enflasyonu Düşürme Programı'nın ilk deneyimidir. On ay süren başarılı uygulamalara rağmen, mali piyasalarda hiç öngörülme aniden ortaya çıkan para krizi ve faiz hedeflerinin biranda anlamını yitirmiş olması, uygulanan bu programın geleceği ile ilgili endişelere neden olmuştur (Yıldırım, 2004:49). 2000 yılında istikrar programının uygulanmış olmasına rağmen krizin geleceği Temmuz 2000 döneminde kendisini hissettirmeye başlamıştır. 2000 Ağustos-Eylül dönemine gelindiğinde Türkiye'nin dış borçlanma görüntüsü "*borçlarını ödemeyecek*" yorumlarını beraberinde getirmiştir (Uygur, 2001:18).

#### **2.3.1. Krizin Nedenleri**

Planlanan yapısal reformlar gerçekleşmemiş, dönemin hükümet koalisyon ortakları arasındaki anlaşmazlık sebebiyle özelleştirme programı tıkanmıştır. Programda enflasyonun ana kaynağı olan kamu finansman açıklarını azaltmaya yönelik maliye politikaları izlenmesi ve enflasyon beklentilerini asgari düzeye indirecek sıkı para ve döviz kuru politikaları yer almaktadır. Ancak, özellikle 2000 yılının ikinci yarısında

belirgin bir hal alan ve Kasım Egebank'ın fona devredilmesi suretiyle başlayan bir finansal kriz yaşanmıştır (Arslan, 2001:18).

2000 yılı Kasım döneminde yaşanan krizin temelini finansal piyasalardan büyük miktarda ve ani sermaye çıkışı yaşanması oluşturmaktadır. Bu durum para krizine neden olmuş ve para piyasalarında baş gösteren bu panik ortamı İMKB' ye de yansımıştır. Borsa endeksinde kısa bir süre içerisinde %50' ye yakın değer yaşanmıştır (Şamiloğlu, 2002:60). Krizin ilk iki gününde TCMB'den 3 milyar \$ çekilmesi ise piyasalarda TL sıkıntısına yol açmış, bankalar arası para piyasasında gecelik repo faizi % 200'e yükselmiş, bankalar likidite sıkıntısına girmiştir. O kadar ki 1 Aralık'ta Türkiye'nin mali tarihinde ilk kez gecelik repo faizi % 1700'e yükselmiş, İMKB endeksi ise % 26 oranında düşerek, 7,977'ye inmiştir (Doğan ve Özekicioğlu, 2005: 155).

Kasım 2000 krizinin başlıca nedenlerini Tablo.3.1'deki gibi sıralayabiliriz:

Sıra No	Krize Neden Olan Hususlar
1	Devletin Hantal Yapısı
2	Yolsuzluk Ve Rüşvet
3	Özelleştirme
7	Bankaların Açık Pozisyonları
5	Tüketici Kredilerindeki Artış
6	Faiz Oranları Ve Enflasyon
7	Yapısal Reformların Gecikmesi
8	Yetersiz Kamu Gelirleri
9	TL'nin Aşırı Değerlenmesi
10	Cari İşlem Açıkları

**Tablo 2.1 Kasım 2000 Krizinin Nedenleri (Çiğdem, 2012:63)**

### 2.3.2. Krizin Etkileri

Kriz sonucunda, milli gelir 51 milyar dolar azalmış, kişi başına düşen gelir 725 dolar gerilemiş, 19 banka kapanmış, 1.5 milyon kişi işsiz kalmış, Hazinesinin faiz ödemeleri yüzde 101 artmış, iç borç stoku 2000 yılındaki değer 4 katına ulaşmıştır (Karluk, 2005:428). Türkiye yaşadığı likidite darboğazından kurtulmak için 18 Aralık

2000 tarihinde gelir, harcama, para ve özelleştirme politikalarını içeren yapısal reformlara ilişkin önlemlerin yer aldığı yeni bir niyet mektubu vererek IMF ile anlaşma yoluna gitmiştir (Erdoğan, 2007:107).

2000 Enflasyonu Düşürme Programının (2000 Yılı Enflasyonla Mücadele Programı) genel hatları şu şekilde belirlenmiştir:

- Faiz dışı bütçe dengesinde ortaya çıkan fazlalık,
- Döviz kuru ve para politikalarının yeniden teşkil edilmesi,
- Sosyal güvenlik, özelleştirme, vergi ve tarım konularında yapısal reformların hayata geçirilmesi (Güloğlu ve Altunoğlu, 2002:127).

<b>Kriz Türü</b>	<b>Nedenleri</b>	<b>Etkileri</b>
Finansal Kriz/ Bankacılık Krizi	-Bankacılık sisteminde açık pozisyonların artması, -Kamu bankalarının artan görev zararları, -Özelleştirmelerin yavaş ilerlemesi, -Yüklü miktarda ülkeden çıkan sıcak para	-Dış ticaret açığı büyümüş -Enflasyonist baskılar devam etmiş -Bankacılık sistemi çökmüştür.

**Tablo 2.2 Kasım 2000 Krizine Genel bir Bakış (Demir, 2013:99)**

Kasım 2000 döneminde başlayan kriz Şubat 2001 dönemine kadar ertelenebilmiştir. 19 Şubat 2001 tarihinde ise pamuk ipliğine bağlı ekonomik istikrar kopmuş ve Türkiye Cumhuriyeti tarihindeki en yıkıcı etkilere sahip ekonomik krizlerinden biri yaşanmıştır. Üstelik bu kriz bir istikrar programı uygulanması esnasında meydana gelmiştir (Şahin, 2002:253).

#### **2.4. 2001 Şubat Krizi**

Kasım 2000 krizinin aşıldığı düşünülürken, üç ay sonra 19 Şubat 2001 tarihinde dönemin Başbakanı ve Cumhurbaşkanı arasında milli güvenlik kurulu toplantısında yaşanan bir tartışma ikinci bir spekülasyon saldırısını başlatmış ve bunun sonucunda döviz krizi baş göstermiştir (Uygur, 2001:23). Türkiye tarihinde şuana kadar yaşanmış olan en

büyük kriz 19 Şubat krizidir. Bu finansal kriz sonucunda Halkbank ve Ziraat Bankası 3 milyar dolar açık vererek ilk kez takas açıklarını kapatamamışlar ve diğer bankalara karşı yükümlüklerini yerine getiremeyecek duruma gelmişlerdir. Türkiye'nin kredi notu Türk bankalarının yurtdışı yükümlülüklerini yerine getirememeleri nedeniyle düşürülmüş ve risk primi arttırılmıştır. TCMB piyasaya süreceği Türk Lirasının dolara olan talebi arttıracığını bildiği için, 22 Şubat 2001 tarihinde döviz kurunu dalgalanmaya bırakmıştır (Parasız, 2001:461).

#### **2.4.1. Krizin Nedenleri**

19 Şubat 2001 tarihinde yapılan MGK toplantısında dönemin Cumhurbaşkanı ve Başbakanı arasında yaşanan tartışma önemli bir siyasi olumsuzluk olması ile beraber, yürütmenin başında bulunan iki lider arasındaki uyumsuzluğun kamuoyuna yansımaları, krizin görünürdeki sebebidir (Bastı, 2006:127).

2001 Krizine neden olan hususları; bazı yanlış uygulanan ekonomi politikaları, faiz oranlarının ciddi biçimde artması, TCMB bilançosunda dış yükümlülükler ve dış varlıklar arasında dengesizliğe bağlı sorunlar, sermaye hareketlerinde, dış ticarete ve dış borçlanmada oluşan yapısal bozukluklar ile döviz kurlarında yaşanan dalgalanmalar olarak ifade etmek mümkündür (Dumrul, 2003:138). Şubat 2001'deki krizi oluşturan temel aktörlerin başında kamu bankaları gelmektedir. Şubat krizinin ortaya çıkmasında temel neden kamu bankalarının yeniden yapılandırılmasında gecikme yaşanması, durumlarının daha da kötüye gitmesi ve döviz talebinde bulunmaları nedeniyle olduğu da söylenebilir (Keskin vd., 2006:56).

#### **2.4.2. Krizin Etkileri**

Türkiye ekonomisi adına yaşanacak senaryolar içerisinde en korkuncu 19 Şubat 2001 tarihinden itibaren meydana gelmiştir. İlk iki günde devalüasyon oranı %57'ye çıkmış, faizler %7500 seviyelerine kadar artmıştır. Bankacılık sistemi durma noktasına gelmiş, ödemeler sistemi ise ilk kez artarda dört gün çalışmayarak ekonominin damarlarını tıkamıştır. Türkiye'nin kredi notu düşmüş ve kredibilitesini kaybetmiştir. Türkiye yabancı yatırımcılar tarafından tercih edilmeyen bir ülke durumuna düşmüş, piyasaları olan güven sarsılmıştır. Faizlerde çok büyük artışlar yaşanması ülkeye sıcak para girişinde artmaya sebep olmuş, geçici bu paranın arbitraj yapmak maksadıyla kısa

süreliliğine Türkiye'ye girip çıkmış olması mali piyasalarda dalgalanmalara neden olmuştur. Hükümete ve ekonomiyi yönetenlere olan güven sarsılmıştır (İşler, 2004:44).

Başlangıçta siyasi bir gerginlik şeklinde ortaya çıkan Şubat 2001 krizi, anında mali piyasaları ardından da reel sektörü etkileyerek, ekonomik krize dönüşmüştür. Krizin kısa vadedeki etkileri şöyle özetlenebilir:

- Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri bütün finansal krizlerde olduğu gibi, reel sektörü de etkileyerek ekonomi üzerinde daraltıcı bir etki yaratmıştır. GSMH yılın ilk çeyreğinde % 4,5 ikinci çeyrekte % 11,8 düzeyinde azalmıştır. Bu verilere göre 2001 yılının ilk altı ayında ekonomideki küçülme % 8,5-9 oranına ulaşmıştır.
- Ocak-Temmuz döneminde protesto edilen senet tutarı % 76 oranında artmıştır.
- İmalat sanayinde kapasite kullanım oranı % 70'e düşmüş ve üretim endeksi (1997=100) 88, 6'ya gerilemiştir. Yılın ilk 5 ayında kapanan firma sayısı ATO'ya göre 15 binin, TESK verilerine göre 52,8 binin üzerindedir.
- Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü verilerine göre 1,8 milyon vasıflı insan işsiz kalmıştır. İşten çıkarılanların sayısı çalışanların sayısının % 20'si düzeyine ulaşmış, kayıtdışı çalışma oranı % 40-50 düzeylerine yükselmiş, çalışan kesimde ücretler kriz öncesi döneme göre Dolar bazında % 30'lar düzeyinde gerileme gösterirken KOBİ'ler çökmüştür.
- GSYİH ve özel tüketim harcamalarındaki azalma ilk çeyrekte % 3,3, ikinci çeyrekte ise % 11,5 yükselmiştir. Yatırımlardaki çöküş bunları takip etmiştir. Gayri Safi Sabit Yatırım birinci çeyrekte GSYİH'da 11,8 ve ikinci çeyrekte % 32,1 oranında azalma göstermiştir.
- 2000 yılı sonunda 36 katrilyon olan iç borç, 2001 krizi sonrasında 98 katrilyona yükselmiştir. Hazinesinin faiz ödemeleri % 101 artmıştır (Coşkun, 2004:76-78, Özgüven, 2001:61 ve Kazgan, 2008:266-297).
- Yaşanan bu kriz ortamında pek çok işletme kapanmış, işsizlik oranında ciddi bir artış meydana gelmiştir (Çelebi, 2001:23).

İktidar, Şubat 2001 krizinden kurtulmak için ekonomiden sorumlu devlet bakanlığına Kemal Derviş'i getirmiş ve IMF ile 8 milyar dolarlık yeni bir yardım paketi ve program (güçlü ekonomiye geçiş programı) hazırlanmıştır (Telli, 2013:32).

### 2.3. 2008 Küresel Krizi

ABD' de 2000' li yıllarda kolaylıkla elde edilen mortgage kredileri nedeniyle konut fiyatlarında büyük artışlar meydana gelmiştir. Bankalar düşük gelirli ailelere kolay kredi verilmesine imkan tanımıştır. Konut fiyatlarının inişe geçmesi sonucu kredi piyasasında çöküş meydana gelmiş ve düşük gelirli ailelerin kredi faizlerini ödeyememeleri sonucunda konutlarına el konulmuştur (İnan, 2008:47). 2008 yılında ABD mortgage kredileri ile ortaya çıkan ve kısa süre içerisinde tüm dünyayı etkisi altına alan küresel ekonomik kriz, Türkiye'yi de ciddi bir şekilde etkilemiştir. Finans sektöründe başlayıp oradan reel sektöre yayılan krizin ortaya çıkardığı en büyük maliyet, ekonomik daralmaya ve yüksek oranda işsizliğe yol açmış olmasıdır (Yıldız ve Durgun, 2010:1).

Bir başka ifade ile ABD'de finans kesiminde yaratılan bir balonun patlamasıyla başlayan krizin, hem uluslararası finansal sistemi hem de reel ekonomik büyümeyi önemli ölçüde etkilemesidir (Aksoy, 2010:77).

#### 2.3.1. Krizin Nedenleri

2008 Küresel krizinin nedenleri, Amerika'da mortgage kredilerinin yapısında ortaya çıkan bozulmalar, faiz yapısındaki uyumsuzluklar, konut fiyatlarında yaratılan suni artışlar, menkul kıymetlerin fonlanmasında yaşanan sıkışıklık, kredi türev piyasalarının genişlemesi, kredi derecelendirme sürecindeki sorunlar olarak incelenmektedir (Yaman, 2010:44-45).

Bir başka çalışmada bu nedenler; FED'in politika faizlerini azaltması sonucu mortgage kredi talebinin artması, Konut fiyatlarında yaşanan dalgalanmalar, Mortgage fonlarının menkul kıymetleştirilmesi, Kredi derecelendirme kuruluşlarının yanlış notları olarak ele alınmaktadır (Uyan, 2011:75-78).



Şekil 2.3 2008 Küresel Krizinin Nedenleri (Çiğdem, 2012:73)

### 2.3.2. Krizin Etkileri

Krizin etkisinin en yoğun hissedildiği yıl olan 2008 yılında Türkiye'nin enflasyon oranları artmış, TÜFE yılsonu oranı %10 civarında, ÜFE yılsonu oranı ise %8 civarında gerçekleşmiştir. Kamu bütçe açığı giderek büyürken, iç borç ve dış borç stoku da artış göstermiştir. Kamu kesimi borçlanma gereğinin GSYH oranı 2009 yılında %5,1 düzeyinde gerçekleşerek bir önceki yıla kıyasla ciddi bir artış yaşamıştır (Demir, 2013:93).

Krizin bir diğer etkisi de vergi gelirleri üzerinde olmuştur. Türkiye'nin vergi gelirlerinin büyük bir bölümünü mal ve hizmetlerden, ithalattan alınan dolaylı vergiler ile emekçilerin stopaj yoluyla ödediği gelir vergileri oluşturmaktadır. Ekonomideki durgunluk, ithalatın azalması, işsizlik sayısının artması, reel ücretlerde gerileme gibi hususlar vergi gelirlerini önemli derecede düşürmüştü ve bütçe açığının artmasında etken rol oynamıştır (Akgüç, 2009:9).

*2009 yılının ilk on ayında, vergi dışı gelirler İşsizlik Sigortası Fonu'ndan aktarılan 1,9 milyar TL tutarındaki nema gelirine bağlı olarak yüzde 2 artarken, vergi gelirleri yüzde 0,8 azalış göstermiştir. Vergi gelirlerine türleri itibarıyla bakıldığında, dahilde alınan Katma Değer Vergisi (KDV) yüzde 20,4, özel tüketim vergisi yüzde 1,4, gelir vergisi yüzde 1 artarken, kurumlar vergisinin yüzde 2,5, ithalatta görülen düşüşe*

*paralel olarak ithalde alınan KDV'nin yüzde 18,9 azaldığı görülmektedir (TCMB Finansal İstikrar Raporu, 2009:23).*

Büyüme oranı bu dönemde negatif bir yapıdadır, bununla beraber işsizlik oranı artmış sanayi üretimi, imalat ve dış ticaret hacmi hızla daralmıştır (Aras, 2010:15). Krizin Türkiye ekonomisine etkilerini azaltmak için gelir önlemleri, harcama önlemleri ve bütçe üzerinde doğrudan veya hemen etkisi olmayan mali önlemler adı altında önlemler alınmıştır. Buna göre bazı vergilerde indirimler uygulanmış (bireysel ve işletmeler üzerindeki vergiler, mal ve hizmetler üzerindeki tüketim vergileri ...) ve diğer gelir tedbirleri (tapu işlemlerinden alınan harçlarda indirimler, Kaynak Kullanım Destekleme Fonu (KKDF)'de indirim...) uygulamaya konmuştur. Bunun yanı sıra Kamu tüketim ve yatırımlarının artırılması (Karayolları yatırımları, Güneydoğu Anadolu Projesi(GAP) yatırımları, İstihdam ve Sosyal Güvenlik ödemelerine katkıların azaltılması (işveren sigorta priminde indirim, kısa çalışma ödeneğinde artırım, teşvik süresinde uzatma...) Hane halkına, işletmelere ve diğer kamuya yapılan transferlerin artırılması(memur ve emekli maaşlarında iyileşmeler) (Çiğdem, 2012:89). Finansal Kuruluşlar için Garanti ve Sigorta Programları, İşletmelere Krediler (Küçük ve Orta ölçekli İşletmeleri Geliştirme Başkanlığı (KOSGEB) ve Halkbank'tan Küçük ve Orta Ölçekli işletme (KOBİ)'lere kredi desteği gibi önlemler alınmıştır (Usta, 2010:16).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TEMEL İŞLETME STRATEJİLERİ

Strateji sözcüğü Türkçe'ye Fransızca'daki *strategie* kelimesinden geçmiştir. Strateji Yunanca *strategos* kelimesinden gelmekte olup, eski Yunanca'da generalin sanatı anlamına gelmektedir. *Strategos* ordu anlamına gelen "*stratos*" ve yönlendirmek anlamına gelen "*ago*" sözcüklerinin birleşmesi ile meydana gelmiştir. Osmanlıca ve Arapça'da ise aynı anlama gelen "*sevkülceyş*" kelimesi bulunmaktadır. *Sevkülceyş* kelimesi; önüne katıp sürmek, göndermek anlamına gelen 'sevk' kelimesi ile asker, ordu anlamına gelen 'ceyş' kelimelerinin birleşmesinden meydana gelmiştir. "*Askeri birliklerin hazır bulunması gereken yerleri kararlaştırıp bu birlikleri oralara sevk etme işi ve bu işi araştıran ilim* (Devellioğlu, 1999:946) ve *strateji* (Kanar, 2011:402) anlamlarına gelmektedir. Bununla beraber "*ta'biyetülceyş*" kelimesi de Osmanlıca'da strateji anlamında kullanılmıştır (Kanar, 2011:434). Anlam olarak strateji; istenilen amaca ulaşabilmesi amacıyla harp silah, malzeme ve araçlarının etkin, verimli ve koordineli olarak kullanılma sanatıdır. Ancak günümüzde bu terimin kullanıldığı alanlar artmış, kapsam olarak genişlemiş, yalnızca askeri bir terim olarak kullanılmaktan çıkmış, istenilen hedef ve amaçlara varmak için hazırlanan kısa ve uzun vadeli planlar anlamına gelen bir terim haline dönüşmüştür (Bayat, 1983:67). Yönetim alanında strateji; yönetimin ve örgüt içerisindeki faaliyetlerin kapsamlı bir şekilde planlanmasını, yönlendirilmesini ve kontrolünü gerektirir. Strateji, örgütleri başarıyı ulaştırmaları için izlenen kapsamlı bir plan şeklinde de ifade edilebilir. Bu planın temelinde ise karar verme yatmaktadır (Aktan: 1999:2). Askeri manada bu terim; savaştan galip çıkmak için icra edilen taktiksel faaliyetler ile hareket planlarıdır. İşletme alanında ise; işletmenin faaliyetlerini yürüttüğü ortamdaki işleri detaylı bir şekilde ele alıp inceleyerek odaklanması gereken yönün, istikametini ve hedeflerin belirlenmesi, belirlenen bu hedeflere varmayı sağlayacak hususların tespit edilmesi ve örgüt için gerek duyulan düzenlemelerin yapılarak kaynakların dağıtılmasıdır (Güçlü, 2003:68).

Temel stratejiler, işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için hali hazırda yaptığı işin tanımının genişletilmesi veya daraltılması, planlanan dönemde gerçekleştirilmesi veya vazgeçmesi gerekli olan iş ve faaliyetler ile ilgidir. Bu stratejiler her yönetim düzeyinde rastlanılan ve uygulanan stratejiler

olduğundan temel stratejiler olarak adlandırılmakta ve *İşletme mevcut durumda hangi işleri ne şekilde yapmaktadır? Bu işleri olduğu gibi sürdürmeli mi? yoksa mevcut işleri büyütmeli veya küçültmeli midir? Yeni işlere girmeli midir?* sorularına cevap vermektedir. Temel stratejiler; büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, durağan stratejiler (mevcut durumu koruma stratejileri) ve karma stratejiler gibi ana grup stratejilere ayrılırken, bu stratejiler uygulamada çeşitli alt gruplara ayrılmakta, farklı boyut ve şekiller almaktadırlar. Örneğin, bağımlı/bağımsız büyüme stratejileri, ilişkili /ilişkisiz büyüme stratejileri, yatay/dikey büyüme stratejileri, aktif/ pasif büyüme stratejileri gibi (Ülgen ve Mirze, 2013:197).

Bu stratejiler genel olarak işletmelerin her düzeyinde uygulanan stratejilerdir. İşletmelerde üst, orta ve alt yönetim düzeylerinde hazırlanan ve uygulanan kurumsal, iş yönetim ve işlevsel stratejilerde bu temel stratejiler ve alt stratejiler uygulanmaktadır (Yılmaz, 2007:53-54).

İşletmeler tarafından izlenecek olan stratejilerin belirlenmesi, tanımlanması ve sınıflandırılması konusunda yapılan bir çok araştırma bulunmaktadır. Stratejilerin işletmedeki hiyerarşik yapılara, işletmelerin rekabet durumlarına, kapsamlarına, amaçlarına ve ürün/pazar yapısına göre farklı şekillerde sınıflandırılabilirdiği görülmektedir (Dinçer, 1998: 271-272).

Temel stratejilerin sınıflandırılmasına yönelik olarak değişik yaklaşımlar bulunmaktadır. Alparslan ve Çarıkçı (2014) işletmede temel stratejilerin sınıflandırılmasına yönelik çalışmalarında Tablo 3.1 ' deki şekilde özetlemektedir. (Alparslan ve Çarıkçı, 2014:44)

İşletme Temel Strateji Sınıflandırmaları	İşletmelerin Stratejik Davranış Sınıflandırmaları
Glueck (1980) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durağan Strateji</li> <li>• İçsel Büyüme Stratejileri</li> <li>• Dışsal Büyüme Stratejileri</li> <li>• Revizyon stratejileri</li> </ul>	Ansoff (1972) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuralcı</li> <li>• Deneyimci</li> <li>• Uzantıcı</li> <li>• Tahminci</li> <li>• Yaratıcı</li> </ul>
Robbins ve Coulter (2012) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Büyüme Stratejileri</li> <li>--Yatay Entegrasyon</li> <li>--Dikey Entegrasyon</li> <li>--Uzmanlaşma</li> <li>--Çeşitlendirme</li> <li>• Durağan Strateji</li> <li>• Revizyon Stratejileri</li> <li>--Yenilenme Stratejileri</li> <li>--Tasarruf Stratejileri</li> </ul>	Ansoff (1987) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organik Model</li> <li>• Reaktif Model</li> <li>• Ad-Hoc Modeli</li> <li>• Sistematik Model</li> </ul>
Hayri Ülgen (2007) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Büyüme stratejileri</li> <li>• Küçülme Stratejileri</li> <li>• Durağan Stratejiler</li> <li>• Karma Stratejiler</li> <li>--Alt Gruplar</li> <li>*İlişkili/İlişkısiz</li> <li>*Bağımlı/Bağımsız</li> <li>*Yatay/Dikey</li> <li>*Aktif/Pasif</li> </ul>	Miles ve Snow (1978) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fırsatçı</li> <li>• Analizci</li> <li>• Korumacı</li> <li>• Reaktif</li> </ul>
Erol Eren (2010) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Büyüme Stratejileri</li> <li>--İç Büyüme</li> <li>--Dış Büyüme</li> <li>• Durgun Büyüme Stratejileri</li> <li>• Tasarruf Stratejileri</li> </ul>	Rowe ve diğerler (1989) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agresif</li> <li>• Rekabetçi</li> <li>• Durağan</li> <li>• Korunmacı</li> </ul>

**Tablo 3.1 Temel Strateji ve Stratejik Davranış Sınıflandırmaları**

*Her yönetim düzeyinde uygulanabilen temel stratejiler erişilmesi amaçlanan sonuçlar açısından; Büyüme Stratejileri, Küçülme Stratejileri, Durağan (Mevcut durumu koruma) Stratejileri ve Karma Stratejiler olarak dört grupta sınıflandırılabilir. (Ülgen ve Mirze, 2013:198). Ülgen ve Mirze bu sınıflandırmayı Tablo-3.2'deki gibi yapmıştır. Tüm bu anlatımlar ışığında araştırmada Temel İşletme Stratejilerini bu dört ana başlık altında ele alınmıştır.*

<b>BÜYÜME</b>	
<p>Mevcut İş Tanımını Değiştirerek</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni mal ve hizmetlerin ilavesi</li> <li>• Yeni pazarların ilavesi</li> <li>• Yeni faaliyet ve üretim süreçleri</li> </ul>	<p>Faaliyetlerin Hız ve Etkinliğini Değiştirerek</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mevcut mal ve hizmetler için yeni kullanım alanları</li> <li>• Etkin pazarlama</li> <li>• Üretim kapasitesi artırımı</li> </ul>
<b>KÜÇÜLME</b>	
<p>Mevcut İş Tanımını Değiştirerek</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal ve hizmetlerin bir kısmını veya tamamının terk edilmesi</li> <li>• Mevcut pazarların bir kısmının veya tamamının terk edilmesi</li> <li>• Mevcut faaliyetlerin ve üretim süreçlerinin bir kısmının veya tamamının terk edilmesi</li> </ul>	<p>Faaliyetlerin Hız ve Etkinliğini Değiştirerek</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mevcut işlerde iyileştirme ve geliştirmeler yapılmaz ve zaman içinde göreceli olarak küçülünüz</li> <li>• Pazarlama çabaları azaltılırsa pazar payı daralır</li> <li>• Üretim kapasitesi düşürülür</li> </ul>
<b>DURAĞAN</b>	
<p>Mevcut iş tanımı değiştirilmez Faaliyetlerin hız ve etkinliğinde küçük iyileştirmeler yapılır.</p>	
<b>KARMA</b>	
<p>Farklı temel stratejiler aynı anda veya arka arkaya uygulanır</p>	

**Tablo 3.2 Temel İşletme Stratejileri**

### 3.1. Büyüme Stratejileri

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve etkinliklerini arttırmaları amacıyla uygulayabilecekleri stratejilerden en çok öne çıkanı büyümeyi hedef alan stratejilerdir. İşletmeler, bir yandan yoğun bir rekabetçi çevrede yaşamlarını devam ettirirken, diğer yandan büyüme temelli veya faaliyetlerini sürdürdükleri alanlarda gelişmeye dayalı bir tarz benimserler (Dinçer, 1998:281). Büyüme işletmeler için niteliksel ve sayısal anlamda bir artma anlamına gelmektedir. Sayısal anlamda büyüme ve ilerleme, işletmenin yapısına göre, karlılığında, ürün yelpazesinde, kaynaklarında (çalışan sayısında, sermayesinde), varlıklarında ve kapasite kullanması gibi hususlarda meydana gelen miktarsal bir artış şeklinde tanımlanabilir. Niteliksel anlamda büyüme, işletmede yer alan hususların kalitesinde meydana gelen artış ile ilişkilidir. Niteliksel olarak büyüme fark edilmesine rağmen sayısal anlamda ele alınması güçtür (Ülgen ve Mirze, 2013:199). İşletmeler için büyüme, içsel büyüme ve dışsal büyüme olarak iki farklı

türde meydana gelebilir (Akgemci ve Güleş, 2010:77-78). Büyüme stratejileri bir çok işletme için popüler bir yaklaşım olmaya devam etmektedir. Ancak araştırmalar bu yaklaşımın beklentileri çoğunlukla karşılamadığını göstermektedir. Büyüme stratejileri uygulanmadan önce dikkatli, kapsamlı, objektif bir analiz ve sonrasında özenli ve itinalı bir uygulama gerektirmektedir (Thompson ve Martin, 2005:554).

Büyüme stratejileri ile ilgili olarak; Campell vd., Hussey, Thompson ve Martin, Johnson vd., Heracleous, Dobson vd., Kotler vd., çalışmalarında Ansoff' un Büyüme Vektörü'ne (Ansoff, 1987:109) atıfta bulunmuşlar ve sınıflandırmalarını bu matris çerçevesinde yapmışlardır (Campell vd., 2002:175, Hussey, 1998:301, Thompson ve Martin, 2005:412, Johnson vd., 2009:258, Heracleous 2003:5, Dobson vd., 2004:8, Kotler vd., 2010:35). Araştırmada ele alınan bütünleşme stratejileri ile çeşitlendirme stratejileri bu esaslar dahilinde sınıflandırılmıştır.

<b>ÜRÜN</b> <b>PAZAR</b>	<b>Mevcut</b>	<b>Yeni</b>
	<b>Mevcut</b>	<b>Yeni</b>
<b>Mevcut</b>	<b>Pazara Nüfuz Etme</b>	<b>Ürün Geliştirme</b>
<b>Yeni</b>	<b>Pazar Geliştirme</b>	<b>Çeşitlendirme</b>

**Şekil 3.1 Ansoff' un Büyüme Vektörü (Ansoff, 1987:109)**

Buna göre Büyüme Stratejileri araştırmada; Bütünleşme Stratejileri, Çeşitlendirme Stratejileri ve İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar olarak üç başlık altında ele alınmıştır.

### 3.1.1. Bütünleşme Stratejileri

İşletmelerin ürettikleri ürün yada buldukları pazarda kalarak faaliyetlerine devam ettikleri büyümeye dayalı izlediği stratejilere “*bütünleşme stratejileri*” denilmektedir. Bu stratejiler Yatay bütünleşme stratejileri ve dikey bütünleşme stratejileri olarak iki grupta ele alınır (Dinçer, 1998:206). *Eğer endüstri yeterince güçlü ve/veya işletmeler geriye ve ileriye dikey ve yatay olarak hareket etmekle bir şeyler kazanacaksa mantıklı bir yaklaşımdır* (Tek, 1999: 88).

#### 3.1.1.1 Yatay Bütünleşme Stratejileri

İşletmeler buldukları pazar içerisinde gücünü ve etkinliğini arttırarak genişlemektedir. Yatay bütünleşme stratejileri işletmelerin aynı alanda faaliyet sürdüren farklı bir işletmeyi satın alması yada ortaklık kurmaları sonucunda bir değer oluşturmaları olarak da ifade edilmektedir (Campell vd., 2002:177). Bu tarz bir büyüme, işletmelerin kendi gayretleri ile de oluşabilmektedir. Bu konuda üç değişik strateji bulunmaktadır. İşletmeler tarafından belirli bir pazarda güçlü bir yapıya ulaşmak amacıyla uygulanan bir stratejidir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler mevcut ürünlerle pazara nüfuz etmek isteyebilir, ürün çeşitliliğini arttırabilir veya farklı pazarlara girebilir (David,2011:141). Bu sebeple Yatay Bütünleşme Stratejileri; pazara nüfuz etme, ürün farklılaştırma, pazar geliştirme başlıkları ile ele alınmıştır.

##### 3.1.1.1.1. Pazara Nüfuz Etme Stratejisi

Pazara Nüfuz etme stratejisinin temel hedefi mevcut pazarlarda mevcut ürünlerle satışları arttırmaktır (David, 2011:141). İşletmelerin mevcut kapasitelerini arttırmaları amacıyla atılan adımlardan oluşur. İşletmeleri rakiplerinden farklı kılmak ve pazar içerisindeki itibarlarını arttırmak için hizmet yada kalitenin geliştirilmesi amaç edinilir. Bununla birlikte işletmeler üretim maliyetlerini rakiplerinden daha aşağı düzeylere düşürerek ürünlerde fiyat indirimleri de yapabilirler (Campell vd., 2002:175-176). İşletmenin ürettiği ürünlerde bir değişikliğe gitmeden pazarda daha fazla satış yapmayı amaçladığı bir stratejidir ve satışları artırma yönelik çalışmaları esas alır (Thompson ve Martin, 2005:493). *Bu strateji; mevcut pazar doymamışsa, endüstri dalı büyürken rakiplerin pazar payları düşüyorsa ve işletmenin üretim kapasitesi yeterli ise etkin bir şekilde uygulanabilir* (Çıkmak, 2012:48). Örneğin: Apple Şirketi ürettiği akıllı

telefonlarda her yıl yeni bir modeli piyasaya sürmekte (mevcut ürünü mevcut pazara) ve Pazara Nüfuz Etme Stratejisini izlemektedir (Ecornell, 2013:7).

### **3.1.1.1.2. Ürün Farklılaştırma Stratejisi**

İşletmeler mevcut ürünlerde değişiklik yaparak rakiplerinden ayrıcalıklı ve rağbet gören bir yapıya dönüşmeye ve bunun sonucunda ise pazar hacminde artan bir ivme elde etmeye yönelik bir stratejidir (David, 2003:166). İşletmeler bunu yaparken ürünün kalitesini, tadını, kokusunu, tasarımını yada ambalajını değiştirerek ürünü daha çok tercih edilen bir hale dönüştürürler. Bu stratejinin amacı markalaşma ve tüketicilerin gözünde imaj oluşturmaktır (Ülgen ve Mirze, 2013:200). Örneğin: Apple Şirketi Iphone akıllı telefonların yanı sıra Ipad ürününü piyasaya çıkarmış (mevcut pazarda yeni ürünler) ve Ürün Farklılaştırma Stratejisini izlemiştir (Ecornell, 2013:7).

### **3.1.1.1.3. Pazar Geliştirme Stratejisi**

Bu stratejiyle amaç, mevcut ürünler için yeni müşteri grupları bulmaktır. Ürünü kullanmayanların teşvik edilmesi ve yeni bir fiyatlandırma politikası geçerli stratejik araçlardır (Taşkiran, 2003:144). Pazar geliştirme stratejisi nispeten düşük riskte bir stratejidir ve arkasında yatan fikir mevcut ürünleri üzerinde yapılacak geliştirmeler ile bu ürünleri farklı pazarlara sunmak ve satışları arttırmaktır. Bu stratejide işletmeler tarafından daha çok, ürünü kullanmayanları etki altına almak yatar. Pazar geliştirme stratejilerinde asıl hedef satışları arttırmaktır (Thompson ve Martin, 2005:504). Bu strateji terimi İngilizce literatürde *market development* yani pazar geliştirme olarak ifade edilmektedir. (Campell vd., 2002:176, David, 2011:142, Thompson ve Martin, 2005:504). Apple Şirketi yeni ürettiği Ipod Touch ürününü yeni pazarlara sunarak Pazar Geliştirme Stratejisi izlemiştir (Ecornell, 2013:7).

### **3.1.1.2. Dikey Bütünleşme Stratejileri**

Dikey bütünleşme stratejileri işletmelerin, hammadde veya girdileri üretme kabiliyeti kazandıkları yada distribütör gibi aracılardan ortadan kaldırılarak doğrudan müşteriye ulaşması olarak ifade edilmektedir. Bu stratejiler geriye ve ileriye doğru bütünleşme stratejileri olarak iki grupta ele alınmaktadır. Örneğin; Gömlek üreten bir işletmenin gömleğin üretiminde kullandığı pamuk tekstil fabrikasını alarak hammaddeyi kendisinin üretmeye başlaması geriye doğru bütünleşme stratejisi, gömlek üreten bu işletmenin bayilik sistemine son vererek kendi müşterisine doğrudan satış yapması

ileriye doğru bütünleşme stratejileri olarak değerlendirilir. Dikey bütünleşme stratejilerin; ileri doğru dikey bütünleşme ve geriye doğru dikey bütünleşme stratejisi olarak iki grupta ele alınmaktadır (Thompson ve Martin, 2005:504). Dikey Bütünleşme Stratejilerinde işletmelerin geriye doğru kaynaklara yada ileriye doğru yani dağıtım kanallarına doğru yönelir. İşletmeler bunu yaparken mevcut teknolojiden faydalanacağı gibi yeni teknolojilere de ihtiyaç duyabilirler (Grant, 2010:352). Geriye doğru dikey bütünleşmede işletmenin hedefi hammadde kaynaklarını ele geçirmekken, ileri doğru dikey bütünleşme de işletme kendisinden sonraki dağıtım kanalları vb. unsurları ele geçirmeyi hedefler (Alkhafaji, 2003:97).

İçsel bir büyüme stratejisi olarak ifade edilen dikey bütünleşme stratejisinde, işletmenin ürettiği ürünlerde kullandığı girdileri (hammadde vb.) kendisinin üretmesi veya elde etmesi hususu geriye doğru bütünleşme, çıktıları üzerindeki tüm tasarrufun (dağıtım, pazarlama vb. konuların) kendisine ait olmasında ise ileriye doğru bütünleşmeden söz edilmektedir (Hill ve Jones, 2009:157).

### **3.1.1.2.1. İleriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisi**

İleriye bütünleşme, firmanın dağıtım kanalları üzerindeki kontrolünü artırması yada satın almak suretiyle doğrudan müşterilere ulaşmasıdır (Sadler, 2003:86). Örneğin; Bir petrol şirketinin dağıtım kanallarını satın alması yada distribütörleri aradan çıkartarak doğrudan müşteriye yönelmesi gibi (Alkhafaji, 2003:99). Mevcut dağıtım kanallarının külfetli, güvensiz veya işletmenin ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeterliliğe sahip olmadığı, etkili dağıtım kanallarının sınırlı sayıda olduğu durumlarda yada işletmenin , istikrarlı bir üretim sürecine sahip ve büyüme potansiyeli yüksek bir alanda faaliyetlerini sürdürdüğü, mevcut dağıtım kanallarının kâr marjının yüksek olduğu durumlarda ileriye bütünleşme stratejisinin uygulanması yerinde olacaktır (David, 1985: 15). İşletmeler mevcut ürünlerini kullanan ve tüketenlere doğru yönelirler (Thompson ve Martin, 2005:504). İşletmeler; kullanılan dağıtım kanalları maliyetli yada dağıtım ihtiyaçlarına tam anlamıyla yanıt veremiyorsa, dağıtım sürecinde faaliyet gösteren unsurların kalitesi, işletmelere rekabet avantajı sağlamada yetersizse, işletmeler sürekli büyüme eğiliminde olan bir alanda faaliyetlerini sürdürüyorlarsa, dağıtım imkanı yaratacak mali ve beşeri, kaynak ve yetiye sahipse, dağıtım ve satış safhasındaki



aktörlerin kâr oranı işletmeler açısından avantajlı değilse ileriye doğru dikey bütünleşme stratejisini uygulamayı tercih edebilirler (Dinçer, 1998:207).

### **3.1.1.2.2. Geriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisi**

İşletmelerin tedarikçiler üzerinde kontrolü artırmaya yönelik izlediği veya kaynaklara doğru yöneldiği stratejidir (Megginson vd., 2008:155). Örneğin akıllı telefon üreten bir işletmenin ekran tedariki sağlayan firmayı satın alması, yada Gömlek üreten bir işletmenin gömleğin üretiminde kullandığı pamuk tekstil fabrikasını alarak hammaddeyi kendisinin üretmeye başlaması (Thompson ve Martin, 2005:504) bu stratejiye örnek olarak verilebilir. Geriye doğru bütünleşme stratejisi mevcut tedarikçilerin işletmelere yüksek maliyetler yaratması, güvenilir olmaması veya işletmenin ihtiyaçlarına yanıt vermede yetersiz kaldığı durumlarda daha cazip hale gelir (David, 1985:16). İşletmelerin, üretim öncesi süreçlere doğru faaliyetlerini genişletmesiyle ortaya çıkar. Başka bir ifadeyle işletmeler kullanmakta oldukları bir hammaddeyi yada malzemeyi üretme yeteneğine kavuşurlar (Thompson ve Martin, 2005:504). İşletmelerin sahip oldukları beşeri ve mali kaynaklar elverişli ve bununla birlikte fiyatlarda rakiplerine karşı üstünlük sağlayabileceği fırsatlar ortaya çıkmışsa, ihtiyaç duydukları hususları temin sürecinde süratle hareket etmek önem arz ediyorsa, geriye doğru dikey bütünleşme stratejilerinin uygulamayı tercih edebilirler (Campell, 2002:212).

### **3.1.2. Çeşitlendirme Stratejileri**

Çeşitlendirme stratejisi işletmelerin yeni iş alanlarına girerek ortaya çıkacak fırsatlardan yararlanmaları (Ülgen ve Mirze, 2013:222), yeni ürünler ve yeni pazarlar ile büyümelerine dayalı (Campell, 2002:177) bir stratejidir. Piyasaların doyma noktasına ulaştığı yada ürünlerin pazarda artık rağbet görmediği durumlarda izlenecek uygun bir seçenektir. Böylelikle işletmeler pazar ve ürün portföyünü genişleterek riski en az seviyeye indireceklerdir (David, 2011:143). Çeşitlendirme stratejisinde işletmeler açısından sayısal bir büyüme söz konusudur (Ülgen ve Mirze, 2013:222). Çeşitlendirme işletmeleri mevcut pazardan hem de mevcut üründen uzaklaştıran bir stratejidir. İşletmenin faaliyet alanı artmaktadır. Bu strateji işletmelerin büyümesi amacıyla alternatifleri ile birlikte ele alınması gereken tek yönlü bir stratejidir (Johnson vd., 2009:177). Literatürde çeşitlendirme stratejileri çoğunlukla ilişkili çeşitlendirme ve

ilişkisiz çeşitlendirme olarak iki grupta ele alınmaktadır (Thompson ve Martin, 2005:411, Campell, 2002:177, David, 2011:143, Ülgen ve Mirze, 2013:224-225).

### **3.1.2.1. İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi**

İşletmelerin faaliyette buldukları mevcut iş sahaları içinde veya benzer alanlarda yeni işlere girerek izledik stratejiler ilişkili çeşitlendirme stratejisi olarak adlandırılmaktadır. İşletmeler bu stratejiyi uygularken önceden bilgi sahibi ve deneyimi olduğu benzer alanlarda faaliyetlerde bulunarak büyümeyi amaçlamaktadır. İşletmelerin mevcut kaynakları ile yeteneklerini aynı yada benzer alanlarda kullanması sonucu maliyetlerde tasarruf sağlamaları mümkün olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2013:224). Bu strateji aynı zamanda işletmenin kendi kabiliyetleri ve değerleri ile mevcut ürün ve pazarda işletmenin büyümesi olarak ifade edilebilir (Johnson vd., 2009:182). Örneğin; Sony firmasının DVD/VCD filmler satmasının yanı sıra, bilgisayarda veya oyun konsollarında oynanan oyunları satmaya başlaması, Nokia ve 3com firmalarının telefon üretmelerinin yanı sıra internet bağlantı cihazları modem üretmeye başlamaları gibi (Thompson ve Martin, 2005:411-491). Bu strateji;

- İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü sektörde büyüme yavaşladıysa, hatta durma noktasına geldiyse,
- Mevcut ürünlere benzer nitelikte yeni bir ürünün üretilmesiyle mevcut ürünlerin satışında artış söz konusu olacaksa,
- İşletmenin üretmekte olduğu mevcut ürün pazarda artık rağbet görmüyorsa,
- İşletme güçlü bir yönetim ekibine sahipse, uygulandığı takdirde etkili bir stratejiye dönüşebilmektedir (David, 2011:144). Bu stratejide işletmeler, mevcut faaliyetlerinden istifade etmek, pazar güçlerini arttırmak, kendi kabiliyetlerini yeni ürün ve hizmetlerde kullanarak ek kaynak yaratmak, maliyetlerde tasarruf sağlayarak yüksek gelir elde etmek, teşviklerden yararlanmak, riskleri farklı kollara yayarak azaltmak gibi amaç güderler (Ülgen ve Mirze, 2013:224-225).

### **3.1.2.2. İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisi**

İşletmelerin önceden faaliyette buldukları alanlardan tamamen farklı yeni değişik sektörlere girmesidir. İşletmelerin pek çok nedenden dolayı önceden deneyimlerinin bulunmadığı farklı faaliyet alanlarına girerek büyümeyi ve gelişmeyi

hedefledikleri stratejilerdir. Bu strateji işletmelerin bir işe sıfırdan başlamasına benzer. Bu özelliği ile ilişkili çeşitlendirmeye kıyaslandığında daha büyük risk taşır (Ülgen ve Mirze, 2013:225). İlişkisiz çeşitlendirme işletmelerin mevcut iş sahası ile benzer olmayan bir ortamın dışına doğru yönelmesidir (Hussey, 1998:304). Bir başka tanımda ise; işletmenin tamamen yeni ürünler yada pazarlarda kendi faaliyetleri ile hiç bir ortak noktası olmayan alanlara doğru büyümesidir (Campell, 2002:177). İlişkisiz çeşitlendirme stratejisini uygulayan işletmeler yüksek getiri potansiyeline sahip farklı bir sektöre yatırım yaparak büyümeyi hedef alırlar (David, 2011:144-145).

İlişkisiz çeşitlendirme işletmenin mevcut teknoloji, ürün yelpazesi veya pazarı ile ilişkisi olmayan yeni ürünlerin yada iş sahalarının işletmenin faaliyet alanına dahil edilmesidir. Bu tür bir çeşitlendirme uzun solukta daha az karlı gibi görünebilir. Ancak uzmanlar ilişkisiz çeşitlendirmeyi işletmelerin güçlerini arttırmak için üst yönetimin yaptığı girişimlerin bir sonucu olarak değerlendirmiştir (Alkhafaji, 2003:101-102). İlişkisiz çeşitlendirme şüphesiz risklidir. Ancak bu strateji aşağıdaki durumlarda tercih edilebilmektedir. Bunlar;

- İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü alanlarda meydana gelen zayıflık,
- Mevcut işletmenin farklı alanlara yatırım yapacak güç ve yeteneğe sahip olması,
- Üst yöneticilerin azmidir (Thompson ve Martin, 2005:596).

Bu konuda yazılan İngilizce literatürde ilişkisiz çeşitlendirme stratejileri "*conglomerate diversification*" yada "*unrelated diversification*" başlıkları ile ele alınmıştır (Thompson ve Martin, 2005:155, David, 2011:144, Campell, 2002:177, Alkhafaji, 2003:101, Grant, 2010:415, Johnson vd., 2009:184).

### **3.1.3. İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar**

İşletmelerin sahip oldukları kendi iç imkânlarının dışında bir başka işletme ile birleşmeleri yada çeşitli anlaşmalar aracılığıyla işbirliği yapmaları dış büyüme olarak değerlendirilmektedir (Koçer, 2007:96). İşletmeler, yalnızca kendi imkan ve yarattıkları kaynaklar sayesinde büyüme gerçekleştirebilecekleri gibi, diğer işletmelerin kaynaklarını yada kabiliyetlerini kullanmak suretiyle de büyüme gerçekleştirebilirler. Stratejik ortaklık işletmelerin ortak hedeflerine varmak için kaynakları paylaşımına dayalı işbirliği kurdukları stratejilerdir (Grant, 2010:158-159). İşletme dışı büyüme

olarak ifade edilen bu stratejiler, mevcut ürün yada pazarda olabileceği gibi, farklı ürün yada pazarlarda da gerçekleştirilebilir. İşletmelerin büyümeye dayalı izledikleri bütünleşme ve çeşitlendirme stratejileri, başka işletmelerle ortak işbirliği yapmak veya birleşmek suretiyle de uygulanabilir (Dinçer, 1998: 286-287).

### 3.1.3.1. Birleşmeler veya Şirket Evlilikleri

Birleşmeler (Şirket Evlilikleri) birden fazla işletmenin varlıklarını ve güçlerini yeni bir şirket kurmak suretiyle birleştirmesi esasına dayanır (Katsioloudess, 2006:138). Bir başka tanıma göre; aynı yada farklı pazarlarda faaliyetlerini sürdüren iki ya da daha fazla işletmenin yeni bir varlık oluşturmak suretiyle meydana getirdikleri oluşumla sonuçlanan büyümeye yönelik izlediği stratejilerdir (Anand ve Singh, 1997:102), Birleşmeyi tercih edecek olan bir işletme öncelikle "*Ne elde etmek istiyorum?, Zayıf yanlarım neler?*" sorularına yöneltilmelidirler (Katsioloudess, 2006:138). Birleşme stratejisini izleyen işletmeler, ortaya çıkardıkları yeni oluşuma ait olası risk ve getirileri eşit olarak üstlenir, işletmelerin hiçbirinin diğerine karşı üstünlüğü bulunmaz. Bu durumda birleşen şirketlerin tüzel kişilikleri sona ermekte, ortaya yeni bir şirket ve yeni bir tüzel kişilik çıkmaktadır (Campell vd., 2002:214).

*Birleşme, iki veya daha fazla işletmenin tüm kaynaklarını bir araya getirerek hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkmaları stratejisidir. İşletmeleri birleşmeye yönelten başlıca nedenler; işletmenin değerini arttırmak, büyük ölçekli olmanın olumlu sonuçlarından yararlanmak, elde edilecek kaynaklarla faaliyetleri yeniden düzenlemek ve daha verimli hale getirmektir* (Dinçer, 1998:216).

Birleşme ve satın almalar genel bir ifadeyle "Birleşme" olarak adlandırılırlar. Ancak bunların çoğu birleşmenin tanımına uygun değildir. Dünyada gerçekleşen birleşme faaliyetlerinin yaklaşık %3'ü tam anlamıyla birleşme kategorisine girmektedir. ABD'nin 6 No'lu Finansal Raporlama Standartlarında yer alan, "Birleşme ve Satın Almalar"a göre bir oluşumun birleşme olarak sınıflandırılabilmesi için şu dört kriterin gerçekleşmiş olması gerekmektedir;

- Taraflardan hiçbiri alıcı ya da alınan değildir;
- Bir araya gelen taraflardan her biri yeni oluşumun yönetim yapısına katılırlar;
- Bir araya gelen taraflar ölçek bağlamında göreceli olarak eşittirler;

- Birleşen şirketlerin işlem gören hisseleri fiilen son bulur ve bu hisselerin yerini yeni şirketin hisseleri alır; dolayısıyla yeni şirkete ortak olabilmek için bu yeni hisse senetlerine sahip olmak gerekir (Coulthard, 2001:12).

Bunun yanında birleşmelerin, tekelleşmeye neden olması, serbest rekabet ortamını etkilemesi, tüketicinin ve kamunun aleyhine daha pahalı ve kalitesiz mal üretimini teşvik etmesi gibi nedenlerden dolayı pek çok devlet tarafından anti-tröst kanunlar yoluyla kontrol edilmektedir (Ünlü, 2007:5).

### 3.1.3.2. Satın Alma Stratejisi

Satın alma stratejisi bir işletmenin başka bir işletmeyi satın alarak kendi bünyesine dahil etmesi suretiyle gerçekleştirdiği bir stratejidir (Campell vd., 2002:214). Bu strateji bir çok yönden birleşme stratejilerine benzemektedir (Katsioloudess, 2006:139). İşletmeler yeni pazarlara açılmak yada mevcut pazardaki etkinliğini arttırmak amacıyla başka işletme yada işletmeleri satın almak suretiyle bünyelerine dahil ederler. Satın alma stratejisini birleşme stratejilerinden ayırt eden en önemli özellik, satın alınan işletmenin alacakları ve borçları ile birlikte tüm varlıklarının satın alan işletmenin varlıklarına eklenmesidir (Johnson vd., 2009:234-235). Örneğin; Amerikan Hava Yollarının Piedmont Hava Yollarını Satın Alması (Katsioloudess, 2006:139) yada Vodafone' un Telsim' i satın alması gibi. Ülgen ve Mirze bu stratejiyi; satın alınan işletmeye ait hisselerin tamamının yada çoğunluğunun satın alınması gerektiği şeklinde ifade etmişlerdir (Ülgen ve Mirze, 2004:314-315). Birleşme stratejisinde birleşmeyi gerçekleştiren işletmeler hukuki varlıklarını tamamen kaybederek yeni bir işletme olarak ortaya çıkarlarken, satın alma stratejisinde satın alınan işletmeler satın alan işletmenin kimliğine bürünmektedir. Böylelikle satın alan işletme hukuki varlığını sürdürürken, satın alınanların varlıkları son bulur ve piyasalara yeni hisse senetleri sunulmaz (Dinçer, 1998:287).

Satın alan işletmeyi bu tür bir stratejiyi seçmeye yönelten nedenler; işletmenin piyasadaki değerini yükselterek hisse senetlerinde artış sağlamak, işletmenin sıçrama yaparak daha hızlı büyümesine olanak kılmak, ürün hattını dengelemek veya tamamlamak, pazarda daha güçlü bir konuma gelmek, işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynaklara daha kolay ulaşmasına olanak tanımak, oluşacak sinerji ile verimliliği ve kârlılığı arttırmak şeklinde ele alınmaktadır (Özçam, 2007:93-94).

### 3.1.3.3. Stratejik İttifaklar

Stratejik ittifak, bir şirketin mülkiyetinde herhangi bir değişiklik olmadan diğer şirketlerle kaynaklarını veya yeteneklerini birleştirmek suretiyle bir araya gelmesi olarak ifade edilmektedir (Bernard ve Dussauge, 2000:65). Stratejik ittifaklar basit tek taraflı kontratlardan lisans anlaşmalarına yada teknoloji paylaşımı gibi daha karmaşık sözleşmelere dayalı ortak girişimlere kadar farklı şekillerde meydana gelebilmektedir (Mowery, vd. 1996:76). Başka bir tanıma göre; iki fazla daha fazla işletmenin bir stratejik amaç doğrultusunda işbirliği yapmak maksadıyla bir araya gelmeleri ile ortaya çıkan anlaşmalardır (Cusumano ve Selby, 1995:145). Küresel rekabetin artması nedeniyle stratejik ittifakların sayısı giderek artmaktadır. Böylesine büyük bir ortamda büyüme maliyetlerindeki artış ile birlikte işletmelerin birbirlerini tamamlayıcı kaynaklara sahip olmaları işletmeleri ittifak oluşturmaya itmektir. Böylelikle işletmeler küresel anlamda rekabet edebilme yetisi ve üstünlüğü kazanacaklardır (Dinçer, 1998:288).

Stratejik ittifaklara örnek olarak; işletmelerin ortak dağıtım kanalları kullanmaya yönelik karar almaları, ortak ar-ge çalışması yapmaları yada bilgi bankası kurmaları, üretim/satış yetkisi vermeleri, lisans anlaşmaları gibi yöntemler bu tür ittifaklar kapsamında değerlendirilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2010:55).

Besanko vd. araştırmalarında; stratejik işbirliğini, bir projeyi gerçekleştirebilmek maksadıyla işletmelerin mevcut imkan ve kabiliyetleri ile kaynaklarını ortaklaşa paylaşarak yaptıkları anlaşma şeklidir" olarak ifade etmiştir. (Besanko vd., 2004:155). İşletmeler stratejik oluşturarak, küresel alanda birbirlerini tamamlayan özellikleriyle daha verimli hale gelmekte, potansiyel rakiplerin kendileri için bir tehdit oluşturmalarının önüne geçmekte, bilgi kaynakları ile yeteneklerini birleştirmek suretiyle sinerji oluşturmaktadırlar (Doz ve Hamel, 1999:42).

Stratejik ittifak oluşturma stratejisi işletmeler tarafından ortak yatırım yapma (Joint Venture), ortak ar-ge çalışmaları yürütme, satış yetkisi verme, dış kaynakları kullanma, franchising vb. uygulamalar bu tür ittifaklara örnek gösterilebilir. (Dinçer, 1998:288)

- **Ortak Yatırım (Joint Venture):** Gerçekleştirilecek bir işi kendi kendine gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olmayan bir işletmenin, iki veya daha fazla işletme

ile bir araya gelerek konsorsiyum kurdukları kaynaklarını birleştirerek işi gerçekleştirdikleri popüler bir uygulamadır. Örneğin: Nokia şirketinin Qualcomm ile oluşturdukları ittifak bu tür bir uygulamaya örnektir (David, 2011:156). Yatırım ortaklığı yapan işletmelerden biri kuvvetli işgücü ve yetenekli uzman kadrosuna yada yeterli finansal kaynağa sahip olabilirken, diğeri teknolojik imkanlar açısından kuvvetli olabilir. Yada bir diğeri kaliteli üretim girdilerine sahip olabilir veya hammadde kaynaklarını elinde bulundurabilir (Eren, 2000:246). Böylelikle işletmeler birbirlerini tamamlayacak kaynakları bir araya getirmek suretiyle büyük, kapsamlı ve maliyetli işleri gerçekleştirebileceklerdir. Yatırım Ortaklığı belirli bir süreyi kapsayacak şekilde oluşturulan anlaşmalara dayanmaktadır (Campell vd., 2002:459).

Ayrıca yatırım ortaklığı maliyetleri düşürerek, atıl kapasiteyi azalmasını sağlayarak, satışları arttırarak işletmelerin büyümesine katkı sağlaması bakımından önemlidir (Dobson vd., 2004:99).

- **Lisans Anlaşmaları:** Lisans anlaşmaları, bir ürün yada hizmete ait patent hakkını elinde bulunduran işletme tarafından bu ürün yada hizmetin üretilmesi yada pazarlanmasına yönelik olarak imtiyaz tanıyan bir uygulamadır (Campell vd., 2002:275). Lisans anlaşmaları, işletmenin patent hakkını elinde bulunduruyor olması nedeniyle üzerinde telif hakkı olan bir ürünün üretimine yada pazarlanmasına müsaade eden ve bu sayede işletmenin kendisine ait bir teknolojiyi, üretim yönetimini, isim hakkını, bir bedel karşılığında süreli yada süresiz olarak satın alması hususunu içermektedir (Tutar, 2000:80). Bu sayede bir işletme, bir teknolojiyi, süreç, bilgi veya yöntemi kullanma hakkını, belirli bir ödeme karşılığı ve belirli bir süreliğine satın alır. Genellikle uluslararası ve küresel bir boyutta niteliğe sahiptir (Thompson ve Martin, 2005:595).

- **Franchising:** Bir ürün, marka veya bir hizmeti içerecek şekilde hak sahibine bedel karşılığı belli bir süre şartı ile bazı kullanım haklarına izin verilmesi franchising olarak adlandırılan satış yetkisi veya imtiyaz verme faaliyetidir (Akın, 2010:58). Daha kapsamlı olarak ifade etmek gerekirse; *franchising, bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın belirli bir süre şart ve sınırlamalar dâhilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek sağlamak suretiyle imtiyaz hakkına konu ticari işleri yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği imtiyazdan doğan uzun dönemli ve sürekli bir*

*iş ilişkileri bütünü olup, birbirinden bağımsız iki taraf arasında meydana gelen sözleşmeye dayalı bir ilişkidir* (Gürzumar, 1995:8-10). Bu uygulamada markanın imtiyaz sahibi olan işletmeler, belirli bir süre, koşul ve sınırları kapsayan bir anlaşma ile bağımsız yatırımcılara sistemini ve markasını kullanırır (Thompson ve Martin, 2005:594).

Bu uygulama lisans anlaşmaları ile benzerlik göstermekle beraber, üzerinde imtiyaz hakkı bulunan ticari ürün ve hizmetlerin bir yerde ve belirli esaslar çerçevesinde kullanılması nedeniyle farklıdır. Örneğin: Burger King, Mc Donalds gibi şirketlerin yaptığı uygulamalar bu tip anlaşmalar arasında yer almaktadır (Campell vd., 2002:275).

- **Satış Yetkisi Verme (Satış Acenteliği):** İşletmelerin ürettikleri mamulleri satış yetkisi yada acentelik vermek suretiyle başka işletmelere devretmesi olarak ifade edilmektedir. Dağıtım kanalları ve satışların uzmanlık gerektiren bir yapıda olması yada yüksek maliyetler doğurması durumunda, bu uygulama işletmelerin karlılığı açısından faydalıdır (UNCTAD, 2005:19-20).

Unutulmamalıdır ki; bir işletmenin başka bir işletmenin yönetimini ve kontrolünü tamamen üstlendiği birleşmeler stratejik ittifak olarak değerlendirilmemelidir (Yoshino ve Rangan,2000:6).

### **3.1.3.4. Dış Kaynakları Kullanma (Outsourcing)**

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlarda mevcut imkan ve kabiliyetlerini kullanılmadıkları hizmetlerin, kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden alınmasına “*dış kaynak kullanımı (Outsourcing)*” denir (Özbay, 2004:6). Peter Drucker “*Do what you do best, and outsource the rest.*” söylemleri ile, işletmelerin ana faaliyetlerine daha çok yönelmeleri ve performanslarına direk olarak katkısı bulunmayan hususların, bu konularda tecrübeli işletmelere bırakılması gerektiğini vurgulamaktadır. Rekabet koşullarının artması nedeniyle işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek amacıyla, gerçekleştirmekte olduğu faaliyetlere yönelik işletme maliyetlerini azaltmak ve daha kaliteli ve hızlı bir şekilde gerçekleştirmek zorundadırlar (David ve Michael, 1997:131). Bu nedenle işletmeler kendi ana faaliyetleri üzerinde yoğunlaşırken, temel faaliyet alanı dışında kalan işleri başka şirketlere yaptırırlar (David, 2011:161).



İşletmelerin ana faaliyetleri dışında kalan hususları alanında etkin ve hizmet sağlayıcılara yaptırılmasını öngören bir yönetim stratejisi olarak dış kaynak kullanımında firmalar sonuçlara odaklanırlar (Karcı, 2005:60). Bu sonuçlara nasıl ulaşılabileceği ve hizmetin nasıl sağlanacağı işi alan outsourcing firmasının görevidir. Outsourcing hizmeti alan işletmeler sonuçlarla ilgilenirken, işi outsourcing hizmeti sağlayan firmalar yapar. Dış kaynak kullanımı farklı şekillerde olabilir:

- Tedarikçileri veya bayileri ortak etme: İşletmeler üretim girdileri sağlayan unsurları yada bayileri elde edilecek kâra ortak edebilirler.
- Taşeronlaştırma: İşletmeler asıl faaliyet alanları dışındaki işleri taşeronlara yaptırabilirler. Böylelikle, işletmeler etkin bir yönetim anlayışına sahip olurlar doğacak maliyet avantajından istifade ederek rakiplerine karşı üstünlük sağlarlar.
- Fason imalat: İşletmelerin sözleşme koşulları ile belirlenen şekilde, kalitede ve miktarda üretim yaptırarak belirlenen tarihte ürünü bedel ödemek karşılığında teslim aldığı dış kaynak kullanımı çeşitlidir (Dinçer, 1998:290).

### 3.1.3.5. Kıyaslamaya Dayalı Gelişme (Benchmarking)

Kıyaslamaya dayalı gelişme işletmelerin ürün ve hizmet performanslarını rakipleri ile kıyaslamaları sonucu kendi sistemleri içerisinde gerçekleştirebilecekleri uygulamalardır (Watson, 1993:245). İşletmelerin etkililiğini arttırabilmek amacıyla başarılı diğer işletmeleri inceleyerek, bu işletmelerin faaliyet süreçleri ile kendi faaliyetlerini karşılaştırması ve bunun sonucunda faydalı olacağını değerlendirdiği hususları uygulamasıdır (Genç, 2004:29). Bir başka tanımda ise işletmelerin sundukları hizmet, ürettikleri ürün ve mevcut uygulamalarını, başarılı bir rakip veya faaliyet gösterdiği alanda lider olarak gösterilen işletmeler ile mukayese etmesidir (Bolat, 2000:78).

Kıyaslamada en önemli husus, kıyaslamaya söz konusu süreçler ile kıyaslanacak olan işletmenin belirlenmesidir. Kıyaslamada en uygun olan, faaliyet gösterdikleri alanda en iyi olarak gösterilen işletmelerin süreçlerini nasıl uyguladıklarını öğrenerek kendi içinde uygulamaktır (Katsioloudess, 2006:47). Dikkat edilmesi gereken nokta işletmelerin süreçleri “*niçin ve ne seviyede*” uyguladıklarından ziyade, “*nasıl*” uyguladıklarının incelenmesidir (Özkan, 2005:1).

Benchmarking uygulamasında; sürekli gelişim esas alınır, atılımcı olumlu bir yaklaşım olmakla beraber pratiğe yönelik ve sadece en iyi uygulamaları esas alır. Açık, ölçülebilir ve büyümeyi hedef alan özelliklere sahiptir (Saruhan, 1998:236).

### 3.2. Küçülme Stratejileri

Küçülme terimi; işletmelerin rekabeti, verimliliği ve etkinliğini arttırmak amacıyla tasarlanan ve üst yönetim tarafından alınan maliyetleri azaltma, yapısal kaynaklar tasarruf sağlama amacı güdülen uygulamalardır (Huber; Glick 1993; Cameron 1994:189-211). Küçülme stratejisi, işletmelerin faaliyetlerinin sonucunda elde ettikleri çıktılarının azalması olarak değerlendirilmemelidir (Johnson vd., 2009:176). Bu strateji sayısal anlamda bir küçülmeyi ifade eder. İşletmede çalışanların, birim ve ünitelerin sayısal olarak azalmasıdır. Bu azalmada hem etkinliği hem de verimliliği arttırmak amaçlanmaktadır (David, 2011:209). İşletmeler yönetim yapılarını küçülterek, kendisinin yaptığı bir uygulamaya son verip dış kaynakları kullanarak yada büyük bir transatlantik yerine küçük küçük gemilerden oluşan bir filo kurmak suretiyle de büyüyebilir. O halde büyüme her zaman olumsuz anlamda değerlendirilmemelidir. Burada hedeflenen husus “küçülerek büyümedir” (Dinçer, 1998: 296). Farklı bir pencereden bakıldığında küçülme; işletmeler tarafından özellikle kriz dönemlerinde varlıklarını sürdürebilmek amacıyla yürütülen şirket kurtarma operasyonudur” (Love 1996:48-49). Tüm bu tanımlar ışığında; *“Küçülme; örgüt esnekliğini, etkinliğini ve rekabet gücünü arttırmak amacıyla, fiziksel, insan kaynakları ve örgütsel sistemi bir bütün olarak ele alarak bu kaynaklarda planlı bir azaltmayı içeren stratejik bir süreçtir”* (Zehir 2000:9).

Kriz dönemlerinde işletmeler varlıklarını devam ettirebilmeyi ve krizden ayakta kalarak çıkmayı amaç edinirler. Bu dönemlerde yüksek kâr elde etme hatta kâr elde etme ikinci planda kalmaktadır (Sarıkamış, 1999:27). Devam etmekte olan yatırımların tamamlanması işletmelerin yararına olacaktır. Ancak işletmeler mevcut pazarın durumunu değerlendirerek yatırımları durdurma yoluna gidebilirler. Türkiye’de girişimcilerin sadece büyümeyi hedefledikleri görülmektedir (Capital Dergisi, 1994:85).

Bununla beraber küçülme sadece kriz yada işletmeler açısından zorlu dönemlerde uygulandığı değerlendirilen bir strateji değildir. İşletmeler bilinçli olarak bazı alanlardaki faaliyetlerini sonlandırabilirler. Küçülme stratejileri, işletmelerin pazar paylarının yetersiz olduğu, daha uygun yatırım olanaklarının ortaya çıktığı, yeni

teknolojiler için yeterli kaynaklar bulunamadığı, birleşmeler sonrası uyumsuzluk gösteren birimler olduğu durumlarda uygulanan bir stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2013:201).

### 3.2.1. Tasarruf Stratejisi

İşletmeler içinde buldukları olumsuz koşullar nedeniyle faaliyetlerini sürdürdükleri ortamlarda kaybettikleri üstünlükleri yeniden kazanmak, zayıflamış kaynak ve yeteneklerini tekrar güçlendirebilmek amacıyla genellikle belirli bir süreliğine sahip oldukları kaynakların kullanımında kısıtlamalar yapabilmektedirler. Varlıklarında azaltmaya gitmek suretiyle iç verimliliği arttırmak amacı ile tasarruf sağlamayı amaçlarlar (Dinçer, 1998:294). Tasarruf stratejileri, dış çevre baskıları nedeniyle işletmelerin, faaliyetlerinde verimliliklerini artıracak uygulamalara gitmesidir. Bu stratejilerin çoğunlukla resesyon dönemlerinde uygulandığı görülmektedir (Kitching vd., 2009:20). Bu strateji aşağıda ele alınan başlıklarda uygulanabilir;

#### - Yeniden Yapılanma Yoluyla Örgütsel Değişme

İşletmelerin örgütsel yapılarını gözden geçirerek, örgüt içi ilişkileri düzenlemek suretiyle tedbirler almasını ifade eder.

#### - Mali Kontrol

Mali kontrollerin yetersizliği nedeniyle işletmelerin karlılıklarında bir düşüş söz konusu ise kaynak temini ve borçlanmaya yönelik uygulamaların yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Kredi sağlayan kuruluşlar ile yapılmış olan anlaşmalar incelenerek, faiz oranları işletmelerin lehine değiştirilmeye çalışılır, ödeme planları ile ciro edilebilir finansal araçlar yeniden düzenlenir (David, 2011:146).

#### - Maliyetleri Azaltma

İşletmeler için büyük maliyet doğuran merkezler incelenir, bazı konularda tasarrufa gidilebileceği gibi tamamıyla kaldırılabilir. İşletmeler için en önemli maliyet getiren hususların başında hammadde kaynakları yer almaktadır. Hammadde temininde tasarrufa gidilmesi, tedarik koşullarının iyileştirilmesi, israf ve firelerin ortadan kaldırılması, stok maliyetlerinin asgari düzeye indirilmesi, ihtiyaç duyulan bazı ekipman ve araçları satın almak yerine kiralama yoluna gidilmesi gibi uygulamalar hayata

geçirilebilir. Bir başka maliyet unsuru ise işçiliktir. İşletmeler personel azaltma gibi yapacağı uygulamalarla bu konularda da tasarruf uygulayabilir (Rasheed, 2005:242).

- Gelirleri Arttırma

Yapılacak detaylı bir envanter kontrolü ve giderleri arttırmadan satışları arttırmaya yönelik uygulamalardır.

- Varlıkları Azaltma

İşletme faaliyetlerine bir fayda sağlamayan arsa, bina, teçhizat ve makinenin satılması yada, işletmenin kullandığı demirbaşları satması ve tekrar kiralaması yöntemidir (Thompson ve Martin 2005:657)

### 3.2.2. Tasfiye Stratejisi

Tasfiye stratejisi, üretken olmayan varlıkları ayıklamak ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmak amacı ile kullanılabilir. İşletmelerin başarılı olmadığı faaliyetlerin tamamının yada bir kısmının terk edilmesi yoluyla izlenen stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2013:201).

- Tecrit Etme (Ayrırma)

İşletmeler tarafından bu strateji;

- Mevcut pazarda işletmelerin satışlarında yaşanan durgunluk nedeniyle beklenen kârın istenilen düzeyde olma olasılığının kalmaması,

- Teknolojide meydana gelen gelişim, yenilik ve değişikliklerin, işletmenin yatırım gücünden daha çok kaynak gerektirmesi,

- Anti tröst eğilimlerin işletmeyi zorlaması ve kanuni baskılar,

- İşletmeler arası birleşmelerden sonra bazı işletmelerin ortaya çıkan bu yeni oluşuma ayak sağlayamaması (Alkhafaji, 2003: 102)

- Mahkum Olma

Bir işletme, mevcut ürün veya hizmet satışlarının % 75'inden fazlasını tek bir müşteriye satıyorsa, işletmenin bu müşteriye mahkum bir strateji izlediğinden bahsedilebilir. İşletmeler mahkum olma stratejisini;

- İşletmenin pazarlama yada diğer işletme fonksiyonlarını güçlendirmede yetersiz yada isteksiz olması,

- Bu stratejinin uygulanması ile finansal açıdan kuvvetli bir yapıya ulaşılabileceği ve maliyetler azaltma açısından en iyi uygulama olduğuna inanması nedenleriyle izlerler (Eren, 2000:256).

- İşletmeyi Satma

Bu stratejide işletmeler tamamıyla veya kısmen kendi varlığını veya elden çıkarmak istediği üniteyi üçüncü şahıslara satarlar (David, 2011:137). Satın alma stratejisinin tersine uygulanmasıdır. Bu strateji işletmenin hisse senetlerini satmak yada yeni ortaklar oluşturmak suretiyle izlediği stratejilerinden farklı bir uygulamadır (Dinçer, 1998: 300).

- Tasfiye Etme

Tasfiye, işletmenin tümüyle elden çıkarılması, başka bir ifadeyle satılması veya kapatılması stratejisidir. Bu durum gerçekte en az tercih edilen bir alternatiftir. Bu stratejinin izlenmesi;

- İşletmelerin tasarruf stratejilerini uygulama ve yatırımları azaltmaya gitmiş olmasına rağmen, hala başarısız olması,

- İflas dışında bir alternatifin bulunamaması,

- Zararın asgari düzeye indirilmesini sağlamak için başka bir yolun olmaması ile ilgilidir. Tasfiye, alınabilecek en son karardır. Çünkü bu strateji, başarısızlığın bir ifadesi demektir (David, 2011:149).

### **3.3. Durağan Stratejiler**

Bu stratejilerde işletmeler içinde buldukları durumdan daha iyi bir seviyeye gelebilmeyi amaçlarlar (Katsioloudess, 2006:151). İşletmelerin üst yöneticileri tarafından pazarda herhangi bir fırsat durumunun bulunmadığı, pazarın büyüme hızının düşük, hatta durma noktasına gelmiş olduğu, rekabet ortamının ortadan kaybolduğu bir pazar ortamında büyümeyi düşünmeyebilirler (David, 2011:149). Çünkü böylesi bir pazarda büyümek uzun vadede bir getiri sağlamayacaktır. Hatta bu pazar içerisinde elde ettiği karlılık da düşüş meydana gelecektir. İşletme sürdürmekte olduğu faaliyetlerde

bulunduğu durumdan memnun ise mevcut durumunu koruyama yönelik olarak durağan stratejileri izleyecektir (Ülgen ve Mirze, 2013:202).

İşletmeler her geçen sene faaliyetlerini risk altına sokmadan genişletmek isterler. Dağıtım kanallarında, ürün ve hizmetlerde ve işletmenin üretim kapasitesinde çok düşük düzeyde değişiklikler olabilir. İşletmeler kaynaklarını, sürdürmekte oldukları faaliyet alanlarına tahsis etmekte yada süratli bir rekabet avantajı yaratabilmek için dar bir ürün ve pazar kısmı üzerinde odaklaşmaktadır. Durgun büyüme stratejisi, işletmeyi rekabeti azaltma amacıyla yasal patent edinerek savunmacı bir hareket uygulamaya yöneltebilir. Durgun büyüme stratejisi işletmenin bulunduğu alanda emin adımlarla gelişmeyi sürdürmesi, yeni alanlara girmek ve riski artırmaktan kaçınması anlamına gelmektedir. Durgun büyüme stratejilerini dört grupta inceleyebiliriz (Hambrick ve Schecter, 1983:237). Yavaş büyüme stratejileri: Yavaş büyüme stratejisi izleyen bir işletme geçmiş yıllarda olduğu gibi belirlediği amaçlarına aynı biçimde erişme çabalarını sürdürmektedir. Fakat burada enflasyonun etkileri de dikkate alınarak parasal ayarlamalar yapılmaktadır. Diğer bir deyimle, nakdi artışlar değil reel artışların düzeyi aynen sürdürülmektedir. Belirlenen amaçlar genellikle endüstrinin büyüme ortalamasına yakın veya daha altındadır (Rasheed, 2005:245). Kâr veya harmanlama stratejileri: Bir işletmenin stratejik iş biriminin temel amacı nakit oluşturma olduğu zaman, izlenecek strateji de kâr veya harmanlama stratejisi olmaktadır. Ancak, kâr veya harmanlama stratejisinin izlenebilmesi için işletmenin stratejik iş biriminin ürün hayat eğrisinin olgunluk çağına girmiş olması veya Boston danışma grubunun portföy analizinde 68 görüldüğü gibi ürünün “nakit ineği” durumunda bulunması gereklidir. Çünkü nakit inekleri (cash cows) kendi ihtiyacından daha fazla nakit getiricidirler ve işletmenin kâr lokomotifleri olarak görülürler (Eren, 2005:235). Fasilalı durgun büyüme stratejileri: Burada işletme, gelişme stratejisi izlerken gerçekleştirmek istediği amaçlar düzeyini durgun büyüme stratejileri düzeyine indirerek, dikkatini daha çok verimliliği yükseltecek faaliyetlere odaklamıştır. Firma belirli bir süre bu durgun büyüme stratejisini sürdürür, kendine gelir, nefes alır sonra tekrar büyüme stratejisine devam eder (Gay, 1996:206). Destekli büyüme stratejileri: Bu strateji, işletmenin dış çevre koşullarının özellikle kaynaklarının temininin aleyhine döndüğü durumlarda tepe yöneticileri tarafından uygulamaya konan bir seçenek olarak ortaya çıkmaktadır. Desteklenen amaç, gelecekteki faaliyetlerin garanti altına alınması ve yapılması

muhtemel olan kaynak israflarının önlenmesidir. Durgun büyüme şeklinde dönüşüm olarak ifade edilen bu stratejinin seçim nedeni gelecekte çevresel koşulların büyüme ve gelişme stratejisini izlemeye imkan vermemesidir. İşletmeler, uzun ömürlü sosyal organizmalar olduklarına göre, geleceği düşünmek ve yaşamak için gerekli karar ve tedbirleri almak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu desteği ise, ancak kaynaklarını dengeli bir şekilde kullanarak, mevcut olan büyüme stratejisini durgunlaştırmak suretiyle sağlayabileceklerdir (Ülgen ve Mirze, 2013:203-204).

### **3.4. Karma Stratejiler**

İşletmeler yalnızca bir mamul üretiyorlar yada bir pazarda faaliyetlerini sürdürüyorlarsa, temel işletme stratejilerinden birini izlemeyi tercih edebilirler. Bununla beraber bazen gerçekleştirdikleri faaliyetlerde farklı stratejilerin izlendiği yada aynı anda birden fazla işletme stratejisinin uygulandığı durumlarda görülebilmektedir (Thompson ve Martin, 2005:491). Örneğin işletmeler bir iş kolunda küçülme stratejisi uygularken, farklı bir alanda büyüme stratejisi uygulayabilirler. Bazı pazarlarda faaliyetlerini azaltırlarken, yeni pazarlara girebilirler (Ülgen ve Mirze, 2013:204).

İşletmeler tarafından izlenen stratejiler zamanla değişiklik gösterebilmektedir. Başlangıçta büyüme stratejilerini uygulanan bir işletme, aynı anda durağan stratejileri veya tasarruf stratejilerini birlikte uygulayabilir (Eren, 2000:258). Böyle bir durumun işletmeler tarafından uygulanmış olmasında karma stratejilerden söz etmek mümkündür. İşletmeler tarafından tercih edilen stratejiler çoğunlukla karma stratejilerdir. Çünkü aynı anda birden fazla strateji izlenirken, zaman içerisinde içsel ve dışsal nedenlerden dolayı uygulanan stratejiler de değişiklik olabilmektedir (Becerra, 2009: 256).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BAŞARI ÖYKÜLERİ ÜZERİNDE İÇERİK ANALİZİ

#### 4.1. Araştırmanın Problemi ve Soruları

Araştırmada 40 adet başarı öyküsünde anlatılanlar ışığında, son 20 yılda ulusal ve uluslararası düzeyde meydana gelen ekonomik ve finansal kriz dönemlerinde, bu işletmelerin uyguladıkları temel işletme stratejilerinin neler olduğu, bu stratejileri hangi kriz dönemlerinde izledikleri sistematik olarak ortaya konması amaçlanmıştır. Bununla birlikte bu işletmelerin kriz dönemleri dışında da strateji izledikleri gözlemlenmiş ve bu husus da araştırmanın alt amacı olarak ayrıca ele alınmıştır. Araştırma probleminde;

- İşletmeler Kriz Dönemlerinde Hangi İşletme Stratejilerini İzlemişlerdir?
- İşletmeler Kriz Dönemleri Dışında Hangi Stratejileri İzlemişlerdir?
- İşletmeler Hangi Kriz Dönemlerinde Hangi Stratejileri İzlemişlerdir?

sorularına cevap aranmıştır. Başarı öykülerinde anlatılan ifadeler bu sorular altında detaylı olarak incelenmiştir.

#### 4.2 Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada evreni olarak Türkiye' de faaliyet gösteren başarılı işletmeler ele alınmıştır. Ancak bu işletmelerin tamamına ulaşmanın gerek zaman gerekse maliyet açısından çok zor olması, aynı zamanda bu işletmelerin üst düzey yöneticileri ile görüşebilmenin güç olması nedeniyle araştırma örnekleme Capital Dergisi'nde yayınlanan başarı öykülerinde adı geçen işletmeler olarak belirlenmiştir. Bu başarı öykülerine Capital Dergisi'nin resmi internet adresinden ulaşılmıştır. (Kaynak: <http://www.capital.com.tr/yonetim/basari-oykuleri>). Başarı öykülerinde yer alan işletmelerin ortak özelliği Türkiye'de de faaliyet göstermeleri, izledikleri strateji ve yönetim politikaları ile başarılı olmaları, ve başarı öykülerinin genel müdür, CEO vb. üst düzey yöneticileri tarafından ifade edilmiş olmasıdır. Bu öykülerde işletmelerin izlemiş oldukları yönetim, üretim, pazarlama, finansman, ARGE süreçleri hakkında genel veya özel ifadelerin bulunmasıdır. Bu 40 adet başarı öyküsünde 49 adet işletmenin başarı öyküsü anlatılmıştır. Bu işletmelerin içerisinde 42 işletmenin strateji izlediği tespit edilmiştir.



Örneklemin alındığı Capital Dergisi yayım hayatına 1993 yılında başlamış, 20 yılı aşkın süredir aylık olarak yayımlanan Türkiye'deki en yüksek tirajlı ve prestijli ekonomi dergilerinin başlarında yer almaktadır. 2009 yılında Reklamcılar Derneği tarafından, 'Yılın Ulusal Dergisi Ödülü'ne layık görülmüştür. İş dünyasıyla ilgili yenilikleri, ekonomi, yönetim, organizasyon, işletme, iktisat ile ilgili güncel konuları okuyucuyla paylaşan bir dergidir. Capital Dergisi içeriği ile bir referans kaynağıdır. CEO Club toplantıları, Uludağ Ekonomi Zirvesi ve Anadolu iş dünyasını buluşturduğu organizasyonlarıyla yenilikçi ve saygın bir dergi olmanın ötesine geçerek iş dünyasının en prestijli ve etkili iletişim platformu konumuna ulaşmıştır. (Kaynak: <http://www.doganburda.com/yayin-detay/is-ekonomi/aylik/capital>)

### 4.3 Araştırma Yöntemi

Araştırmada başarı öykülerinde yer alan işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları temel işletme stratejilerini tespit etmek amacıyla betimleyici bir araştırma yöntemi olan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi kitap, dergi, tarihsel bir yazı vb. metinlerin araştırmacı tarafından belirli bir sistematığe göre belirlenen kodlarla incelendiği ve özetlendiği bir araştırma yöntemidir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan işletmelerin hangi sektörde faaliyet gösterdiklerini içeren bir sınıflandırma yapılmıştır. Sonrasında başarı öyküleri içerisinde araştırmanın literatür kısmında anlatılan kriz dönemleri ve içerisinde kriz, ekonomik kriz, finansal kriz, buhran, daralma, darboğaz vb. geçen ifadeler araştırmanın odaklandığı analiz metinleridir. İşletmelerin kriz dönemlerinde izlemiş oldukları temel işletme stratejilerinin ortaya çıkartılması amacıyla, öncelikle başarı öykülerindeki söylemlerde yer alan kriz dönemlerinin meydana geldiği yıllar ile krize işaret eden ifadelerin geçtiği yerler tespit edilmiştir. Müteakiben bu dönemlerde işletmelerin yapmış olduğu faaliyetler, izlemiş olduğu stratejiler anlatılan söylemler içerisinde işaretlenmiştir. Bu tespitler doğrultusunda üst yöneticiler tarafından verilmiş olan ifadelerde, işletmenin hangi kriz döneminde hangi stratejiyi uyguladığı ve bunu ispat eden söylemler bir tablo haline getirilmiştir. Bunun yanı sıra araştırmanın alt amacı olarak belirlenen işletmelerin kriz dönemleri dışında hangi işletme stratejilerini izledikleri ve bu hususları kanıtlayan ifadeler de ayrı bir tablo olarak hazırlanmıştır. Oluşturulan bu tablolar kriz dönemleri ve kriz dönemleri dışında kalan dönemlerde

izlenen işletme stratejileri başlığı altında detaylı olarak açıklanmıştır. İzlenen bu stratejiler uygulandıkları dönem ve türlerine göre sayısal ve yüzdesel olarak tablolar halinde ifade edilmiş ve açıklanmıştır.

#### **4.4 Araştırmanın Sınırlılıkları**

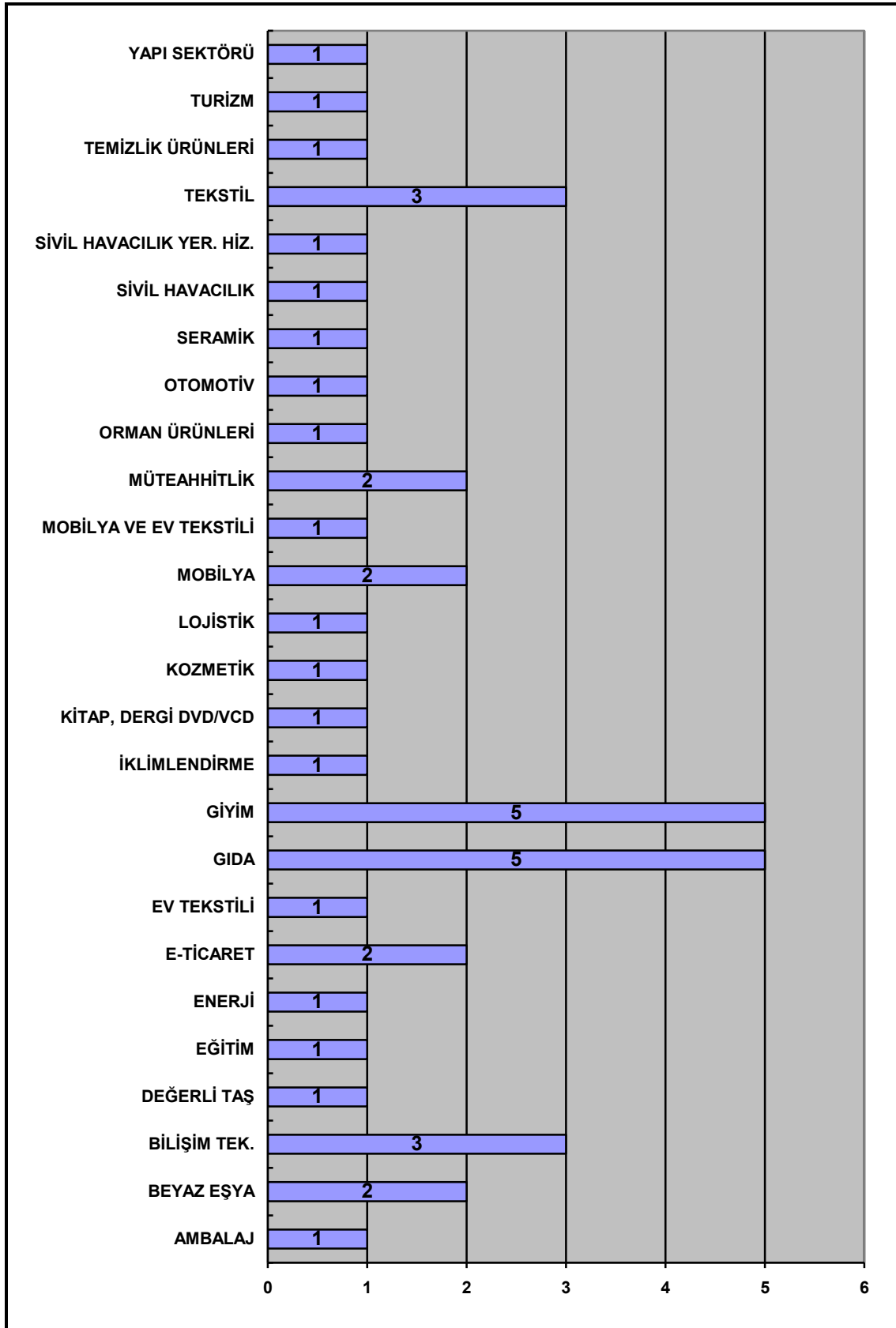
Araştırma örnekleminin seçimi, elde edilen verilerin güvenilirliği ve ulaşılabilirliği açısından fayda sağlasa da, bu örneklem Capital Dergisinde yayımlanan Başarı öykülerinde yer alan strateji uygulamış olan işletmeler ile sınırlıdır (42 işletme). Ayrıca bu 42 işletme faaliyet alanları açısından çok çeşitlilik göstermektedir. Bunun yanı sıra araştırma bulguları sadece başarı öykülerinde yer alan söylemlerden çıkarımlarla tespit edilmiştir. Bunun yerine araştırmada yer alan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile önceden hazırlanmış sorular ile mülakat şeklinde yapılacak olan görüşmeler neticesinde elde edilecek bulgular ile daha ayrıntılı, geniş kapsamlı ve net sonuçlara ulaşmak mümkün olacaktır. Ayrıca araştırmanın nitel bir araştırma olması nedeniyle doğası gereği elde edilen bulgular genellenemez.

#### **4.5. Araştırma Bulguları**

Öncelikle başarı öykülerinde yer alan ve strateji uyguladığı belirlenen toplam 42 işletme, faaliyet gösterdikleri alanlarda gruplandırılmıştır. Faaliyet Alanları açısından işletmeler incelendiğinde; Gıda ve Giyim sektöründe faaliyet gösterenlerin sayısının fazla olduğu (5) gözlenmekte, bunların ardından Tekstil ve Bilişim Teknolojileri (3) gelmektedir. Bunları ise Müteahhitlik, Mobilya, e-Ticaret ve Beyaz Eşya (2) sektörleri takip etmektedir. Yapı sektörü, turizm, temizlik ürünleri, sivil havacılık, sivil havacılık yer hizmetleri, seramik, otomotiv, orman ürünleri, mobilya ve ev tekstili, lojistik, kozmetik, kitap/dergi/DVD/VCD, iklimlendirme, ev tekstili, enerji, eğitim, değerli taş ve ambalaj sektörlerinde ise birer işletmenin faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Strateji uygulayan işletmelerin faaliyet alanları Şekil 4.1' de detaylı olarak gösterilmiştir.

##### **4.5.1. Kriz Dönemlerinde Uygulanan Temel İşletme Stratejileri**

Kriz dönemlerinde uygulanan 32 adet strateji olduğu tespit edilmiştir. Bununla ilgili olarak; işletme adı, işletmenin faaliyet alanı, işletmenin strateji uyguladığı kriz dönemi, işletmenin izlediği strateji ile bu stratejinin doğruluğunu ispat eden kanıt söylemlerini gösteren ve Tablo 4.1' de yer alan bilgiler detaylı olarak açıklanmıştır.



Şekil 4.1 Başarı Öykülerinde Strateji Uygulayan İşletmelerin Faaliyet Alanları

Tablo 4.1 Kriz Dönemlerinde Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	KRİZ DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
1	YANDEX	BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ	2000 YILI	- BÜYÜME STRATEJİLERİ - İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar - Stratejik İttifaklar	... <i>"2000 yılında yüzde 50 ortaklığa gittiğimiz Pouliadis Grup'un bize kattığı sinerji de önemli bir adımdı. Yabancı sermayeyle erken tanıştık ve bu bize avantaj getirdi."</i> ...
2	SİMİT SARAYI	GIDA	2000 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Pazar Geliştirme Stratejisi	.... <i>"Daha hijyenik koşullarda üretim yaparsam simidin pazarını büyütebileceğimi anladım....2000 yılında bu projeyi İstanbul'da yapabileceğimi anladım..... Kafamdaki konsept ise şuydu: Yaya trafiğinin yoğun olduğu, iyi lokasyonlarda, kafelerde, iyi koşullarda üretilmiş simit satmak."</i> ...
3	LC WAIKIKI	GİYİM	2001 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Dikey Bütünleşme Stratejileri -İleriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisi	... <i>"LC Waikiki için üretimden perakendeye geçiş bir dönüm noktası oldu. Perakendeye geçişi ise 2001 yılında gerçekleştirebildik...2001 krizine kadar perakendeye geçiş dönüşümünü gerçekleştiremedik.... 2001 yılındaki krizde zaten taşlar yerinden oynadı. Şirket olarak da bizim müşterimiz tüketici değil, bayi idi..."</i>

Tablo 4.1 Devamı Kriz Dönemlerinde Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	KRİZ DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
4	SİNPAŞ	MÜTEAHHİTLİK	2001 YILI	- DURAĞAN İŞLETME STRATEJİLERİ	....."Birden 2001 krizi patladı."... "Ülkede inanılmaz bir belirsizlik varken siz yatırıma devam ediyorsunuz. O yıl da daha hiç Bosphorus projesi ortada yokken arazi almaya devam ediyorduk. O gün kestik alımı. Daha fazla alım yapmamız için çok büyük baskı geldi. Araya çok insan koydular. Ancak bir taraftan geleceğin belirsizliği, bir taraftan da finansal piyasaların istikrarsızlığı nedeniyle durduk.... .....Hatta bu büyümenin belirli aşamalarında durup dinlenmeyi, biraz yatay seyretmeyi göze aldık...."
5	D&R	KİTAP, DERGİ, DVD/VCD (MAĞAZACILIK)	2001 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Çeşitlendirme Stratejileri - İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi	..... "En hızlı büyümeyi 2001 krizinin ardından yakaladık..... Kriz dönemi olmasına rağmen bu yıl da tüm olumsuzluklara karşın yüzde 14 oranında büyüme yakaladık.".... "Geniş metrekareli mağazalarımız satışlarımızı ciddi biçimde artırdı.... Ayrıca büyük metrekareli mağazalarda hem kendimizi daha iyi ifade edebildik hem de ürün çeşidimizi artırdık."...

Tablo 4.1 Devamı Kriz Dönemlerinde Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	KRİZ DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
6	D&R	KİTAP, DERGİ, DVD/VCD (MAĞAZACILIK)	2008 YILI	- DURAĞAN İŞLETME STRATEJİLERİ	..... "Aslında bu yıl kriz nedeniyle yeni mağaza açmayı düşünmüyorduk. Bundan dolayı elimizdeki mevcutları değerlendirme yoluna gittik. Metrekareleri öne çıkardık. İlk 6 ayda piyasada yüzde 12'lik düşüş olmasına rağmen, bizim satışlarımızda yüzde 14'lük artış oldu. Krizde insanlar sinemaya gitmedi, ancak evlerinde izlemek için DVD aldı. Ekonomik krizin en etkili olduğu 2009'un ilk 3 ayında inanılmaz bir ciro artışı yakaladık."....
7	MIELE	BEYAZ EŞYA	2008 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Pazara Nüfuz Etme Stratejisi	...."2009'da bir önceki yıla göre yüzde 25 büyüme kaydettik.".... "Türkiye'de krizlerde bile cirolarımızda düşüş olmadı. Pazarlama ve tanıtım yatırımlarına devam ediyoruz böylece insanlar yeniden alıma geçtiğinde hazır olacağız..... Krizde de stratejimizi değiştirmedik. Aslında bizim stratejimiz hep aynı, kalite ve hizmet açısından premium segmentte olmak. Krizde de aynı şekilde yatırım yapmaya devam ettik ve ediyoruz...."

Tablo 4.1 Devamı Kriz Dönemlerinde Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	KRİZ DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
8	DİMES	GIDA	2000 YILI	- KARMA STRATEJİLER	<p>... "2000 yılından sonra belli bir sisteme ve yönetim yapısına sahip olmayan şirketlerin ayakta kalamayacağını anladık. Bunu fark ettikten sonra şirket içinde pazarlama alanında çalışmalara başladık."..... "hızla bu yatırımlarımıza devam ettik..... Türkiye'nin dışarıya açılma politikası, serbest piyasaya geçişi gibi çeşitli maliyet düşürücü unsurların da ortaya çıkmasıyla yeni yatırımlar yaptık. Özellikle kağıt pakette meyve sularına odaklandık..... Daha önce nakliye, toplam maliyetlerimiz içinden önemli bir pay alıyordu. Ambalajlı üretime geçtikten sonra yüzde 30'lara varan nakliye maliyeti bir anda yüzde 3-5'lere düştü..."...Bunun sonucunda da Türkiye geneli, hatta yurtdışında satış faaliyetlerine başladık....."</p>

Tablo 4.1 Devamı Kriz Dönemlerinde Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	KRİZ DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
9	BİMEKS	BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ	2008 YILI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BÜYÜME STRATEJİLERİ</li> <li>- İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar</li> <li>- Stratejik İttifaklar</li> </ul>	<p>"...2008 krizi döneminde yabancı şirketler zararlarını sermaye koyarak finanse etti. Biz ise daha verimli bir modele geçmek için çalışmaya başladık. Franchising ve bayilik teklifleri zaten alıyorduk. Belki de yüzlerce öneri vardı.... Ancak bu dönemde franchising bize verim sağlayacaktı. Bu nedenle bir yazılım ekibi kurarak kendimize has bir model geliştirdik..... Bimeks Mağaza İş Ortaklığı-BİMİO adını verdiğimiz, dış kaynak kullanımına benzeyen özgün bir franchising modeli oturttuk. Bu da bize sermayeye ihtiyaç duymadan büyüme getirdi....."</p>
10	SARTEN	AMBALAJ	2001 YILI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BÜYÜME STRATEJİLERİ</li> <li>- İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar</li> <li>- Satın Alma Stratejisi</li> </ul>	<p>"...Metal ambalajda liderlik uzun yıllar önce değişti. 1990'larda iki güçlü rakibimizi geçtik. Bizim önümüzde olan iki liderden biri kapandı, diğerini de biz 2001 yılında satın aldık. Su anda metal ambalajda lider konumdayız...."</p>



Tablo 4.1 Devamı Kriz Dönemlerinde Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	KRİZ DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
11	SARTEN	AMBALAJ	BELİRSİZ	- DURAĞAN İŞLETME STRATEJİLERİ	"....Kriz dönemlerinde müşterilerimiz ödemelerini uzatmak istedi, onlara bu anlamda destek olduk. Bu destekten dolayı krizin etkileri geçtikten sonra müşterilerimizin sadakati çok daha yüksek düzeyde devam etti. Üretimi durdurup beklemektense veya birçoklarının yaptığı gibi mallarımızı dövizin yükseldiği dönemde daha pahalıya satabilmek için stokta tutmaktansa seri biçimde üretim yapmayı sürdürdük...."
12	AIRFEL	İKLİMLENDİRME	1994 YILI	- DURAĞAN İŞLETME STRATEJİLERİ	"....Biz şirketi kurduktan 15 gün sonra 94 krizi oldu. Sonrasındaki 5 ay kapımızı çalan bile olmadı. Ancak işimizi kapatmayı hiç düşünmedik, çünkü bu işin potansiyelinin farkındaydık. O dönemde sabretmeyi, müşterinin işin temeli olduğunu çok iyi öğrendim. 6 ay sonra işler bir açıldı pir açıldı....."

Tablo 4.1 Devamı Kriz Dönemlerinde Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	KRİZ DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
13	AIRFEL	İKLİMLENDİRME	1999 YILI	- KARMA STRATEJİLER	"...Daha sonra bayi ağıımızı kurmaya başladık. Bayi ağıımızda split klima satıyorduk. Tam bu sırada 1999 Ağustos depremi oldu. Bu dönemde bayilerimiz büyük zorluk yaşadı, ödeme yapamıyorlardı. Çok radikal bir karar aldık ve depremde zarar gören tüm bayilerin borcunu sildik. Bu hamlenin sonucunda, birçok bayi bizden kopmadı....." ".....1999 yılının başında Air-fel'in ilk temelleri atılmış oldu. İlk olarak mobil klimayı pazara soktuk. Bu bir ilkti ve önemli bir riskti. Şirketi yeni kurmuştuk. Hemen dağıtım kanalını kurmamız imkansızdı. Bu nedenle Praktiker'e gittim, 'Sizde klima satalım' dedim...."

Tablo 4.1 Devamı Kriz Dönemlerinde Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	KRİZ DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
14	AIRFEL	İKLİMLENDİRME	2000 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Pazar Geliştirme Stratejisi	<i>".....2000'de satışlarımız 4 katına çıktı. Tüm Türkiye'yi minibüsle dolaşıyor ve her yerde bayi ağı oluşturuyordum. O dönemde Güneydoğu'da hiç klima bayisi yoktu. Herkes genelde sıcak diye Akdeniz'de bayilik açıyordu. Biz ilk önce Güney Doğu'ya gittik, bu bölgede çok güçlendik. Daha sonra Türkiye'ye yayıldık...."</i>
15	AIRFEL	İKLİMLENDİRME	2001 YILI	- BÜYÜME STRATEJİLERİ - İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar - Stratejik İttifaklar	<i>"....2001 yılında işleri oturttuk. Bu dönemde Sanko'dan ortaklık teklifi geldi. 2001 krizi daha olmamıştı. Çok hızlı karar verdik ve yüzde 75'imizi Sanko'ya sattık. Henüz imzalar atılmamıştı ki 2001 krizi patlak verdi. Dolar aldı başını gitti, faizler yükseldi. Sanko bizi almazsa çok zor duruma düşecektik. Ancak Sanko sözünden dönmedi...."</i>

Tablo 4.1 Devamı Kriz Dönemlerinde Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	KRİZ DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
16	DOĞTAŞ	MOBİLYA	1994 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Pazar Geliştirme Stratejisi	<i>...."1994 yılında yurtdışına açıldık ve Arnavutluk'ta bir arkadaşımın bir mağaza açtık. Daha sonra da Makedonya'ya geçtik...."</i>
17	KOTON	GIYİM	1994 YILI	- KARMA STRATEJİLER	<i>"....2000 yılında en büyüğü 300 metrekare olan 10'uncu mağazamızı açtık. Bizim için dönüm noktası 2000 yılıdır diyebilirim. Çünkü bu yıl 18 bin kişilik müşteri profili ve beklentileri araştırması yaptık. Araştırmaya göre müşterilerin bizden ne beklediğini öğrenmek istedik. Sonuçlara göre zengin koleksiyon, makul fiyat ve büyük mağazaların talep edildiğini gördük. Bunun üzerine ilk önce tasarım departmanına yatırım yapmaya karar verdik...."</i>

Tablo 4.1 Devamı Kriz Dönemlerinde Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	KRİZ DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
18	KOTON	GİYİM	2001 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Pazar Geliştirme Stratejisi	"...Kariyer yolculuğumuzda bizi en çok zorlayan dönem, 2001 kriziydi... Birçok firma küçülmeye giderek bu krizi aşmaya çalıştı. Biz tam tersini yaptık, Ödemelerimiz artarken gelirlerimiz azalınca sıkıntı yaşarız dedik Farklı satış kanallarını denemenin akıllıca olacağına inandık. 3 ay içinde Anadolu'da çok ciddi bir bayi organizasyonu kurduk. Satış yaparak krizi atlattık....."
19	PEPSİKO	GIDA	1999 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Çeşitlendirme Stratejileri - İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi	...1971'de herkesin yaptığı şeyleri yapıyordum, sonrasında krizler geldi. Krizlerle birlikte ben tohumculuğu tanıdım. Tohumculuk benim dünyamda başka bir kapı açtı. 1999 yılından sonra Türkiye yine krizlere girdi. Bu sefer sebzeçiliği keşfettim. Her krizde ben tarımın farklı farklı bölümlerine girmiş oldum...

**Tablo 4.1 Devamı Kriz Dönemlerinde Uygulanan İşletme Stratejileri**

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	KRİZ DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
20	SHELL	ENERJİ	2008 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Çeşitlendirme Stratejileri - İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi	".....Son 18 ayda kaya petrolü alanına eğildik, 6-8 aylık bir dönemde de önemli satın almalar yaptık. Ekonomik kriz de bize bu açıdan avantaj sağladı....".
21	HTC	BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ	2008 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Çeşitlendirme Stratejileri - İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi	"....2008 yılında biraz zor bir yoldu, Çok iyi bir kârlılığa ulaştığımız halde büyümede yüzde 5 geriye gittik, Bunun en önemli nedeni ekonomik kriz oldu, Aynı zamanda Windows'dan Android'e geçiş yapıyorduk, Ancak yine de kârlılıkta herhangi bir erime olmadı...".

Tablo 4.1 Devamı Kriz Dönemlerinde Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	KRİZ DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
22	PEGASUS	SİVİL HAVACILIK	2008 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Pazara Nüfuz Etme Stratejisi	<i>"...2008 yılında 35 milyon misafir taşıdık. Türk Hava Yolları, bizden bir 10 milyon daha eksik taşımış. Boeing'in en önemli 5 müşterisinden biriyiz..... Biz sektörde pahalılık kavramını ve algıyı değiştirdik....."</i>
23	ARÇELİK	BEYAZ EŞYA	2000 YILI	- BÜYÜME STRATEJİLERİ - İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıkla - Satın Alma Stratejisi	<i>".....2000 yılında Koç Holding'in aldığı bir kararla Beko ve Arçelik birleşerek bugünkü Arçelik şirketi oluştu...."</i>

Tablo 4.1 Devamı Kriz Dönemlerinde Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	KRİZ DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
24	ORIFLAME	KOZMETİK		- DURAĞAN İŞLETME STRATEJİLERİ	"....Dünyanın yaşadığı krizi Türkiye'de siz aynı şekilde hissetmediniz ama ekonomik olarak insanların daha fazla işe ihtiyaçları oldu. Zor zamanlarda, daha çok satış elemanımız oldu. Ama aynı zamanda insanlara bu ürünleri satmak daha zorlaştı. Bizim için en zor olan şey, insanları şirkete çekmekti. Yunanistan'da geleneksel kozmetik perakendecilerin satışları yüzde 24 azaldı. Bizim satışlarımız arttı ama zor bir dönemdi. Biz durağan bir dönem geçirdik....."
25	KORDSA GLOBAL	TEKSTİL	2000 YILI	- BÜYÜME STRATEJİLERİ - İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar - Stratejik İttifaklar	"....70'li yıllar Kordsa Global'in bölge pazar satışlarına, 80'li yıllar ihraç pazarlarına ve bölgesel büyümeye odaklandığı yıllardı. 90'lı yıllar ise uluslararası ortaklıklarla büyümeye odaklandık. 2000'li yıllar da global şirkete dönüşmeye odaklandığımız dönem oldu...."



Tablo 4.1 Devamı Kriz Dönemlerinde Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	KRİZ DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
26	ZORLUTEKS	EV TEKSTİLİ	2001 YILI	- KARMA STRATEJİLER	<i>"....İlk 3'e girmek 2001' in başlarında yüksek yatırım bütçeleriyle mümkün oldu. Ama konumu korumak için satın alma, ürün geliştirme ve mevcut pazarlarımızdaki raf paylarımızı artırma gibi önemli stratejiler izledik....."</i>
27	YÜNSA	GİYİM	1999 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Ürün Farklılaştırma Stratejisi	<i>".....Yünsa 1973'te kuruldu. Bu noktaya gelmek pek tabii ki uzun ve zorlu bir yolculuktu. 1999 yılından itibaren müşteri odaklı yaklaşım, pazar koşullarına ve trendlere hızla uyum gösterme kabiliyeti, farklılaşma stratejisi ve kendi koleksiyon gücümüze yaptığımız yatırım global başarıyı beraberinde getirdi....."</i>

Tablo 4.1 Devamı Kriz Dönemlerinde Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	KRİZ DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
28	BALNAK HOLDİNG	LOJİSTİK	2008 YILI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BÜYÜME STRATEJİLERİ</li> <li>- İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar</li> <li>- Satın Alma Stratejisi</li> </ul>	<p><i>"...Balnak Holding de son 10 yılda 2 kez kuantum zıplaması etkisi yaratan gelişme yaşadı. Bu atılımlardan ilkinin, 2007 yılında Amerikan yatırım fonu Great Circle Capital ile ortaklıkla hayata geçirdiklerini belirten Balnak Holding Yönetim Kurulu Başkanı Lütfi Aygüler, ikincisinin de 2008 yılında İzmir Lojistik Grup ile yaptıkları birleşme olduğunu söylüyor....."</i></p>
29	LİMAK	MÜTEAHHİTLİK	2008 YILI	<ul style="list-style-type: none"> <li>-BÜYÜME STRATEJİLERİ</li> <li>- Çeşitlendirme Stratejileri</li> <li>-İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisi</li> </ul>	<p><i>... "Müteahhitlik sektörüyle işe başladık.... Stratejik olarak bu sektörlerde büyümeyi hedefledik.".... "2007 yılında özelleştirme ihalesini kazanıp Mayıs 2008'de 20 yıllık bir işletme süresi için devraldığımız Sabiha Gökçen Havalimanı projesi, altyapı sektöründe bizim için bir kırılma noktası oldu."....</i></p>

Tablo 4.1 Devamı Kriz Dönemlerinde Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	KRİZ DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
30	VİTRA	SERAMİK	2008 YILI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BÜYÜME STRATEJİLERİ</li> <li>- İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar</li> <li>- Satın Alma Stratejisi</li> </ul>	<i>"...2008'de lüks banyo mobilyaları pazarında Avrupa lideri Burgbad'ın sahibi oldu. Bu zıplamalar Vitra'ya dünya liginde bir oyuncu yaptı...."</i>
31	KASTAMONU ENTEGRE	ORMAN ÜRÜNLERİ VE MOBİLYA	2000 YILI	<ul style="list-style-type: none"> <li>-BÜYÜME STRATEJİLERİ</li> <li>- Bütünleşme Stratejileri</li> <li>-Yatay Bütünleşme Stratejileri</li> <li>-Pazar Geliştirme Stratejisi</li> </ul>	<i>"....Romanya'da 2000 yılında yaptığı Doorpan kapı paneli yatırımı, şirketi Avrupa'nın 2'nci, dünyanın 4'üncü büyük Amerikan kapı paneli üreticisi yaptı...".</i>

**Tablo 4.1 Devamı Kriz Dönemlerinde Uygulanan İşletme Stratejileri**

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	KRİZ DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
32	KASTAMONU ENTEGRE	ORMAN ÜRÜNLERİ VE MOBİLYA	2008 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Pazar Geliştirme Stratejisi	<i>2008'de tamamlanan Kastamonu MDF yatırımı ile MDF pazarında, Türkiye'nin 2'nci büyük şirketi olmayı başardı. Kastamonu Entegre Genel Müdürü Haluk Yıldız, "Sonuç olarak son 10 yıllık yatırımlarımız ile toplu üretim ve satış hacmi ile panel sektöründe Avrupa'nın 6'ncı, dünyanın lider şirketi olduk. Akdeniz ve Karadeniz havzasında bölgesel güç haline geldik"</i>

Öncelikle bilişim teknolojileri alanında faaliyet gösteren Yandex firmasına ait başarı öyküsü incelenmiştir. Bu öyküde Yandex' in kurucusu ve aynı zamanda CEO Erol BİLECİK' in anlatımlarından öncelikle kriz dönemlerinin açık olarak ifade edildiği yerler belirlenmiş, kriz dönemlerinde ne gibi faaliyetler icra ettikleri incelenmiştir. ...*"2000 yılında yüzde 50 ortaklığa gittiğimiz Pouliadis Grup'un bize kattığı sinerji de önemli bir adımdı. Yabancı sermayeyle erken tanıştık ve bu bize avantaj getirdi."*... ifadesi ile işletmenin 2000 yılında Pouladis Grup ile şirket ortaklığı yaptığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Burada yapılan şirket ortaklığı **Büyüme Stratejilerinden İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıkları Stratejik İttifaklar** alt başlığında sınıflandırmıştır. Stratejik ortaklık, iki veya daha fazla sayıdaki bağımsız şirketin, belirli bir stratejik amaç doğrultusunda işbirliği yapmak için bir araya gelmeleri ile oluşan anlaşmalardır. Aynı zamanda CEO Erol BİLECİK' in 16 Eylül 2000 tarihinde Sabah Gazetesinde yayımlanan röportajında *"Bu ciroyla BT sektörünün dağıtım kulvarında oldukça yüksek bir hacime ulaştık. Index'in, dünya üzerinde 30'u aşkın büyük üreticinin ürününün Türkiye dağıtımını yapar hale gelmesini sağladık. Index'in yapısına global dünyadaki gelişmelerin yansımaları daha yoğun hale getirmek için, stratejik bir ortaklık kararı aldık."* ifadeleri yapılan bu sınıflandırmanın doğruluğunu ispat etmektedir. (Kaynak:<http://arsiv.sabah.com.tr/2000/09/16/e07.html>).

Simit Sarayı' nın başarı öyküsün de kurucu Haluk OKUTUR' un ....*"Daha hijyenik koşullarda üretim yaparsam simidin pazarını büyütebileceğimi anladım....2000 yılında bu projeyi İstanbul'da yapabileceğimi anladım..... Kafamdaki konsept ise şuydu: Yaya trafiğinin yoğun olduğu, iyi lokasyonlarda, kafelerde, iyi koşullarda üretilmiş simit satmak."*... ifadeleri ile uygulanan işletme stratejisi **Büyüme Stratejilerinden Bütünleşme Stratejileri Yatay Bütünleşme Stratejileri Pazar Geliştirme Stratejisi** başlığında ele alınmıştır. Yatay Bütünleşme Stratejisinde işletme, kendi pazarı içinde nüfuz ve etkililiğini arttırarak genişler. Yatay Bütünleşme Stratejisinin alt başlığı altında ele alınan Pazar Geliştirme Stratejisi ise belirli bir mamulün mevcut pazarda kullanımını arttırmaya yönelik çabalardan oluşur. Mamulün yeni bir kullanım alanını bulmak veya müşteri üzerindeki etkisini arttırarak bağımlılık sağlamak şeklinde uygulanabilir. Mevcut ürünleri üzerinde yapılacak geliştirmeler ile mevcut veya farklı pazarlara sunmaktır ve satışları arttırmaktır. Bu stratejide işletmeler tarafından daha çok, ürünü kullanmayanları etki altına almak yatar. 2000 yılında

üretim koşullarının iyileştirilmesi suretiyle simidin mevcut pazarda kullanımını arttırmaya yönelik olarak gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmenin gerçekleştirdiği strateji bu tanımla örtüşmektedir.

LC Waikiki yönetim kurulu başkanı Vahap KÜÇÜK' ün ....“*LC Waikiki için üretimden perakendeye geçiş bir dönüm noktası oldu. Perakendeye geçişi ise 2001 yılında gerçekleştirebildik.....2001 krizine kadar perakendeye geçiş dönüşümünü gerçekleştiremedik.... 2001 yılındaki krizde zaten taşlar yerinden oynadı.... Bunun bir fırsat olduğunu düşündük*”... Şirket olarak da bizim müşterimiz tüketici değil, bayi idi..... ifadeleri ile LC Waikiki' nin **Büyüme Stratejilerinden Bütünleşme Stratejileri Dikey Bütünleşme Stratejileri İleriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisini** uyguladığı sonucuna varılmıştır. Dikey Bütünleşme Stratejisinde işletmeler, satıcıların veya alıcıların kârını ele geçirmek amacıyla geriye doğru (kaynaklar) veya ileriye doğru (dağıtım kanalları) genişler. İleriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisinde ise işletmeler, kendi mamullerini tüketen veya kullananlara doğru ilerler. İfadeden de anlaşıldığı üzere giyim sektöründe faaliyet gösteren işletme 2001 yılında bayilik sistemine son vererek perakendecilik sistemine geçiş yapmış ve doğrudan kendi mamullerini kullananlara, yani müşterilere doğru ilerlemiştir.

Müteahhitlik alanında faaliyet gösteren Sinpaş' ın kurucusu Avni ÇELİK anlatımında; ....“*Birden 2001 krizi patladı.*”... “*Ülkede inanılmaz bir belirsizlik varken siz yatırıma devam ediyorsunuz. O yıl da daha hiç Bosphorus projesi ortada yokken arazi almaya devam ediyorduk. O gün kestik alımı. Daha fazla alım yapmamız için çok büyük baskı geldi. Araya çok insan koydular. Ancak bir taraftan geleceğin belirsizliği, bir taraftan da finansal piyasaların istikrarsızlığı nedeniyle durduk.... ....Hatta bu büyümenin belirli aşamalarında durup dinlenmeyi, biraz yatay seyretmeyi göze aldık....*” ifadelerine yer vermiştir. Bu anlatımdan yola çıkarak işletmenin 2001 yılında uygulamış olduğu temel işletme stratejisi **Durağan İşletme Stratejileri** olarak yorumlanmıştır. Durağan işletme stratejisinde işletmeler, mevcut işlerini ve faaliyet alanlarını olduğu gibi devam ettirmek yolunu seçerler. Pazarın büyümediği ve dolayısı ile işletmeler için nakit akışlarının cazip olmadığı ama yine de gelir elde edilen bu alanda işletmenin faaliyetini devam ettirmesi uygun bir davranış olabilir. Böyle bir durumda işletme faaliyet veya iş alanına mevcut durumunu koruma amacı ile durağan stratejiler olarak tanımlayabileceğimiz stratejik uygulamaları gerçekleştirir. Bu stratejiyi uygulayan bir

işletme, geçmiş yıllarda olduğu gibi, belirlediği amaçlara aynı şekilde ulaşma çabalarını sürdürür. Ancak burada enflasyonun etkileri de dikkate alınarak mali düzenlemeler yapılmalıdır. İşletmenin yatırımlarını kriz nedeniyle durdurması ve faaliyetlerine yatay olarak devam ettirmesi Durağan İşletme Stratejisini uyguladığının göstergesidir.

D&R'ın genel müdürü Kürşat DEMİRCİOĞLU ..... *"En hızlı büyümeyi 2001 krizinin ardından yakaladık..... Kriz dönemi olmasına rağmen bu yıl da tüm olumsuzluklara karşın yüzde 14 oranında büyüme yakaladık.".... "Geniş metrekareli mağazalarımız satışlarımızı ciddi biçimde artırdı.... Ayrıca büyük metrekareli mağazalarda hem kendimizi daha iyi ifade edebildik hem de ürün çeşidimizi artırdık."...* ifadeleri ile özellikle 2001 krizinden sonra hızlı bir büyüme ivmesi yakaladıklarına dikkat çekmiştir. Bunu yaparken ürün çeşitliliğini arttırdıklarını vurgulamıştır. Dolayısıyla işletmenin **Büyüme Stratejilerinden - Çeşitlendirme Stratejileri- İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi** uyguladığı sonucuna varılmıştır. İşletmelerin faaliyette buldukları mevcut iş sahaları içinde veya benzer alanlarda yeni işlere girererek izledik stratejiler ilişkili çeşitlendirme stratejisi olarak adlandırılmaktadır. İşletmeler bu stratejiyi uygularken önceden bilgi sahibi ve deneyimi olduğu benzer alanlarda faaliyetlerde bulunarak büyümeyi amaçlamaktadır. Başarı öyküsünde işletmenin en önemli gelir kaynağının kitap satışı olduğu, bununla birlikte CD, DVD, oyun, mp3, film gibi ürünlere de yöneldikleri belirtilmektedir. Pazarda hakim oldukları kitap satışlarının yanı sıra teknolojiye dayalı benzer yeni mamulleri müşterilerine sunmuştur.

Yine aynı anlatım içerisinde 2008 yılı için bahsedilen hususlarla ilgili olarak *".....Aslında bu yıl kriz nedeniyle yeni mağaza açmayı düşünmüyorduk. Bundan dolayı elimizdeki mevcutları değerlendirme yoluna gittik. Metrekareleri öne çıkardık. İlk 6 ayda piyasada yüzde 12'lik düşüş olmasına rağmen, bizim satışlarımızda yüzde 14'lük artış oldu. Krizde insanlar sinemaya gitmedi, ancak evlerinde izlemek için DVD aldı. Dolayısıyla bizim satış grafiğimiz arttı. Ekonomik krizin en etkili olduğu 2009'un ilk 3 ayında inanılmaz bir ciro artışı yakaladık."....* ifadesi ile karşılaşılmaktadır. Burada işletmenin 2008-2009 yıllarında yatırım yapmak yerine elindeki mevcutları değerlendirme yoluna gittiği anlaşılmaktadır. Bu sebeple işletmenin uyguladığı temel işletme stratejisi **Durağan İşletme Stratejileri** olarak yorumlanmıştır. Durağan işletme stratejisinde işletmeler, mevcut işlerini ve faaliyet alanlarını olduğu gibi devam ettirmek yolunu seçerler. Pazarın büyümediği ve dolayısı ile işletmeler için nakit

akışlarının cazip olmadığı ama yine de gelir elde edilen bu alanda işletmenin faaliyetini devam ettirmesi uygun bir davranış olabilir. Böyle bir durumda işletme faaliyet veya iş alanına mevcut durumunu koruma amacı ile durağan stratejiler olarak tanımlayabileceğimiz stratejik uygulamaları gerçekleştirir.

Beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren Miele'nin dördüncü kuşak yöneticisi Dr. Markus MIELE söyleşide *"2009'da bir önceki yıla göre yüzde 25 büyüme kaydettik.".... "Türkiye'de krizlerde bile cirolarımızda düşüş olmadı. Pazarlama ve tanıtım yatırımlarına devam ediyoruz böylece insanlar yeniden alıma geçtiğinde hazır olacağız..... Krizde de stratejimizi değiştirmedik. Aslında bizim stratejimiz hep aynı, kalite ve hizmet açısından premium segmentte olmak. Krizde de aynı şekilde yatırım yapmaya devam ettik ve ediyoruz...."* ifadelerini kullanmıştır. Bu ifadeden yola çıkarak işletmenin 2008 yılında da izlediği ve stratejilerinde değişiklik yapmadıkları, **Büyüme Stratejileri - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri-Pazara Nüfuz Etme Stratejisini** uyguladığı sonucuna varılmıştır. Yatay Bütünleşme Stratejilerinde işletmeler, kendi pazarı içinde nüfuz ve etkililiğini arttırarak genişler. Yatay bütünleşme stratejilerinin temel hedefi, daha büyük miktarlarda satış yapmaya yöneliktir. Pazara Nüfuz Etme Stratejisi; mevcut mamulde herhangi bir değişiklik yapmadan, mevcut pazarda daha çok satış yapmaya yönelik bir stratejidir. Doğrudan satış arttırma çabalarına dayanır. *...Biz kârlı olarak ürünlerimizi satmaya çalışıyoruz, tabii bunun sonucunda pazar payı da kazanıyoruz. Ama amacımız pazar payı değil, kâr elde etme..."* ifadesinden işletmenin pazar payını arttırmaktan ziyade mevcut pazara nüfuz ederek satışları arttırarak kâr elde etme amacı taşıdığı görülmektedir.

Gıda sektöründe faaliyet gösteren DİMES'in genel müdürü Ozan DİREN başarı öyküsünde *..."2000 yılından sonra belli bir sisteme ve yönetim yapısına sahip olmayan şirketlerin ayakta kalamayacağını anladık. Bunu fark ettikten sonra şirket içinde pazarlama alanında çalışmalara başladık."..... "hızla bu yatırımlarımıza devam ettik.".... Türkiye'nin dışarıya açılma politikası, serbest piyasaya geçişi gibi çeşitli maliyet düşürücü unsurların da ortaya çıkmasıyla yeni yatırımlar yaptık. Özellikle kağıt pakette meyve sularına odaklandık... Daha önce nakliye, toplam maliyetlerimiz içinden önemli bir pay alıyordu. Ambalajlı üretime geçtikten sonra yüzde 30'lara varan nakliye maliyeti bir anda yüzde 3-5'lere düştü... Bunun sonucunda da Türkiye geneli, hatta yurtdışında satış faaliyetlerine başladık....."* ifadelerine yer vermiştir. Burada birden



fazla işletme stratejisinin varlığından söz etmemiz gerekir. Maliyet, kalite, hizmet ve yenilik gibi hususlarda gelişme sağlamak amacıyla, örgütün mevcut yapısı ve kullanılan süreçlerin terk edilerek veya değiştirilerek, mal ve hizmet üretmek için gerekli faaliyetleri en başından itibaren gözden geçirme çabası Küçülme Stratejileri başlığı altında yer alan Tasarruf Stratejilerini açıklamaktadır. Buradan işletmenin meyve suyunun cam ambalajdan kağıt pakete geçiş yaparak nakliye maliyetlerini önemli derecede düşürdüğü görülmekte Küçülme Stratejileri - Tasarruf Stratejilerini uyguladığı sonucuna varılmaktadır. Bununla beraber pazarlama alanında çalışmalar yaptıkları ve değişik pazarlara yöneldikleri ifadelerinden ise Büyüme Stratejileri - Çeşitlendirme Stratejileri- Pazar Geliştirme Stratejisini izledikleri ortaya çıkmaktadır. İşletme, eğer bir tek ürün veya hizmet cinsi ile bir pazarda faaliyette bulunuyorsa, işletme stratejilerinden birini açık bir biçimde uygulamaya koyabildiği gibi bazen değişik stratejik alternatifleri izleyip aynı anda iki veya daha fazla işletme stratejisini takip ettiği durumlar oluşabilmektedir. Bu durumda **Karma Stratejiler** karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple işletmenin **Karma Stratejileri** uyguladığı sonucuna varılmıştır.

BİMEKS Yönetim Kurulu Başkanı Murat AKGIRAY "...2008 krizi döneminde yabancı şirketler zararlarını sermaye koyarak finanse etti. Biz ise daha verimli bir modele geçmek için çalışmaya başladık. Franchising ve bayilik teklifleri zaten alıyorduk. Belki de yüzlerce öneri vardı.... Ancak bu dönemde franchising bize verim sağlayacaktı. Bu nedenle bir yazılım ekibi kurarak kendimize has bir model geliştirdik..... Bimeks Mağaza İş Ortaklığı-BİMİO adını verdiğimiz, dış kaynak kullanımına benzeyen özgün bir franchising modeli oturttuk. Bu da bize sermayeye ihtiyaç duymadan büyüme getirdi....." ifadeleri ile Bilişim Teknolojileri alanında faaliyet gösteren işletmenin 2008 kriz döneminde **Büyüme Stratejilerinden İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıkları Stratejik İttifaklar** alt konu başlığında ele alınmıştır. Bimeks Mağaza İş Ortaklığı ile adı altında kurulan franchising modeli ile işletmenin bir stratejik ittifak oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Stratejik ittifak, iki veya daha fazla sayıdaki bağımsız şirketin, belirli bir stratejik amaç doğrultusunda işbirliği yapmak için bir araya gelmeleri ile oluşan anlaşmalardır. Küresel rekabetin artmasıyla birlikte, giderek artan stratejik ittifaklar; büyüme maliyetinin yüksek olması, şirketlerin birbirini tamamlayacak kaynaklara sahip olması ve nihayet sinerji yaratması sebebiyle, ulusal işletmeleri küresel boyutta rekabete girme

konusunda cesaretlendirmekte; uluslararası işletmelere ise rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Sarten Ambalaj Sanayi Yönetim Kurulu Başkanı Zeki SARİBEKİR başarı öyküsünde "...Metal ambalajda liderlik uzun yıllar önce değişti. 1990'larda iki güçlü rakibimizi geçtik. Bizim önümüzde olan iki liderden biri kapandı, diğerini de biz 2001 yılında satın aldık. Su anda metal ambalajda lider konumdayız..." söylemlerinden ambalaj sektöründe faaliyet veren işletmenin 2001 yılında rakiplerinden biri satın aldığı sonucuna varılmıştır. Buna göre işletmenin **Büyüme Stratejilerinden İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıkları Satın Alma Stratejisini** izlediği anlaşılmaktadır. Satın Alma stratejisinde işletme yeni bir pazara girmek veya mevcut pazarda etkililiğini arttırmak amacıyla tatmin edici bir şekilde çalışmayan bir başka işletmeyi kendi bünyesine dahil eder. Satın almayı birleşme stratejilerinden ayırt eden özellik, bir işletmenin alacak ve borçlarıyla birlikte tüm varlıklarının satın alan işletmenin varlıklarına eklenmesidir. satın alma stratejisinde diğer işletmeler, satın alan işletmenin kimliğine bürünmektedir. Böylece satın alan işletme hukuki varlığını devam ettirirken, diğerleri ortadan kalkar ve piyasaya yeni hisse senetleri sunulmaz.

Aynı başarı öyküsünde "...Kriz dönemlerinde müşterilerimiz ödemelerini uzatmak istedi, onlara bu anlamda destek olduk. Bu destekten dolayı krizin etkileri geçtikten sonra müşterilerimizin sadakati çok daha yüksek düzeyde devam etti. Üretimi durdurup beklemektense veya birçoğlarının yaptığı gibi mallarımızı dövizin yükseldiği dönemde daha pahalıya satabilmek için stokta tutmaktansa seri biçimde üretim yapmayı sürdürdük..." ifadeleri ile işletmenin kriz dönemlerinde izlemiş olduğu temel işletme stratejisi **Durağan İşletme Stratejileri** olarak yorumlanmıştır. Durağan işletme stratejisinde işletmeler, mevcut işlerini ve faaliyet alanlarını olduğu gibi devam ettirmek yolunu seçerler. Pazarın büyümediği ve dolayısı ile işletmeler için nakit akışlarının cazip olmadığı ama yine de gelir elde edilen bu alanda işletmenin faaliyetini devam ettirmesi uygun bir davranış olabilir. Böyle bir durumda işletme faaliyet veya iş alanına mevcut durumunu koruma amacı ile durağan stratejiler olarak tanımlayabileceğimiz stratejik uygulamaları gerçekleştirir. Bu stratejiyi uygulayan bir işletme, geçmiş yıllarda olduğu gibi, belirlediği amaçlara aynı şekilde ulaşma çabalarını sürdürür.

Daikin Türkiye'nin CEO'su Hasan ÖNDER' in "...Biz şirketi kurduktan 15 gün sonra 94 krizi oldu. Sonrasındaki 5 ay kapımızı çalan bile olmadı. Ancak işimizi kapatmayı hiç düşünmedik, çünkü bu işin potansiyelinin farkındaydık. O dönemde sabretmeyi, müşterinin işin temeli olduğunu çok iyi öğrendim. 6 ay sonra işler bir açıldı pir açıldı....." söylemlerinde, iklimlendirme sektöründe faaliyet gösteren işletmenin 1994 kriz döneminde faaliyetlerini olduğu gibi sürdürmeye devam etmesinden **Durağan İşletme Stratejilerini** izlediği sonucuna varılmıştır.

Aynı başarı öyküsünde geçen ".....2000'de satışlarımız 4 katına çıktı. Tüm Türkiye'yi minibüsle dolaşılıyor ve her yerde bayi ağı oluşturuyordum. O dönemde Güneydoğu'da hiç klima bayisi yoktu. Herkes genelde sıcak diye Akdeniz'de bayilik açıyordu. Biz ilk önce Güney Doğu'ya gittik, bu bölgede çok güçlendik. Daha sonra Türkiye'ye yayıldık...." ifadelerinden işletmenin 2000 yılında **-Büyüme Stratejileri- Yatay Bütünleşme Stratejileri- Pazar Geliştirme Stratejisini** izlediği kanaatine varılmıştır. Bu stratejiyle amaç, mevcut ürünler için yeni müşteri grupları bulmaktır. Ürünü kullanmayanların teşvik edilmesi ve yeni bir fiyatlandırma politikası geçerli stratejik araçlardır. Bu stratejide da yatan fikir mevcut ürünleri üzerinde yapılacak geliştirmeler ile mevcut veya farklı pazarlara sunmak ve satışları arttırmaktır. İşletmeler tarafından daha çok, ürünü kullanmayanları etki altına almak esastır. Burada işletmenin aynı ürünle farklı bölgelere yani farklı pazarlara yönlendikleri görülmektedir.

Daikin Türkiye'nin CEO'su Hasan ÖNDER' son olarak "...2001 yılında işleri oturttuk. Bu dönemde Sanko'dan ortaklık teklifi geldi. 2001 krizi daha olmamıştı. Çok hızlı karar verdik ve yüzde 75'imizi Sanko'ya sattık. Henüz imzalar atılmamıştı ki 2001 krizi patlak verdi. Dolar aldı başını gitti, faizler yükseldi. Sanko bizi almazsa çok zor duruma düşecektik. Ancak Sanko sözünden dönmedi...." söylemleri yer almaktadır. Bu ifadelerden iklimlendirme sektöründe faaliyet gösteren işletmenin % 75 hissesini satarak Sanko ile ortaklık kurdukları ifade edilmektedir. Buna göre işletmenin izlemiş olduğu strateji **Büyüme Stratejilerinden İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıkları Stratejik İttifaklar** başlığında ele alınmıştır.

Doğtaş Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Davut DOĞAN Mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletme ile ilgili ...."1994 yılında yurtdışına açıldık ve Arnavutluk'ta bir arkadaşımın bir mağaza açtık. Daha sonra da Makedonya'ya

*geçtik...." söylemlerinde bulunmuştur. Burada işletmenin uyguladığı strateji -**Büyüme Stratejileri-Yatay Bütünleşme Stratejileri- Pazar Geliştirme Stratejisini** başlığı altında ele alınmıştır. Bu stratejiyle amaç, mevcut ürünler için yeni müşteri grupları bulmaktır. Ürünü kullanmayanların teşvik edilmesi ve yeni bir fiyatlandırma politikası geçerli stratejik araçlardır. Bu stratejide da yatan fikir mevcut ürünleri üzerinde yapılacak geliştirmeler ile mevcut pazarlara sunmaktır ve satışları arttırmaktır. İşletmeler tarafından daha çok, ürünü kullanmayanları etki altına almak esastır.*

*Koton'un yönetim kurulu başkanı Yılmaz YILMAZ "...2000 yılında en büyüğü 300 metrekare olan 10'uncu mağazamızı açtık. Bizim için dönüm noktası 2000 yılıdır diyebilirim. Çünkü bu yıl 18 bin kişilik müşteri profili ve beklentileri araştırması yaptırdık. Araştırmaya göre müşterilerin bizden ne beklediğini öğrenmek istedik. Sonuçlara göre zengin koleksiyon, makul fiyat ve büyük mağazaların talep edildiğini gördük. Bunun üzerine ilk önce tasarım departmanına yatırım yapmaya karar verdik...."* söylemlerinde bulunmuştur. Bu ifadelerle göre giyim sektöründe hizmet veren işletmenin 2000 yılında mağaza açarak büyüme devam ettiği, aynı zamanda müşteri beklentilerine göre daha zengin koleksiyon oluşturma kararı aldığı sonucuna varılmıştır. İşletmenin mağaza açmaya devam etmesi ile Büyüme Stratejileri- Yatay Bütünleşme Stratejileri- Pazar Geliştirme Stratejisi izlediği, daha zengin koleksiyon oluşturma kararı ile de Büyüme Stratejileri-Çeşitlendirme Stratejileri- İlişkili Çeşitlendirme Stratejisini uyguladığı sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak bu söylemlerden işletmenin birden fazla strateji uyguladığı, yani **Karma Stratejileri** tercih ettiği sonucuna varılmıştır.

*Yine aynı Başarı öyküsünde "...Kariyer yolculuğumuzda bizi en çok zorlayan dönem, 2001 kriziydi... Birçok firma küçülmeye giderek bu krizi aşmaya çalıştı. Biz tam tersini yaptık, Ödemelerimiz artarken gelirlerimiz azalırda sıkıntı yaşarız dedik Farklı satış kanallarını denemenin akıllıca olacağına inandık. 3 ay içinde Anadolu'da çok ciddi bir bayi organizasyonu kurduk. Satış yaparak krizi atlattık...."* söylemleri yer almaktadır. Bu söylemler ile işletme farklı pazarlara yönelmiş ve satışlarını arttırmıştır. Buna göre işletmenin izlemiş olduğu strateji **Büyüme Stratejileri- Yatay Bütünleşme Stratejileri - Pazar Geliştirme Stratejisi** olarak değerlendirilmiştir. Bu stratejiyle amaç, mevcut ürünler için yeni müşteri grupları bulmaktır. Mevcut ürünleri, üzerinde yapılacak geliştirmeler ile mevcut yada farklı pazarlara sunmak ve satışları arttırmaktır. Bu stratejide işletmeler tarafından daha çok, ürünü kullanmayanları etki altına almak

yatar. Pazar geliştirme stratejilerinde asıl hedef daha çok satış yapmak, satışları arttırmaktır.

Ayten ÇÖL "...1971'de herkesin yaptığı şeyleri yapıyordum, sonrasında krizler geldi. Krizlerle birlikte ben tohumculuğu tanıdım. Tohumculuk benim dünyamda başka bir kapı açtı. 1999 yılından sonra Türkiye yine krizlere girdi. Bu sefer sebzeçiliği keşfettim. Her krizde ben tarımın farklı farklı bölümlerine girmiş oldum..." söylemlerinde bulunmuştur. Burada işletme her kriz döneminde tarımın farklı bir boyutuna yönelmiş ve **Büyüme Stratejileri-Çeşitlendirme Stratejileri- İlişkili Çeşitlendirme Stratejisini** uyguladığı sonucuna varılmıştır.

Royal Dutch Shell'in CEO'su Peter VOSER başarı öyküsünde ".....Son 18 ayda kaya petrolü alanına eğildik, 6-8 aylık bir dönemde de önemli satın almalar yaptık. Ekonomik kriz de bize bu açıdan avantaj sağladı...." ifadelerine yer vermiştir. Derginin yapmış olduğu bu röportajın 2010 yılında yapılmış olması nedeniyle "...Son 18 ayda kaya petrolü alanına eğildik..." söyleminden işletmenin bunu 2008 yılında yaptığı sonucuna varılmıştır. Enerji sektöründe hizmet veren işletme burada farklı bir petrol kaynağına yönelmiş ve ekonomik krizde bu strateji kendilerine büyük avantaj sağlamıştır. İşletmenin izlemiş olduğu bu stratejinin **Büyüme Stratejileri- Çeşitlendirme Stratejileri- İlişkili Çeşitlendirme Stratejisini** olduğu sonucuna varılmıştır.

Bilişim Teknolojileri Sektöründe faaliyet gösteren HTC' nin kurucusu Peter CHOU "...2008 yılında biraz zor bir yoldu, Çok iyi bir kârlılığa ulaştığımız halde büyümede yüzde 5 geriye gittik, Bunun en önemli nedeni ekonomik kriz oldu, Aynı zamanda Windows'dan Android'e geçiş yapıyorduk, Ancak yine de kârlılıkta herhangi bir erime olmadı..." söylemlerinde bulunmuştur. İşletmenin ürünlerinde kullanmakta olduğu işletim sisteminde değişiklik yaptığı görülmektedir. Bu nedenle izlediği strateji **Büyüme Stratejileri- Çeşitlendirme Stratejileri- İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi** olarak değerlendirilmiştir.

Pegasus Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı başarı öyküsündeki ifadelerinde "...2008 yılında 35 milyon misafir taşıdık. Türk Hava Yolları, bizden bir 10 milyon daha eksik taşımış. Boeing'in en önemli 5 müşterisinden biriyiz..... Biz sektörde pahalılık kavramını ve algıyı değiştirdik....." sözlerine yer vermektedir. Burada işletmenin

**Büyüme Stratejileri- Yatay Bütünleşme Stratejileri - Pazara Nüfuz Etme Stratejisini** uyguladığı sonucuna varılmıştır. Bu stratejide işletme, kendi pazarı içinde nüfuz ve etkililiğini arttırarak genişler. Mevcut mamulde herhangi bir değişiklik yapmadan, mevcut pazarda daha çok satış yapmaya yönelik bir stratejidir. Doğrudan satış arttırma çabalarına dayanır. Bu stratejide O günkü müşterilerin satın alma miktarını arttırarak, mamulün eskime oranını arttırarak, mamulün diğer kullanım alanlarını tanıtarak veya artan kullanımlar için fiyat indirimleri sağlayarak gerçekleştirilebilir. "*Pahalılık kavramını ve algıyı değiştirdik*" söylemi ile "*2008 yılında 35 milyon misafir taşıdık. Türk Hava Yolları, bizden bir 10 milyon daha eksik taşımış.*" söylemlerinden işletmenin artan kullanımlardan ve uyguladıkları fiyat indirimleri açıkça anlaşılmaktadır.

Koç Holding Dayanıklı Tüketim Grup Başkanı Gündüz ÖZDEMİR "*.....2000 yılında Koç Holding'in aldığı bir kararla Beko ve Arçelik birleşerek bugünkü Arçelik şirketi oluştu....*" ifadelerinde bulunmuştur.. Bununla birlikte 2000 yılına gelindiğinde Koç Holding Dayanıklı Tüketim Grubu'nun yeniden yapılanması sonucu Beko, Beko Ticaret A.Ş. bünyesinden çıkararak, Arçelik markası ile birlikte Arçelik A.Ş. çatısı altına girmiştir (<http://www.beko.com.tr/tarihce.html>). Bu nedenlerle beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren işletme 2000 yılında Beko' yu satın alıp bünyesine dahil ettiği sonucuna varılmıştır. İşletme burada **Büyüme Stratejilerinden İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıkları Satın Alma Stratejisini** izlemiştir.

Oriflame Yönetim Kurulu Başkanı Robert Af JOCNICK başarı öyküsünde yer alan söylemlerinde "*....Dünyanın yaşadığı krizi Türkiye'de siz aynı şekilde hissetmediniz ama ekonomik olarak insanların daha fazla işe ihtiyaçları oldu. Zor zamanlarda, daha çok satış elemanımız oldu. Ama aynı zamanda insanlara bu ürünleri satmak daha zorlaştı. Bizim için en zor olan şey, insanları şirkete çekmekti. Yunanistan'da geleneksel kozmetik perakendecilerin satışları yüzde 24 azaldı. Bizim satışlarımız arttı ama zor bir dönemdi. Biz durağan bir dönem geçirdik.....*" ifadelerine yer vermektedir. Bu ifadelerde kozmetik sektöründe hizmet veren işletmenin herhangi bir yatırım, pazar arama vb. girişimde bulunmadığı ve **Durağan Stratejileri** izlediği sonucuna varılmaktadır. Durağan Stratejiler işletmenin mevcut işlerini ve faaliyetlerini olduğu gibi sürdürmesidir.

Kordsa Global CEO'su Mehmet N. PEKARUN tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletme ile ilgili olarak *"....70'li yıllar Kordsa Global'in bölge pazar satışlarına, 80'li yıllar ihraç pazarlarına ve bölgesel büyümeye odaklandığı yıllardı. 90'lı yıllar ise uluslararası ortaklıklarla büyümeye odaklandık. 2000'li yıllar da global şirkete dönüşmeye odaklandığımız dönem oldu...."* söylemlerinde bulunmuştur. Bu ifadelerle işletmenin 2000 yılından itibaren küresel anlamda bir genişleme izlediği ve bunu uluslararası ortaklarla gerçekleştirdikleri değerlendirilmiştir. Burada işletmenin uyguladığı temel strateji **Büyüme Stratejilerinden İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıkları Stratejik İttifaklar** başlığında ele alınmıştır. Bilindiği üzere Stratejik ittifak stratejisi, iki veya daha fazla sayıdaki bağımsız şirketin, belirli bir stratejik amaç doğrultusunda işbirliği yapmak için bir araya gelmeleri ile oluşan anlaşmalardır. Küresel rekabetin artmasıyla birlikte, giderek artan stratejik ittifaklar; büyüme maliyetinin yüksek olması, şirketlerin birbirini tamamlayacak kaynaklara sahip olması ve nihayet sinerji yaratması sebebiyle, ulusal işletmeleri küresel boyutta rekabete girme konusunda cesaretlendirmekte; uluslararası işletmelere ise rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Zorlu Tekstil Grubu Başkanı Vedat Aydın tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletme ile ilgili başarı öyküsünde *"....İlk 3'e girmek 2001' in başlarında yüksek yatırım bütçeleriyle mümkün oldu. Ama konumu korumak için satın alma, ürün geliştirme ve mevcut pazarlarımızdaki raf paylarımızı artırma gibi önemli stratejiler izledik...."* ifadelerine yer vermiştir. Bu söylemler ışığında işletmenin konumunu korumak amacıyla Büyüme Stratejileri- - İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar Satın Alma Stratejisi izlediği, aynı zamanda ürün geliştirerek raf paylarını arttırmak suretiyle Büyüme Stratejileri - Bütünleşme Stratejileri- Yatay Bütünleşme Stratejisini izlediği görülmektedir. Dolayısıyla işletmenin burada **Karma Stratejileri** izlediği sonucuna varılmıştır.

Yünsa Genel Müdürü Cem ÇELİKOĞLU giyim sektöründe faaliyet gösteren işletme ile ilgili olarak *".....Yünsa 1973'te kuruldu. Bu noktaya gelmek pek tabii ki uzun ve zorlu bir yolculuktu. 1999 yılından itibaren müşteri odaklı yaklaşım, pazar koşullarına ve trendlere hızla uyum gösterme kabiliyeti, farklılaşma stratejisi ve kendi koleksiyon gücümüze yaptığımız yatırım global başarıyı beraberinde getirdi...."* söylemlerinde bulunmuştur. Bu söylemlerden işletmenin 1999 yılında **Büyüme**

**Stratejileri- Bütünleşme Stratejileri- Yatay Bütünleşme Stratejileri -Ürün Farklılaştırma Stratejisini** izlediği sonucuna varılmıştır. Bu stratejide mevcut mamuller üzerinde değişiklikler yaparak, rakip mamullerden ayrıcalıklı hale gelmeye ve dolayısıyla pazardaki etkililiği arttırmaya yönelik stratejilerdir.

Balnak Holding Yönetim Kurulu Başkanı Lütfi Aygüler, lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletme ile ilgili olarak "...Balnak Holding de son 10 yılda 2 kez kuantum zıplaması etkisi yaratan gelişme yaşadı. Bu atılımlardan ilkinin, 2007 yılında Amerikan yatırım fonu Great Circle Capital ile ortaklıkla hayata geçirdiklerini belirten Balnak Holding Yönetim Kurulu Başkanı Lütfi Aygüler, ikincisinin de 2008 yılında İzmir Lojistik Grup ile yaptıkları birleşme ..... ifadelerinde bulunmuştur. Burada işlemenin 2008 yılında İzmir Lojistik Grup ile birleştiği açık olarak anlaşılacakla birlikte, Uluslar Arası Taşımacılık ve Lojistik Hizmetleri Derneğinin 27 Mayıs 2009 tarihli internet sayfası haberinde "2008 yılında gerçekleşen tek birleşme ise, İzmir Lojistik,Balnak Lojistik ile birleşerek faaliyetlerini Balnak Lojistik çatısı altında sürdürme kararı almıştır." ifadelerine yer vermiştir. (Kaynak: <http://www.utikad.org.tr/haberler/?id=3073>) Bu sebeple işletmenin uyguladığı temel strateji **Büyüme Stratejilerinden İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıkları Satın Alma Stratejisi** başlığında ele alınmıştır. Satın alma stratejisi, birleşmenin değişik bir şeklidir. Şirket, yeni bir pazara girmek veya mevcut pazarda etkililiğini arttırmak amacıyla tatmin edici bir şekilde çalışamayan bir başka işletmeyi kendi bünyesine dahil eder. Satın almayı birleşme stratejilerinden ayırt eden özellik, bir işletmenin alacak ve borçlarıyla birlikte tüm varlıklarının satın alan işletmenin varlıklarına eklenmesidir. Birleşme stratejisinde bütün işletmeler hukuki varlıklarını kaybederek yeni bir işletme olarak ortaya çıkarken, satın alma stratejisinde diğer işletmeler, satın alan işletmenin kimliğine bürünmektedir. Burada İzmir Lojistik Grup Balnak Lojistik' in çatısı altına girmiştir.

Limak Holding Yönetim Kurulu Başkanı Nihat ÖZDEMİR başarı öyküsünde "...Müteahhitlik sektörüyle işe başladık.... Stratejik olarak bu sektörlerde büyümeyi hedefledik.".... "2007 yılında özelleştirme ihalesini kazanıp Mayıs 2008'de 20 yıllık bir işletme süresi için devraldığımız Sabiha Gökçen Havalimanı projesi, altyapı sektöründe bizim için bir kırılma noktası oldu.".... söylemlerinde bulunmuştur. İşletme 2008 yılına kadar müteahhitlik sektöründe büyümeyi hedeflemiş ve bu doğrultuda stratejilerini



belirlemiş, 2008 yılında ise Sabiha Gökçen Havalimanı' nın işletmesini 20 yıllığına devralmıştır. Buna göre işletme tamamen yeni pazarlarda yeni mamullerle faaliyete geçmiştir. İşletmeler faaliyetlerini birbirleriyle ilgili olmayan birden fazla iş alanına yaygınlaştırır. Bu sebeple işletmenin 2008 yılında izlemiş olduğu işletme stratejisi **Büyüme Stratejileri-Çeşitlendirme Stratejileri- İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisi** başlığı altında ele alınmıştır.

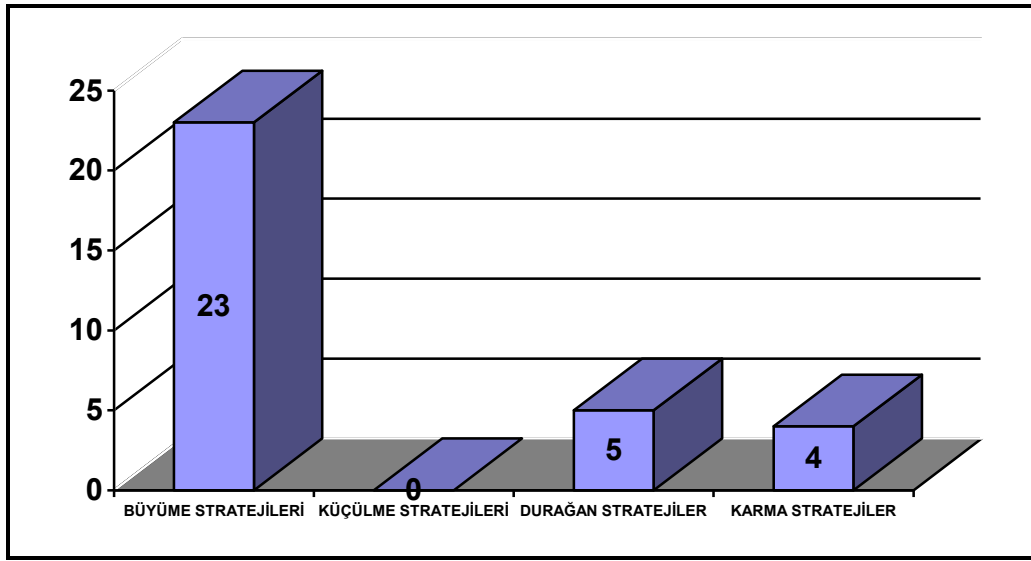
Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu Başkanı Hüsamettin ONANÇ, seramik/banyo mobilyaları sektöründe faaliyet gösteren işletme ile ilgili olarak başarı öyküsünde *"...2008'de lüks banyo mobilyaları pazarında Avrupa lideri Burgbad'ın sahibi oldu. Bu zıplamalar Vitra'yı dünya liginde bir oyuncu yaptı...."* söylemlerinde bulunmuştur. Bu ifadelerden yola çıkarak işletmenin 2008 yılında banyo mobilyaları pazarında Avrupa' da lider durumda olan başka bir işletmeyi satın aldıkları anlaşılmaktadır. Bu sebeple işletmenin uygulamış olduğu işletme stratejisi **Büyüme Stratejilerinden İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıkları Satın Alma Stratejisi** başlığında ele alınmıştır. İşletme, yeni bir pazara girmek veya mevcut pazarda etkililiğini arttırmak amacıyla bir başka işletmeyi kendi bünyesine dahil eder.

Kastamonu Entegre Genel Müdürü Haluk YILDIZ başarı öyküsünde *"...Romanya'da 2000 yılında yaptığı Doorpan kapı paneli yatırımı, şirketi Avrupa'nın 2'nci, dünyanın 4'üncü büyük Amerikan kapı paneli üreticisi yaptı..."* söylemlerinde bulunmuştur. Orman ürünleri ve mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletme ile ilgili bu ifadelerden, işletmenin 2000 yılında mevcut ürünle farklı bir pazarda yatırım yaptığı anlaşılmaktadır. Buna göre işletmenin izlediği stratejisi **Büyüme Stratejileri-Bütünleşme Stratejileri - Yatay Bütünleşme Stratejileri - Pazar Geliştirme Stratejisi** grubunda ele alınmıştır

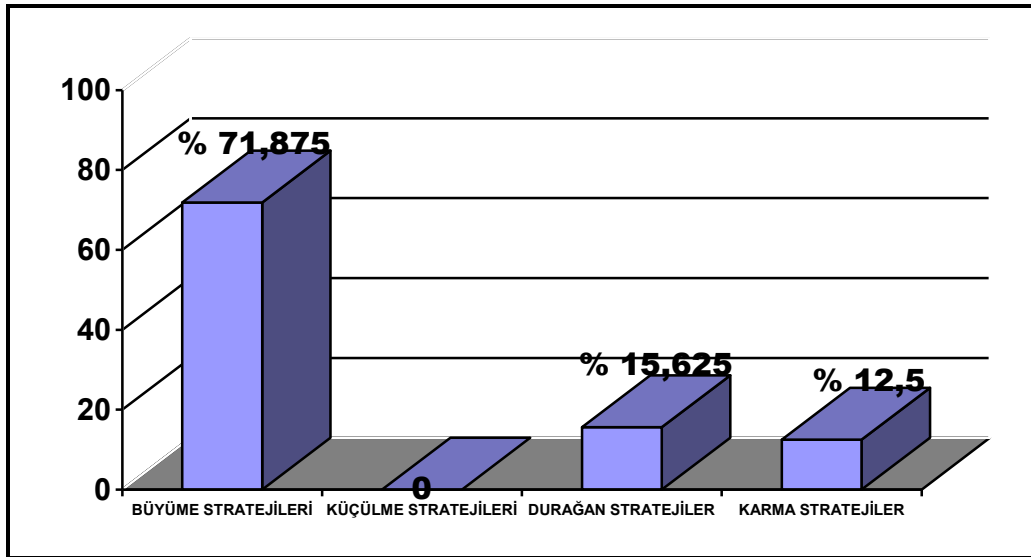
Aynı başarı öyküsünde yer alan *"...2008'de tamamlanan Kastamonu MDF yatırımı ile MDF pazarında, Türkiye'nin 2'nci büyük şirketi olmayı başardı. Kastamonu Entegre Genel Müdürü Haluk Yıldız, "Sonuç olarak son 10 yıllık yatırımlarımız ile toplu üretim ve satış hacmi ile panel sektöründe Avrupa'nın 6'ncı, dünyanın lider şirketi olduk. Akdeniz ve Karadeniz havzasında bölgesel güç haline geldik"* ifadeler ile işletmenin mevcut ürünlerle farklı bir pazarda yatırım yaptığı anlaşılmaktadır. Buna

göre işletmenin **Büyüme Stratejileri- Bütünleşme Stratejileri - Yatay Bütünleşme Stratejileri - Pazar Geliştirme Stratejisi** uyguladığı sonucuna varılmıştır.

Bu anlatımlar ışığında kriz dönemlerinde uygulandığı tespit edilen 32 adet temel strateji ana başlıkları ile incelendiğinde; bunların 23' ünün (% 71,875) Büyüme Stratejisi, 5 'inin (% 15,625) Durağan Strateji ve 4 'ünün de (% 12,5) Karma Stratejiler olduğu tespit edilmiştir. Küçülme Stratejisi uygulayan işletme bulunmadığı gözlemlenmiştir. Kriz dönemlerinde izlenen stratejilerin sayısal dağılımı Şekil 4.2 'de, yüzdesel olarak dağılımı ise Şekil 4.3' de gösterilmiştir.

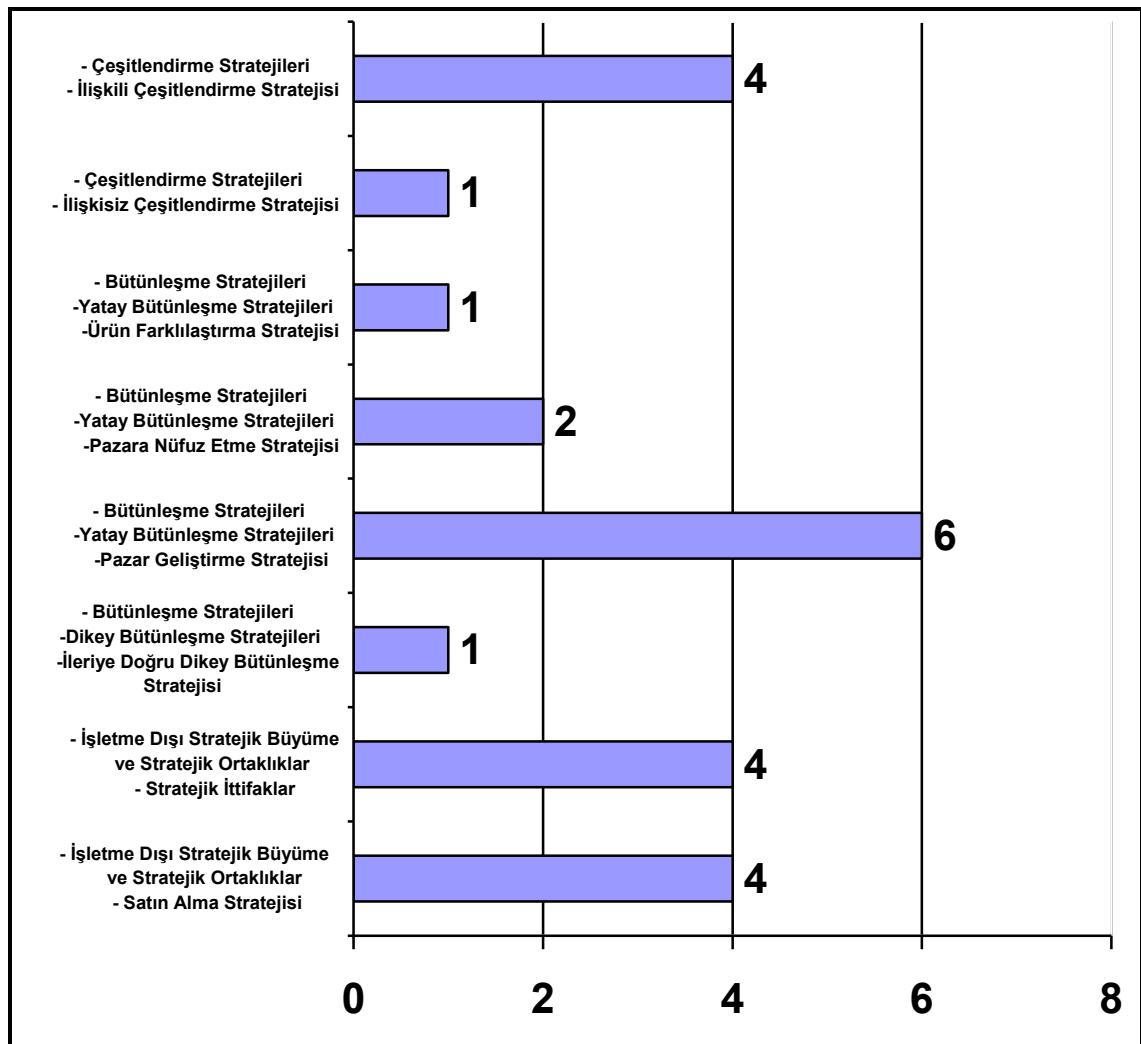


Şekil 4.2 Kriz Dönemlerinde İzlenen Stratejilerinin Sayısal Dağılımı



Şekil 4.3 Kriz Dönemlerinde İzlenen Stratejilerinin Yüzdesel Dağılımı

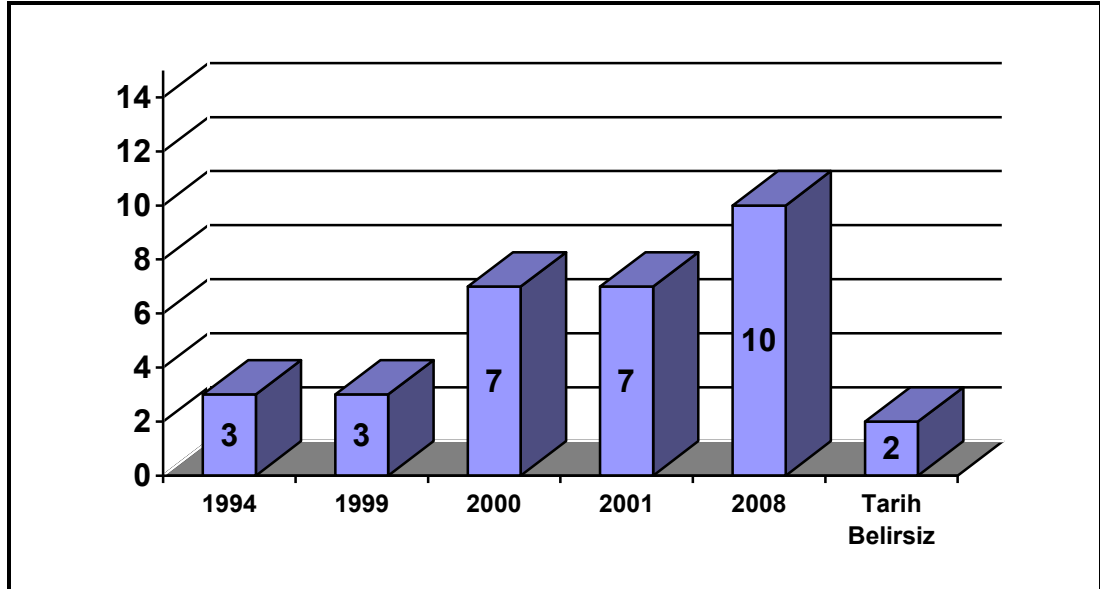
Burada göze çarpan husus işletmelerin kriz dönemlerinde çok büyük oranda (% 71,875 23 Adet) büyümeye yönelik strateji izlemiş olmalarıdır. Bu stratejiler alt başlıklarına göre sınıflandırılmıştır. Buna göre; Pazar Geliştirme Stratejisi 6 kez, Satın Alma Stratejisi, Stratejik İttifak Oluşturma ve İlişkili Çeşitlendirme Stratejileri 4' er kez Pazar Geliştirme Stratejisi 2 kez, İlişkisiz Çeşitlendirme, Ürün Farklılaştırma, İleriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejileri 1' er kez uygulanmıştır. Kriz döneminde izlenen büyüme stratejilerinin alt başlıklara göre sayısal dağılımı Şekil 4.4' de gösterilmiştir. Büyüme stratejileri arasında kriz dönemlerinde işletmelerin en çok izlediği stratejinin pazar geliştirme stratejisi olduğu anlaşılmıştır.



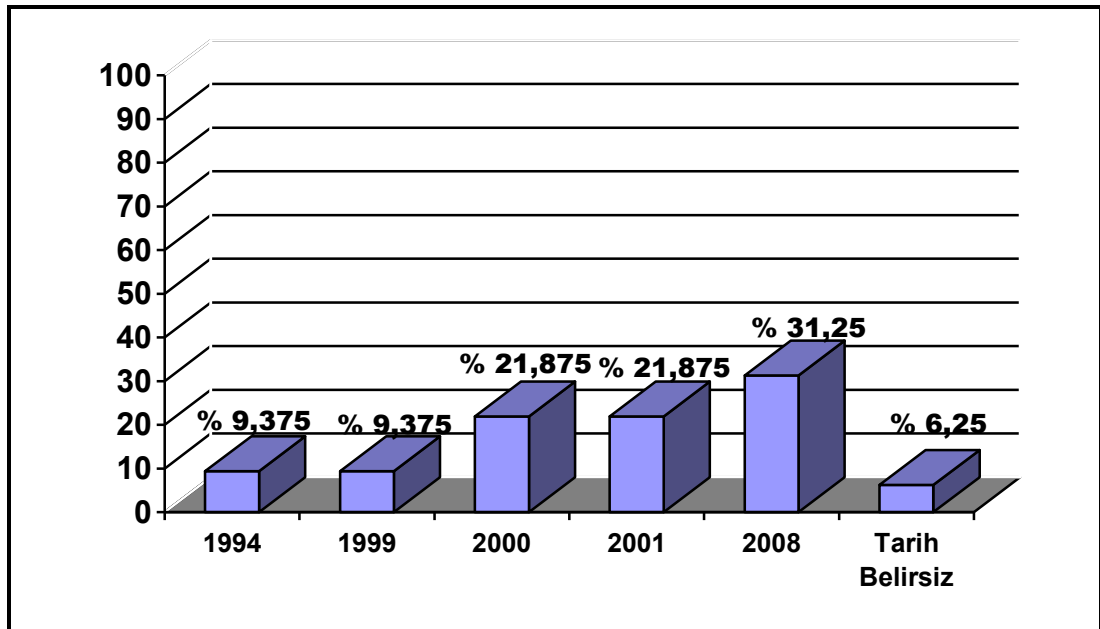
Şekil 4.4 Büyüme Stratejilerinin Alt Başlıklara Göre Sayısal Dağılımı

32 Adet Temel Stratejinin uygulandığı kriz dönemleri incelendiğinde; 2008 yılında 10 strateji (% 31,25), 2001 yılında 7 strateji (% 21,875), 2000 yılında 7 strateji

(% 21,875), 1999 yılında 3 strateji (% 9,375), 1998 yılında 3 strateji (% 9,375), ve tarihleri ifade edilmemiş olan ancak kriz dönemi olarak ifade edilen 2 strateji (% 6,25) uygulandığı tespit edilmiştir. Stratejilerin kriz dönemlerine göre sayısal dağılımı Şekil 4.5 'de, yüzdesel olarak dağılımı ise Şekil 4.6' da gösterilmiştir.

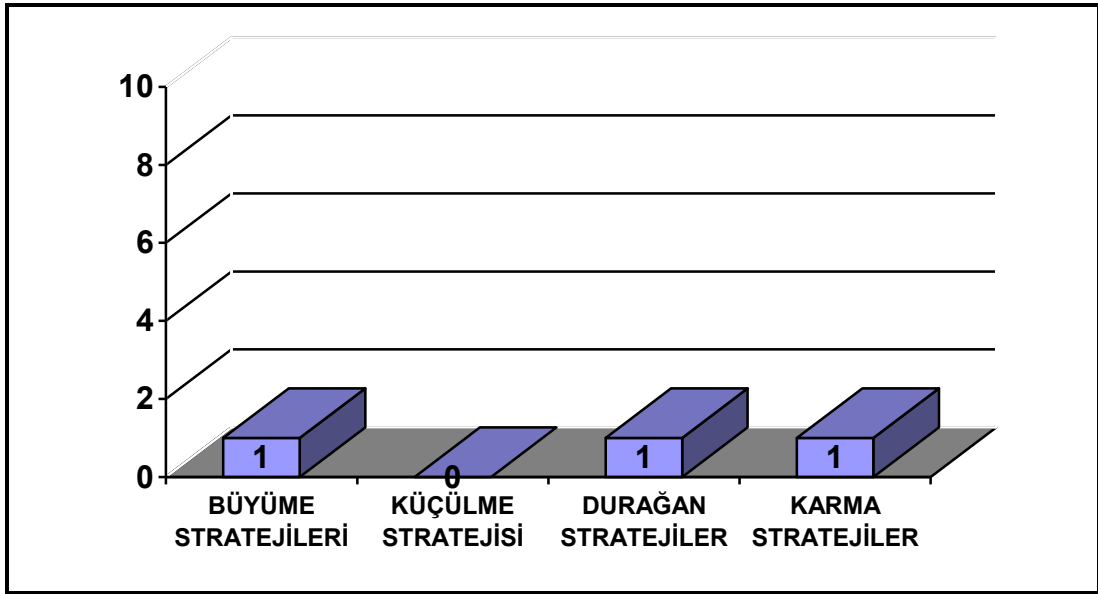


Şekil 4.5 Uygulanan Stratejilerin Kriz Dönemlerine Göre Sayısal Dağılımı

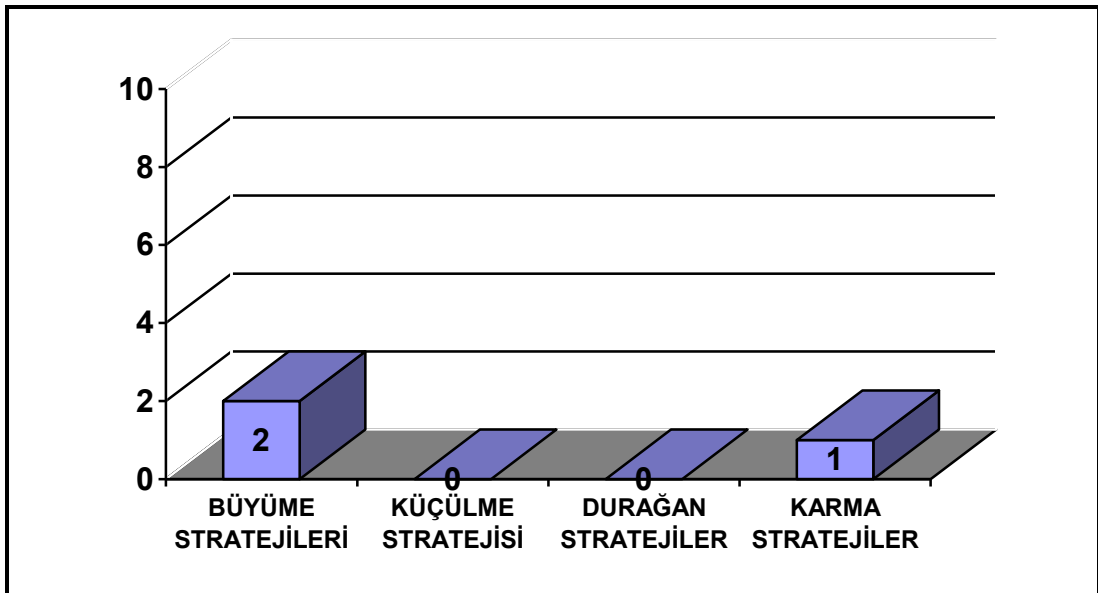


Şekil 4.6 Uygulanan Stratejilerin Kriz Dönemlerine Göre Yüzdesel Dağılımı

İzlenen stratejiler detaylı bir şekilde yıllara göre ayrı olarak ele alınmıştır. 1994 yılında 3 stratejinin uygulandığı görülmektedir. Bunların Büyüme Stratejisi, Durağan Stratejiler ve Karma Stratejiler olduğu gözlemlenmektedir. 1999 yılında ise 2 Büyüme Stratejisi, 1 Karma Stratejiler uygulanmıştır. 1994 yılında uygulanan stratejilerin sayısal dağılımı Şekil 4.7' de, 1999 yılında uygulanan stratejilerin sayısal dağılımı Şekil 4.8' de gösterilmiştir.

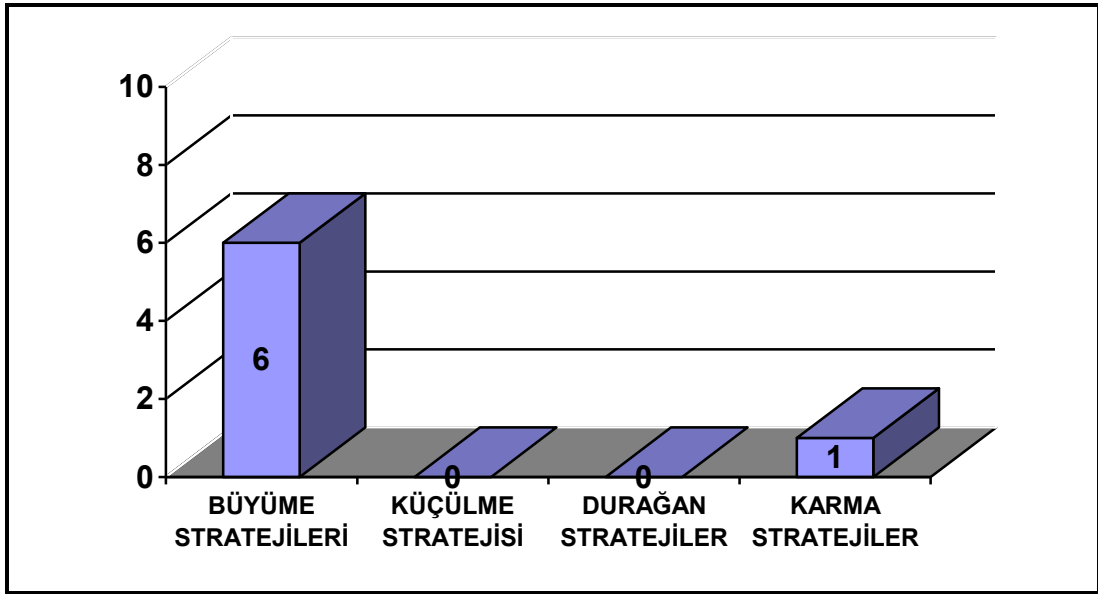


Şekil 4.7 1994 Yılında Uygulanan Stratejilerin Sayısal Dağılımı

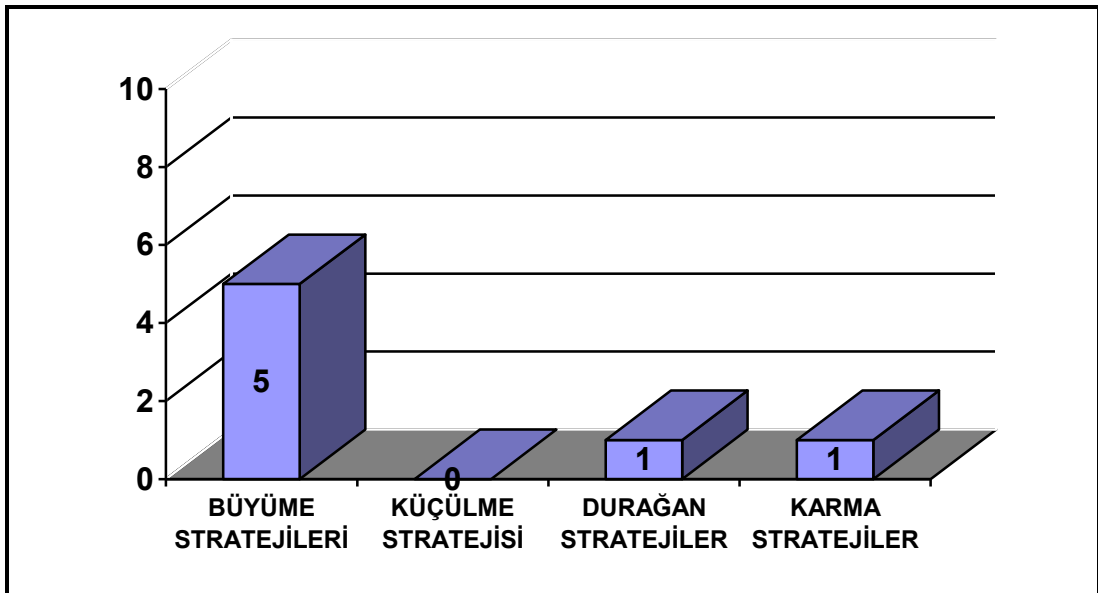


Şekil 4.8 1999 Yılında Uygulanan Stratejilerin Sayısal Dağılımı

2000 ve 2001 kriz dönemlerinde 7 şer strateji izlendiği görülmektedir 2000 yılında 6 Büyüme Stratejisi ve 1 Karma Stratejiler, 2001 yılında ise 5 Büyüme Stratejisi, 1 Durağan Stratejiler ve 1 Karma Stratejiler uygulanmıştır. 2000 yılında uygulanan stratejilerin sayısal dağılımı Şekil 4.9' da, 2001 yılında uygulanan stratejilerin sayısal dağılımı Şekil 4.10' da gösterilmiştir.

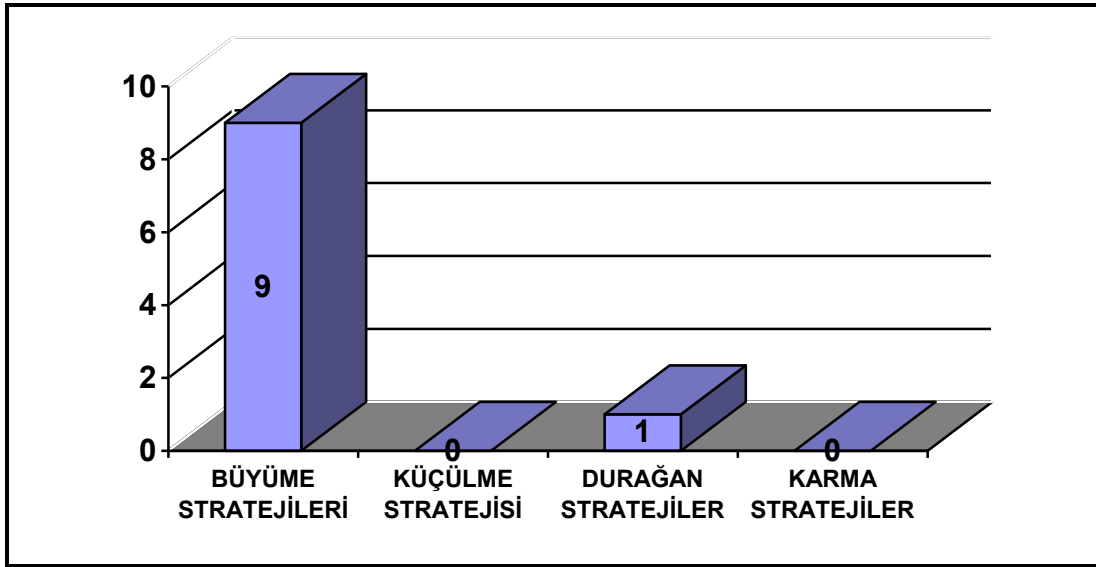


Şekil 4.9 2000 Yılında Uygulanan Stratejilerin Sayısal Dağılımı

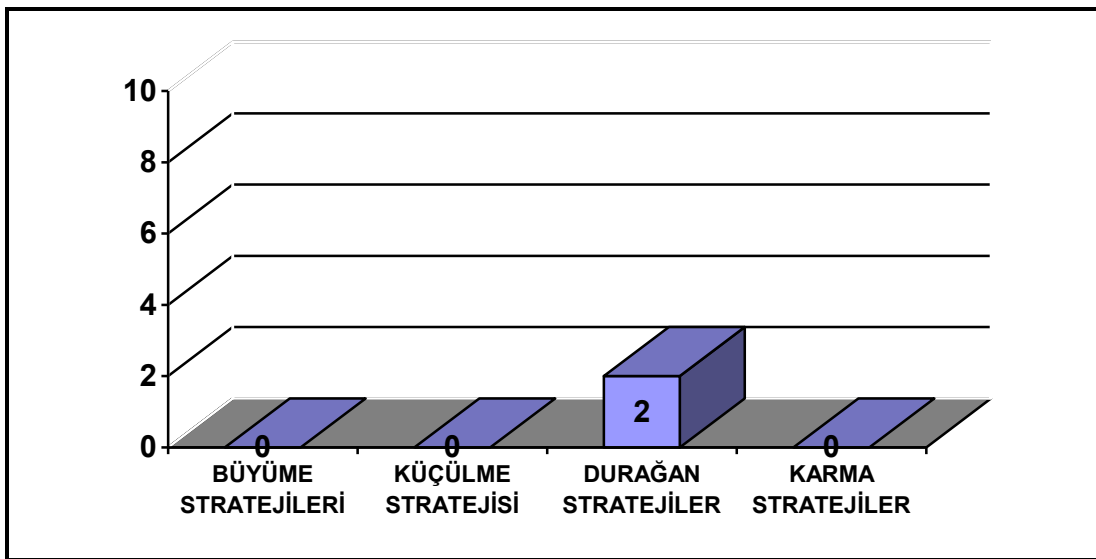


Şekil 4.10 2001 Yılında Uygulanan Stratejilerin Sayısal Dağılımı

2008 küresel krizi stratejilerin en çok uygulandığı dönem olarak göze çarpmaktadır. Bu dönemde 9 Büyüme Stratejisi ve 1 Durağan Stratejiler olmak üzere toplam 10 strateji uygulandığı tespit edilmiştir. 2008 yılında uygulanan stratejilerin sayısal dağılımı Şekil 4.11' de gösterilmiştir. Başarı öyküleri içerisinde kriz dönemlerinde uygulandığı ifade edilen ancak herhangi bir tarih belirtilmeyen 2 strateji daha olduğu tespit edilmiştir. Bunların ikisinin de Durağan Stratejiler olduğu belirlenmiştir ve tarihi belli olmayan kriz döneminde uygulanan stratejiler olarak Şekil 4.12' de gösterilmiştir.



Şekil 4.11 2008 Yılında Uygulanan Stratejilerin Sayısal Dağılımı



Şekil 4.12 Tarihi Belirsiz Kriz Döneminde Uygulanan Stratejilerin Sayısal Dağılımı

#### **4.5.2 Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan Temel İşletme Stratejileri**

Başarı Öyküleri incelenirken, bu işletmelerin kriz dönemleri dışında da strateji uyguladığı görülmüştür. Kriz dönemleri dışında 38 adet işletme stratejisinin uygulandığı tespit edilmiştir. Bununla ilgili olarak; işletme adı, işletmenin faaliyet alanı, işletmenin strateji uyguladığı dönem, işletmenin izlediği strateji ile bu stratejinin doğruluğunu ispat eden kanıt söylemlerini gösteren ve Tablo 4.2' de yer alan bilgiler detaylı olarak açıklanmıştır.



**Tablo 4.2 Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri**

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
1	YANDEX	BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ	1993-1996	- BÜYÜME STRATEJİLERİ - İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar - Stratejik İttifak	<i>....1993 yılında aldığımız HP anlaşması da bizim için önemliydi....</i>
2	YANDEX	BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ	1995 YILI	- BÜYÜME STRATEJİLERİ - İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar - Stratejik İttifak	<i>Bizim geçmişimizde en büyük patlamayı ise IBM'le yaptığımız anlaşma sağladı..... 1995 yılında IBM'in çözüm ortağı olarak onların dünyasının içine girdik.....</i>

Tablo 4.2 Devamı Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
3	YANDEX	BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ	1998	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Çeşitlendirme Stratejileri -İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisi	<i>....Bizi rekabetten sıyırın bir diğer unsur ise şirketleşme modelimiz oldu.... Modelimizin temelinde BT sektöründe yer aldığımız her kulvara, ayrı bir tane şirket kurmamız var....Bu şirketlerin tüm arka ofis hizmetlerini ise bir merkezde topladık. Finans, ithalat, ihracat, lojistik gibi tüm konular tek bir merkezden yönetildi. Ön büro olan şirketlerimiz ise sadece satış ve pazarlamayla ilgilendi. Bu, bize müthiş bir avantaj getirdi..... Bu modele 1998 yılında başladık.</i>
4	SİMİT SARAYI	GIDA	2005 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Dikey Bütünleşme Stratejileri -Geriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisi	<i>...."2005 yılında da 7 bin metrekarelik alana dünyanın ilk ve tek simit fabrikasını kurduk....."</i>
5	SİMİT SARAYI	GIDA	2007 YILI	- BÜYÜME STRATEJİLERİ - İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar - Stratejik İttifak	<i>"2007 yılında da franchise vermeye başladık.".....</i>

Tablo 4.2 Devamı Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
6	DİMES	GIDA	1998 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Dikey Bütünleşme Stratejileri -İleriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisi	"...1998 yılında satış sistemimizi yeniden organize ettik. Piyasada risk taşıyan dağıtımçıları eleyerek nakit akışımızı daha düzgün bir hale getirdik. Bu hamleyle birlikte bayilerimizin 3'te 2'sini bırakmış olduk...."
7	DİMES	GIDA	2004 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Pazara Nüfuz Etme Stratejisi	"...2004 yılında ise televizyon reklamı yapmaya başladık. Reklam bütçemizi de kademeli olarak artırdık...."
8	DİMES	GIDA	2013 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Pazar Geliştirme Stratejisi	".....Aydın Sultanhisar'da 2013'te açılışını yaptığımız meyve işleme ve dolun fabrikasıyla beraber toplam 225 bin m2 alana kurulu 4 fabrikaya ulaştık.... Her yıl çiftçilerimize 200 bin fidan dağıtıyor, sonra bu meyveleri onlardan satın alıyoruz...."

Tablo 4.2 Devamı Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
9	SİNPAŞ	MÜTEAHHİTLİK	1985-1990 YILLARI ARASI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Ürün Farklılaştırma Stratejisi	"...1980'li yılların ikinci yarısında müşterimize, 'Senin evin herkesinki gibi olmayacak' dedik. Çeşitlilik sunduk...."
10	GÜRAL	TURİZM	BELİRSİZ	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Pazar Geliştirme Stratejisi	".....Biz turizme ilk başladığımızda deniz, kum, güneş turizmi işine giremedik. Termal turizme yöneldik, odaklandık. Tesislerimizi iç turizme yönelik geliştirdik. Ancak yurtdışından müşteri getirmek için de çalışmalar yaptık.... Avrupa'nın yüzde 80'i, 60 yaş üstü insanlardan oluşuyor. Bu kitle, kendisine gidecek bir destinasyon arayıp bulamıyordu. Bunların en çok tercih edeceği kulvarın termal olacağını tespit ettik...."

Tablo 4.2 Devamı Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
11	MIELE	BEYAZ EŞYA	2010 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Pazara Nüfuz Etme Stratejisi	"....Ayrıca 2010'da hedef kitlemizi genişletme stratejimiz var. Belirli çamaşır ve elektrikli süpürge modelleri ile B ve C sınıflarına da yöneleceğiz...."
12	BİMEKS	BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ	2006 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Çeşitlendirme Stratejileri -İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi	"....2006 yılında yabancıların kapıyı çalmaya başlaması, bizim bakış açımızı değiştirdi. İşte o zaman büyüme arzumuz doğdu. Bu dönemde bir yol ayrımına geldik ve sonuçta büyüme temelli bir strateji gütmeye karar verdik..... O tarihten itibaren ürün çeşitliliğimizi artırdık....."

Tablo 4.2 Devamı Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
13	SARTEN	AMBALAJ	1996 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Dikey Bütünleşme Stratejileri -İleriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisi	".....1996 yılından sonra pazarlama ve müşteriye yakınlaşma konusuna kafa yormaya başladık. Müşteriyle beraber nasıl büyürüz, bunu araştırdık. Hızla fabrika sayımızı artırdık....."
14	DOĞTAŞ	MOBİLYA	1996 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Pazara Nüfuz Etme Stratejisi	".... 1996 yılında ise bilinirliğimizi artıracak önemli bir fırsatı değerlendirdik. O dönemde televizyonda sponsorluk yasası yoktu. Mehmet Ali Erbil'in sunduğu Çarkıfelek'te ürünlerimizi yarışmacılara vermeye başladık. Bugün o reklamları 4-5 milyon TL'ye bile yaptırılmazsınız. Tüketici talebi ve Doğtaş'ın marka algısının oluşması da bu döneme denk geliyor açıkçası...."

Tablo 4.2 Devamı Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
15	DOĞTAŞ	MOBİLYA	2005 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Ürün Farklılaştırma Stratejisi	".....Biz bu dönemde ayrışmamız gerektiğini düşündük. Bunun için ilk önce hizmette ve üründe farklılık yaratmaya odaklandık. Hizmet olarak herkes 2 yıl garanti verirken biz garanti süremizi 7 yıla çıkardık...."
16	DOĞTAŞ	MOBİLYA	2012 YILI	- BÜYÜME STRATEJİLERİ - İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar - Satın Alma Stratejisi	...."Kelebek Mobilya'yı yaklaşık 1,5 yıl önce büyümemize ivme katmak için aldık. Biz aldıktan sonra hisseleri 2 kat arttı...." Doğtaş biraz daha üst segmente hitap ederken Kelebek'te orta ve alt gelir grubuna yöneliyoruz..."
17	PAREX	TEMİZLİK YARDIMCILARI	2012 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Çeşitlendirme Stratejileri - İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi	".....2012 yıl başında Türkiye'nin ilk otomatik temizlik seti olan Twister'ı çıkardık. Bugün jenerik bir marka oldu. Rakiplerimiz bizim aramızdan bu kategoriye girdi. Bu ürün, büyümemizde çok ciddi bir ivme yarattı....."

Tablo 4.2 Devamı Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
18	LİDYANA	E-TİCARET	2012 YILI	- KARMA STRATEJİLER	"....2012 Şubat 'ta takı sitesi olarak kurulduk, ama ardından kategori genişlemesi yaşayıp tamamen bir moda sitesi haline geldik.... Geçen 2012 yazında önce takıyla uyumlu olacak şekilde saat sonra güneş gözlüğü satmaya başladık. Sonra tekrarlayan müşteri elde etmek için kozmetik ve parfüme girmeye karar verdik..... 2012 Şubat'ta kurulduktan sonra hemen mart ayında Yandex'in ortaklarından Rus Ru-Net ile el sıkıştık...."
19	KOTON	GİYİM	2011 YILI	- KARMA STRATEJİLER	"....Son üç yılda çocuk koleksiyonu, denim koleksiyonu, plaj koleksiyonu, büyük beden koleksiyonu gibi birçok koleksiyon ekledik.... Bu noktaya kendi kaynaklarımızla geldik, bir adım daha gitmemiz için desteğe ihtiyacımız vardı. Bu nedenle de Turkven ile yüzde 50-50 ortaklık yaptık....."



Tablo 4.2 Devamı Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
20	LOFT&COLINS	GİYİM	1995 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Pazar Geliştirme Stratejisi	"...İlk yurtdışı mağazamızı 1995 yılında Rusya'da açtık...."
21	LOFT&COLINS	GİYİM	1998 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Pazara Nüfuz Etme Stratejisi	"...1998 yılında Rusya çok enteresan bir dönem geçirdi. Ruble 6 lirayken bir gecede 24 lira oldu. Bu dönemde herkes, "Türkiye'ye bu ülkeden hiçbir şey çıkmaz" diyerek geri geldi. Biz de tam tersi bir stratejiyle sürekli mağaza açtık...."
22	LOFT&COLINS	GİYİM	BELİRSİZ	- KARMA STRATEJİLER	...Bu işte markalaşmak kadar işin lojistiği de çok önemli. Biz de üretim kökenli olduğumuz için işin bu tarafına daha fazla odaklandık. Marka, pazarlama, görsellik ve reklam mutlaka olmalı, ancak işin ağır tokmağı üretim ve lojistik...

Tablo 4.2 Devamı Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
23	BAHÇEŞEHİR	EĞİTİM	1998 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Çeşitlendirme Stratejileri - İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi	".....1998 yılında Bahçeşehir Üniversitesi'ni kurduk. Bu tarihten sonra üniversiteye daha fazla yoğunlaştım....."
24	SHELL	ENERJİ	2007-2012 YILLARI ARASI	-KARMA STRATEJİLER	".....Son 5 yılda 30 milyar dolardan fazla işimizi sattık. Ancak buna yakın miktarda da alım yaptık. Geçmişte başladığımız belirli alanlardan çıkma stratejisinin artık bittiğini söyleyebilirim. Şu an normal portföy yönetimine dönmüş durumdayız..... .....Biz aslında her zaman entegre bir şirket olduk. Upstream'de (arama, sondaj ve üretim faaliyetleri) bu böyleydi downstream'de (petrol ürünleri satış, pazarlama ve dağıtım) de bu durum böyle....."

Tablo 4.2 Devamı Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
25	RAMSEY	GİYİM	BELİRSİZ	- KARMA STRATEJİLER	".....Bizim marka geliştirme stratejimizi, "Türkiye ve Türkiye dışında gelişmek" olarak özetlemek mümkün. Global bir marka haline gelmek ise nihai amacımız. Gözünüz bu kadar yüksekte olunca doğal olarak her türlü pazarlama aktivitesinde arayışınız da bu yönde oluyor..... Bugün Liverpool sponsorluğu, Rusya'daki bütün operasyonlarımızda tüketici gözündeki algımızı artırıyor. Yeni bir pazara giriyoruz, marka tanınmıyor. Ancak bu sponsorluğu anlattığınız zaman size olan ilgi, alaka ve ilgi bir anda bambaşka bir yere geliyor. Dolayısıyla daha hızlı ve etkin giriyorsunuz bu pazarlara....."
26	VİTRA	SERAMİK	2005 YILI	- BÜYÜME STRATEJİLERİ - İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar - Satın Alma Stratejisi	....Şirket 2005'te Almanya'nın tanınmış seramik kuruluşlarından Engers'i bünyesine kattı..."

Tablo 4.2 Devamı Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
27	VİTRA	SERAMİK	2007 YILI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BÜYÜME STRATEJİLERİ</li> <li>- İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar</li> <li>- Satın Alma Stratejisi</li> </ul>	<i>"....2007'de dünyanın en köklü seramik markası olan Villeroy&amp;Boch'un karo bölümünün çoğunluk hisselerini satın aldı...."</i>
28	KİPAŞ HOLDİNG	TEKSTİL	BELİRSİZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>-BÜYÜME STRATEJİLERİ</li> <li>- Çeşitlendirme Stratejileri</li> <li>- İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisi</li> </ul>	<i>"Ana faaliyet konumuz olan tekstilde entegrasyonu tamamladıktan sonra ufkumuz daha da açıldı. Çimento, enerji, kağıt gibi çok büyük yatırımlar gerçekleştirdik ve devam ediyoruz. Deneyimlerden ders aldım, olaylara biraz daha geniş bir perspektiften bakmaya çalıştım. Birçok şeyi aynı anda yapmak yerine, başladığımız işi en iyi şekilde bitirip teknolojik gelişimi ve verimliliği, sistematik sürekliliği sağladık."</i>

Tablo 4.2 Devamı Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
29	ECE BANYO	YAPI SEKTÖRÜ	BELİRSİZ	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Pazar Geliştirme Stratejisi	<i>"..işin, kişisel, ailesel olduğu kadar bölgesel ve ulusal değerler yaratması gerektiğine olan inancım daha da arttı. Daha hedef odaklı yaklaşımlar izlemeye başladık. Şirket hedeflerini alt kırılımlara ayırarak bölüm hedefleri haline getirdik ve detaya inerek bölümlere daha net hedefler verdik. Uluslararası iş ilişkilerine ve yerel stratejik iş ilişkilerine daha fazla önem vermeye başladım...."</i>
30	ALTINBAŞ	DEĞERLİ TAŞ SEKTÖRÜ	BELİRSİZ	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Çeşitlendirme Stratejileri - İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi	<i>"...Hiçbir zaman durağan olmadım. İşe bakış tarzımı 5-10 yılda bir değil, her yıl değiştiririm. ... İnovasyon ise bir diğer odaklandığım konu. Yoğun tempolu iş hayatımda, kıymetli ve inovatif fikirlerin önümüzden geçip gitmesine müsaade etmiyorum. Bunun için danışmanlarımızla toplantılar gerçekleştiriyoruz..."</i>

Tablo 4.2 Devamı Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
31	İNCİ HOLDİNG	OTOMOTİV	BELİRSİZ	- KARMA STRATEJİLER	<i>"Edindiğimiz tecrübe bize, başarılı sonuçlara ulaşmak için iş stratejimizin odaklanma ve entegrasyon olması gerektiğini öğretti. Artık yapılan iş değil, o işi yapış biçimi önem kazanıyor."</i>
32	YATAŞ	MOBİLYA VE EV TEKSTİLİ	2010 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri - Yatay Bütünleşme Stratejileri - Pazar Geliştirme Stratejisi	<i>"2010'da kurumsallaşma adına çok önemli bir adım attık. Yönetim merkezimizi istanbul'a taşıdık. Aile konseyi kurduk. Yönetimi profesyonellere devrettik. Böylelikle pazar sahamız daha da gelişti. CEO'muz geldi. Bu şirketi kuran, uzun yıllar yöneten biri olarak artık biraz geri çekilmem gerekiyordu. Bunu yaptım..."</i>

Tablo 4.2 Devamı Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
33	YEŞİM TEKSTİL	TEKSTİL	2006 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Dikey Bütünleşme Stratejileri -Geriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisi	<i>"....Ayrıca daha global düşünüyor ve üretim yerimizi sadece Bursa'daki fabrikamızdan ibaret görmüyorum. Dünyada istediğimiz koşulları sağlayan her yer bizim için üretim yeri olabilir. Bu konuda daha esnek oldum. Bu süreçte iş yapış şekillerimiz de değişti. Şirketimiz, 2006'dan beri hem üretimde hem yönetimde yalın yönetim sistemini kendisine model aldı...."</i>
34	ÇİLEK MOBİLYA	MOBİLYA	BELİRSİZ	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Dikey Bütünleşme Stratejileri -Geriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisi	<i>"...Değişen piyasa koşullarına ve günün gerekliliklerine uygun olarak dünyayla entegre bir şirket kurmak için stratejik kararlar aldık ve uyguladık. Üretimde Kaizen Sistemi ile yalın üretime geçerek üretim performansımızı artırdık...."</i>

Tablo 4.2 Devamı Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
35	KESKİNOĞLU ŞİRKETLER GRUBU	GIDA	BELİRSİZ	- KARMA STRATEJİLER	".....Sektördeki ve dünyadaki gelişmeleri anlık olarak takip edip daha hızlı kararlar almaya başladık. Bir işadamı olarak tüm süreçlere artık daha inovatif bakıyorum. Tüketicilerimizi daha çok dinlemeye ve onlardan gelen yorumlara göre ürün gamımızı yenilemeye özen gösterdik. Daha önce çok fazla kullanmadığımız pazarlama ve tanıtım araçlarını daha çok kullanır olduk....."
36	ÇELEBİ HOLDİNG	SİVİL HAVACILIK YER HİZMETLERİ	2003 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri	2003 yılında Türkiye'de sivil havacılık sektörünün liberalleştiği dönemde Çelebi, 9 havalimanında mevcut olan hizmet ağını 20 havalimanına çıkardı. Çelebi Holding Yönetim Kurulu Başkanı Can Çelebioğlu, bu zıplamanın bir yıl içinde hem operasyon hem istihdamda yüzde 100'ün üzerinde büyüme getirdiğini belirtiyor.



Tablo 4.2 Devamı Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri

S.NO.	İŞLETMENİN ADI	İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN	DÖNEMİ	UYGULADIĞI İŞLETME STRATEJİSİ	KANIT SÖYLEMİ
37	ÇELEBİ HOLDİNG	SİVİL HAVACILIK YER HİZMETLERİ	2006 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Pazar Geliştirme Stratejisi	"...2006 yılında Macaristan'da yer hizmetleri konusunda ilk yurtdışı yatırımını gerçekleştirerek ikinci kuantum zıplamasını yaşadı...."
38	KASTAMONU ENTEGRE	ORMAN ÜRÜNLERİ VE MOBİLYA	2005 YILI	-BÜYÜME STRATEJİLERİ - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -Pazar Geliştirme Stratejisi	"....Şirket, 2005'te faaliyete geçirdiği Balıkesir Yonga levha yatırımı ile de Türkiye pazarında 3'üncü konumdan 1'inci konuma yükseldi...".

Yandex CEO' su Erol Bilecik başarı öyküsünde yer alan "...1993 yılında aldığımız HP anlaşması da bizim için önemliydi....", "...Bizim geçmişimizde en büyük patlamayı ise IBM'le yaptığımız anlaşma sağladı..... 1995 yılında IBM'in çözüm ortağı olarak onların dünyasının içine girdik.....", "...Bizi rekabetten sıyrın bir diğer unsur ise şirketleşme modelimiz oldu.... Modelimizin temelinde BT sektöründe yer aldığımız her kulvara, ayrı bir tane şirket kurmamız var....Bu şirketlerin tüm arka ofis hizmetlerini ise bir merkezde topladık. Finans, ithalat, ihracat, lojistik gibi tüm konular tek bir merkezden yönetildi. Ön büro olan şirketlerimiz ise sadece satış ve pazarlamayla ilgilendi. Bu, bize müthiş bir avantaj getirdi..... Bu modele 1998 yılında başladık...." ifadelerine yer vermiştir. Burada Bilişim Teknolojileri alanında faaliyet gösteren işletmenin 1993 yılında HP ile yapmış oldukları anlaşma ile **Büyüme Stratejileri- İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar- Stratejik İttifak Oluşturma Stratejisini** uyguladığı sonucuna varılmıştır. Yine IBM ile 1995 yılında çözüm ortaklığı oluşturulması **Büyüme Stratejileri- İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar- Stratejik İttifak Oluşturma Stratejisi** izledikleri olarak ele alınmıştır. Stratejik ittifak, iki veya daha fazla sayıdaki bağımsız şirketin, belirli bir stratejik amaç doğrultusunda işbirliği yapmak için bir araya gelmeleri ile oluşan anlaşmalardır. Küresel rekabetin artmasıyla birlikte, giderek artan stratejik ittifaklar; büyüme maliyetinin yüksek olması, şirketlerin birbirini tamamlayacak kaynaklara sahip olması ve nihayet sinerji yaratması sebebiyle, ulusal işletmeleri küresel boyutta rekabete girme konusunda cesaretlendirmekte; uluslararası işletmelere ise rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. İşletmenin 1998 yılında satış, pazarlama, lojistik, ithalat, ihracat ve finans gibi konulara yönelerek bunları tek merkezde toplayıp bizzat kendi tarafından gerçekleştirmiş ve girdikleri her farklı kulvarlarda ayrı şirketler kurarak **İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisini** izlemiştir. Bu tür stratejilerde işletme, satıcılar veya alıcıların kârını ele geçirmek amacıyla geriye doğru (kaynaklar) veya ileriye doğru (dağıtım kanalları) genişler. Bu genişleme, mevcut teknolojilere bağlı kalabilir veya yeni teknolojiler gerektirebilir. İşletmenin lojistik kulvarında bulunması dağıtım yapacak kendi kaynaklarına yöneldiğine, satış ve pazarlama konusunda müşterilere yöneldiği anlaşılmıştır.

Simit Sarayı' nın başarı öyküsün de kurucu Haluk OKUTUR işletmenin kriz dönemi dışında gerçekleştirdiği hususlarla ilgili olarak "...2005 yılında da 7 bin

*metrekarelik alana dünyanın ilk ve tek simit fabrikasını kurduk....." ve "...2007 yılında da franchise vermeye başladık...."* ifadelerine yer vermiştir. İşletme 2005 yılında İşletmenin ihtiyaçlarını temin etmede süratle ihtiyaç duymuş ve simit fabrikasını kurarak merkezi üretime geçiş yapmıştır. Bu nedenle işletmenin 2005 yılında **Büyüme Stratejileri- Dikey Bütünleşme Stratejileri- Geriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisini** uyguladığı sonucuna varılmıştır. İşletme kullandığı bir hammadde veya malzemeyi üretmeye başlamaktadır. Eğer bir işletme, mevcut satıcıların fiyatları yüksekse veya işletmenin ihtiyaçlarını karşılamaya yetersiz kalıyorsa, işletmenin mali ve beşeri kaynakları yeterli ise, fiyatlardaki dengenin sağlayacağı üstünlükler önemliyse, ihtiyaçlarını temin etmede çabukluk önemliyse, geriye doğru dikey bütünleşme stratejilerini seçebilir. İşletme 2007 yılında franchising vermeye başlayarak **Büyüme Stratejileri- İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar- Stratejik İttifak Oluşturma Stratejisini** izlemiştir. Stratejik ittifak, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel bir adıdır. İşletmelerin aynı dağıtım kanallarını kullanmaya karar vermeleri, ortak yatırım yapmaları, ortak bilgi bankası veya ar-ge çalışması yürütmeleri, üretme ve satma yetkisi vermeleri, dış kaynakları kullanma vb. stratejiler bu tür ittifaklara örnek gösterilebilir.

Gıda sektöründe faaliyet gösteren DİMES'in genel müdürü Ozan DİREN' in *"....1998 yılında satış sistemimizi yeniden organize ettik. Piyasada risk taşıyan dağıtımçıları eleyerek nakit akışımızı daha düzgün bir hale getirdik. Bu hamleyle birlikte bayilerimizin 3'te 2'sini bırakmış olduk.....", "...2004 yılında ise televizyon reklamı yapmaya başladık. Reklam bütçemizi de kademeli olarak artırdık.....", ".....Aydın Sultanhisar'da 2013'te açılışını yaptığımız meyve işleme ve dolum fabrikasıyla beraber toplam 225 bin m2 alana kurulu 4 fabrikaya ulaştık..... Her yıl çiftçilerimize 200 bin fidan dağıtıyor, sonra bu meyveleri onlardan satın alıyoruz...."* ifadelerinden, 1998 yılında bayileri azalttıkları ve bu sebeple doğrudan müşteriye yöneldikleri ve bunun sonucu olarak işletmenin **Büyüme Stratejileri- Dikey Büyüme Stratejileri- İleriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejini** izlediği, 2004 yılında mevcut mamulde herhangi bir değişiklik yapmadan, mevcut pazarda daha çok satış yapmaya yönelik bir strateji olan **Büyüme Stratejileri - Bütünleşme Stratejileri- Yatay Bütünleşme Stratejileri Pazara Nüfuz Etme Stratejisini** izlediği ve 2013

yılında yaptıkları yatırım ile **Büyüme Stratejileri Yatay Bütünleşme Stratejileri, Pazar Geliştirme Stratejini** izlediği sonucuna varılmıştır.

Müteahhitlik alanında faaliyet gösteren Sinpaş' ın kurucusu Avni ÇELİK anlatımında yer alan "...1980'li yılların ikinci yarısında müşterimize, 'Senin evin herkesinki gibi olmayacak' dedik. Çeşitlilik sunduk...." ifadelerinden işletmenin 1985-1990 yılları arasında yapmış olduğu konut ve evlerde çeşitlilik sunmuş, bu sebeple işletmenin uygulamış olduğu strateji **Büyüme Stratejileri - Bütünleşme Stratejileri - Yatay Bütünleşme Stratejileri - Ürün Farklılaştırma Stratejisi** olarak değerlendirilmiştir. Bilindiği gibi bu strateji mevcut mamuller üzerinde değişiklikler yaparak, rakip mamullerden ayrıcalıklı hale gelmeye ve dolayısıyla pazardaki etkililiği arttırmaya yönelik stratejilerdir. Kalitesi, tadı, kokusu, tasarımı veya ambalajı değiştirilerek mamul daha cazip hale getirilebilir.

Kütahya Porselen Sanayi A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanı Nafi GÜRAL "...Biz turizme ilk başladığımızda deniz, kum, güneş turizmi işine giremedik. Termal turizme yöneldik, odaklandık. Tesislerimizi iç turizme yönelik geliştirdik. Ancak yurtdışından müşteri getirmek için de çalışmalar yaptık... Avrupa'nın yüzde 80'i, 60 yaş üstü insanlardan oluşuyor. Bu kitle, kendisine gidecek bir destinasyon arayıp bulamıyordu. Bunların en çok tercih edeceği kulvarın termal olacağını tespit ettik..." söylemleri ile termal turizm yöneldikleri, termal turizme gerek yurt içi gerekse yurt dışından müşteri getirmek için çalışmalar yaptığını anlatmıştır. Bu ifadeler ışığında işletmenin **Büyüme Stratejileri - Bütünleşme Stratejileri - Yatay Bütünleşme Stratejileri - Pazar Geliştirme Stratejisini** izlediği sonucuna varılmıştır. Bu stratejiyle amaç, mevcut ürünler için yeni müşteri grupları bulmaktır. Ürünü kullanmayanların teşvik edilmesi, üzerinde yapılacak geliştirmeler ile mevcut yada farklı pazarlara sunmak ve satışları arttırmaktır. Bu stratejide işletmeler tarafından daha çok, ürünü kullanmayanları etki altına almak yatar

Miele'nin dördüncü kuşak yöneticisi Dr. Markus MIELE "...Ayrıca 2010'da hedef kitemizi genişletme stratejimiz var. Belirli çamaşır ve elektrikli süpürge modelleri ile B ve C sınıflarına da yöneleceğiz...." ifadelerinden mevcut mamulde herhangi bir değişiklik yapmadan, mevcut pazarda daha çok satış yapmaya yönelik bir strateji olan. **Büyüme Stratejileri- Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri -**

**Pazara Nüfuz Etme Stratejisini** izlediği sonucuna varılmıştır. Doğrudan satış arttırma çabalarına dayanır. Burada B ve C sınıfına yönelmekten kastedilen husus ürünün satılmasının planlandığı hedef kitleyi işaret etmektedir.

Bimeks Yönetim Kurulu Başkanı Murat AKGİRAY "...2006 yılında yabancılara kapıyı çalmaya başlaması, bizim bakış açımızı değiştirdi. İşte o zaman büyüme arzumuz doğdu. Bu dönemde bir yol ayrımına geldik ve sonuçta büyüme temelli bir strateji gütmeye karar verdik..... O tarihten itibaren ürün çeşitliliğimizi artırdık....." ifadelerinden işletmenin 2006 yılında **Büyüme Stratejileri- Bütünleşme Stratejileri- Yatay Bütünleşme Stratejileri -Ürün Farklılaştırma Stratejisini** uyguladığı sonucuna varılmıştır. İşletme bu strateji ile mevcut pazarlara yeni teknolojilere dayalı yeni mamuller sunmuştur.

Sarten Ambalaj Sanayi Yönetim Kurulu Başkanı Zeki SARİBEKİR' in ".....1996 yılından sonra pazarlama ve müşteriye yakınlaşma konusuna kafa yormaya başladık. Müşteriyle beraber nasıl büyürüz, bunu araştırdık. Hızla fabrika sayımızı artırdık....." ifadelerinden işletmenin 1996 yılında müşteriye yakınlaşma politikası izledikleri, dolayısıyla işletmelerin kendi mamullerini tüketicilere doğru ilerledikleri strateji olan **Büyüme Stratejilerinden Bütünleşme Stratejileri Dikey Bütünleşme Stratejileri İleriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisini** izlediği sonucuna varılmıştır.

Doğtaş Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Davut DOĞAN' ın "...1996 yılında ise bilinirliğimizi artıracak önemli bir fırsatı değerlendirdik. O dönemde televizyonda sponsorluk yasası yoktu. Mehmet Ali Erbil'in sunduğu Çarkıfelek'te ürünlerimizi yarışmacılara vermeye başladık. Bugün o reklamları 4-5 milyon TL'ye bile yaptırılmazsınız. Tüketici talebi ve Doğtaş'ın marka algısının oluşması da bu döneme denk geliyor açıkçası....", ".....2005 yılından sonra ciddi bir markalaşma savaşı başladı. Biz bu dönemde ayrılmamız gerektiğini düşündük. Bunun için ilk önce hizmette ve üründe farklılık yaratmaya odaklandık. Hizmet olarak herkes 2 yıl garanti verirken biz garanti süremizi 7 yıla çıkardık....", "...Kelebek Mobilya'yı yaklaşık 1,5 yıl önce büyümemize ivme katmak için aldık. Biz aldıktan sonra hisseleri 2 kat arttı...." Doğtaş biraz daha üst segmente hitap ederken Kelebek'te orta ve alt gelir grubuna yöneliyoruz..." ifadelerinden işletmenin 1996 yılında mevcut mamulde herhangi bir

değişiklik yapmadan, mevcut pazarda daha çok satış yapmaya yönelik bir strateji izledikleri, bunu yaparken de mamulü tanıtıcı ve markalaşmaya yönelik bir politika izledikleri anlaşılmaktadır. Bu nedenle işletmenin **Büyüme Stratejileri - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri-Pazara Nüfuz Etme Stratejisini** uyguladığı değerlendirilmiştir. 2005 yılında ise **Büyüme Stratejileri- Bütünleşme Stratejileri- Yatay Bütünleşme Stratejileri -Ürün Farklılaştırma Stratejisini** uyguladığı, başarı öyküsünün yapıldığı yıldan çıkarım yaparak 2012 yılında Kelebek Mobilyayı satın alarak **Büyüme Stratejilerinden İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıkları Satın Alma Stratejisini** izlediği sonucuna varılmıştır. Şirket, yeni bir pazara girmek veya mevcut pazarda etkililiğini arttırmak amacıyla tatmin edici bir şekilde çalışmayan bir başka işletmeyi kendi bünyesine dahil ederek bu stratejiyi uygulamış olur.

Parex markasının yaratıcısı ise Ferhat SUCU "*.....2012 yıl başında Türkiye'nin ilk otomatik temizlik seti olan Twister'ı çıkardık. Bugün jenerik bir marka oldu. Rakiplerimiz bizim ardımızdan bu kategoriye girdi. Bu ürün, büyümemizde çok ciddi bir ivme yarattı.....*" ifadeleri ile 2012 yılında yeni bir ürünü piyasa çıkardıklarını ve bu ürünün markalaştığını belirtmiştir. İşletme burada portföylerine benzer nitelikte ve birbirleriyle ilgili bir mamulü pazara dahil etmiştir. Başka bir ifadeyle yeni teknolojilere dayalı benzer nitelikte mamulleri mevcut pazara sürmüştür. Bu sebeple işletmenin **Büyüme Stratejilerinden - Çeşitlendirme Stratejileri- İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi** izlediği sonucuna varılmıştır.

Başarılı girişimci Hakan BAŞ' ın "*.....2012 Şubat 'ta takı sitesi olarak kurulduk, ama ardından kategori genişlemesi yaşayıp tamamen bir moda sitesi haline geldik.... Geçen 2012 yazında önce takıyla uyumlu olacak şekilde saat sonra güneş gözlüğü satmaya başladık. Sonra tekrarlayan müşteri elde etmek için kozmetik ve parfüme girmeye karar verdik..... 2012 Şubat'ta kurulduktan sonra hemen mart ayında Yandex'in ortaklarından Rus Ru-Net ile el sıkıştık....*" ifadelerinden işletmenin 2012 yılı başlarında takı sitesi olarak kurulduğu anca kısa süre içerisinde farklı ürünleri pazara sürerek **Büyüme Stratejilerinden - Çeşitlendirme Stratejileri- İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisini** uyguladığı, ardından Ru-Net ile anlaşma yaptıkları, dolayısıyla aynı yıl içerisinde **Büyüme Stratejileri- İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar- Stratejik İttifak Oluşturma Stratejisini** de izledikleri

anlaşılmaktadır. Bu sebeple işletmenin izlemiş olduğu strateji **Karma Stratejiler** olarak değerlendirilmiştir.

Koton'un yönetim kurulu başkanı Yılmaz YILMAZ "...*Son üç yılda çocuk koleksiyonu, denim koleksiyonu, plaj koleksiyonu, büyük beden koleksiyonu gibi birçok koleksiyon ekledik... Bu noktaya kendi kaynaklarımızla geldik, bir adım daha gitmemiz için desteğe ihtiyacımız vardı. Bu nedenle de Turkven ile yüzde 50-50 ortaklık yaptık....*" ifadelerinde bulunmuş, bu söylemler ışığında başarı öyküsü ile ilgili röportaj tarihinden çıkarım yaparak 2011 yılında işletmenin **Büyüme Stratejileri- Bütünleşme Stratejileri- Yatay Bütünleşme Stratejileri -Ürün Farklılaştırma Stratejisini** izlediği, bununla beraber Turkven ile yapılan % 50-50 ortaklık faaliyeti nedeniyle **Büyüme Stratejileri- İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar- Stratejik İttifak Oluşturma Stratejisini** izlemiş olduğu sonucuna varılmıştır. İşletmenin aynı dönem içerisinde birden fazla farklı strateji izlemiş olması nedeniyle **Karma Stratejileri** izlediği sonucuna varılmıştır.

Eroğlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin Eroğlu başarı öyküsünde "...*İlk yurtdışı mağazamızı 1995 yılında Rusya'da açtık....*", "...*1998 yılında Rusya çok enteresan bir dönem geçirdi. Ruble 6 lirayken bir gecede 24 lira oldu. Bu dönemde herkes, "Türkiye'ye bu ülkeden hiçbir şey çıkmaz" diyerek geri geldi. Biz de tam tersi bir stratejiyle sürekli mağaza açtık....*", "...*Bu işte markalaşmak kadar işin lojistiği de çok önemli. Biz de üretim kökenli olduğumuz için işin bu tarafına daha fazla odaklandık. Marka, pazarlama, görsellik ve reklam mutlaka olmalı, ancak işin ağır tokmağı üretim ve lojistik...*" ifadelerine yer vermektedir. Bu söylemler ışığında, işletmenin 1995 yılında Rusya' da mağaza açması suretiyle **Büyüme Stratejilerinden - Yatay Bütünleşme Stratejileri- Pazar Geliştirme Stratejisi** uyguladığı, 1998 yılında Rusya' daki mağaza sayısını arttırarak **Büyüme Stratejileri - Bütünleşme Stratejileri -Yatay Bütünleşme Stratejileri - Pazara Nüfuz Etme Stratejisini** uyguladığı, son olarak işletmenin üretime ve dağıtım kanallarına odaklandıkları ve uyguladıkları sonucuna varılmıştır. İşletme ile ilgili tarih belirtmeden verilen ifadede; markalaşma ve lojistiğe önem verildiği, ürünlerde görsellik ve reklama yönelindiği ve aynı zamanda üretim faaliyetlerine yoğunlaşıldığı sonuçları çıkmaktadır. Burada da işletme ile ilgili olarak **Karma Stratejilerin** izlendiği sonucuna varılmıştır.

Bahçeşehir Üniversitesi Mütevvelli Heyeti Başkanı Enver YÜCEL' in Başarı öyküsünde yer alan anlatımları ve ".....1998 yılında Bahçeşehir Üniversitesi'ni kurduk. Bu tarihten sonra üniversiteye daha fazla yoğunlaştım....." söylerimle ile dersane ve kolej eğitimi ile devam eden süreçte 1998 yılında Bahçeşehir Üniversitesini kurarak **Büyüme Stratejilerinden - Çeşitlendirme Stratejileri- İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi** uyguladığı sonucuna varılmıştır. Eğitim alanında faaliyetlerini sürdüren işletme, eğitimin farklı bir alanına yönelmiş ve yeni müşteri gruplarını hedeflemiştir.

Royal Dutch Shell'in CEO'su Peter VOSER ".....Son 5 yılda 30 milyar dolardan fazla işimizi sattık. Ancak buna yakın miktarda da alım yaptık. Geçmişte başladığımız belirli alanlardan çıkma stratejisinin artık bittiğini söyleyebilirim. Şu an normal portföy yönetimine dönmüş durumdayız..... Biz aslında her zaman entegre bir şirket olduk. Upstream'de (arama, sondaj ve üretim faaliyetleri) bu böyleydi downstream'de (petrol ürünleri satış, pazarlama ve dağıtım) de bu durum böyle....." söylemlerinde bulunmuştur. başarı öyküsünde yer alan söyleşi ve tarihlerden yapılan çıkarımla işletmenin 2007-2012 yılları arasında değişik alanlarda faaliyetlerde alım ve satımlarda bulunduğu, aynı zamanda üretim, hammadde (upstream) ile ürünleri satış pazarlama ve dağıtımına (downstream) doğru yönelmeye devam ettikleri anlaşılmaktadır. Bu sebeple böylesine büyük bir işletmenin izlemiş olduğu bu strateji **Karma Stratejiler** başlığında ele alınmıştır.

Gürmen Grup CEO'su Hüseyin DOĞAN' ın ".....Bizim marka geliştirme stratejimizi, "Türkiye ve Türkiye dışında gelişmek" olarak özetlemek mümkün. Global bir marka haline gelmek ise nihai amacımız. Gözünüz bu kadar yüksekte olunca doğal olarak her türlü pazarlama aktivitesinde arayışınız da bu yönde oluyor..... Bugün Liverpool sponsorluğu, Rusya'daki bütün operasyonlarımızda tüketici gözündeki algımızı artırıyor. Yeni bir pazara giriyoruz, marka tanınmıyor. Ancak bu sponsorluğu anlattığımız zaman size olan ilgi, alaka ve ilgi bir anda bambaşka bir yere geliyor. Dolayısıyla daha hızlı ve etkin giriyorsunuz bu pazarlara....." söylemlerinden işletmenin iç ve dış pazarlara doğru bir büyüme amacı güttüğü anlaşılmakta ve işletmenin Büyüme Stratejileri-Yatay Bütünleşme Stratejileri-Pazar Geliştirme Stratejisi izlediği sonucuna varılmaktadır. Bununla birlikte işletmenin ünlü bir futbol kulübü ile imzalamış olduğu sponsorluk anlaşması ile markalaşma yönünde büyük bir atılım gerçekleştirdiği ve bu sayede mevcut ürünlerde bir değişiklik yapmadan Büyüme Stratejileri- Yatay



Bütünleşme Stratejileri-Pazara Nüfuz Etme Stratejisi uyguladığı anlaşılmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda işletmenin uyguladığı stratejinin **Karma Stratejiler** olduğu sonucuna varılmıştır.

Başarı öyküsünde yer alan Vitra işletmesi ile ilgili olarak "...Şirket 2005'te Almanya'nın tanınmış seramik kuruluşlarından Engers'i bünyesine kattı..." ifadelerden işletmenin 2005 yılında **Büyüme Stratejilerinden İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıkları Satın Alma Stratejisini** uyguladığı sonucuna varılmıştır. "...2007'de dünyanın en köklü seramik markası olan Villeroy&Boch'un karo bölümünün çoğunluk hisselerini satın aldı..." söylemleri ile aynı alanda faaliyet gösteren başka bir işletmenin hisselerinin büyük bir kısmının satın alınması yoluyla **Büyüme Stratejilerinden İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıkları Satın Alma Stratejisini** izlediği anlaşılmaktadır.

Kipaş Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hanefi ÖKSÜZ "...Ana faaliyet konumuz olan tekstilde entegrasyonu tamamladıktan sonra ufkumuz daha da açıldı. Çimento, enerji, kağıt gibi çok büyük yatırımlar gerçekleştirdik ve devam ediyoruz. Deneyimlerden ders aldım, olaylara biraz daha geniş bir perspektiften bakmaya çalıştım. Birçok şeyi aynı anda yapmak yerine, başladığımız işi en iyi şekilde bitirip teknolojik gelişimi ve verimliliği, sistematik sürekliliği sağladık..." söylemlerinde bulunmuştur. Bu söylemlerden işletmenin ana faaliyet konusu tekstil olmasına rağmen, farklı sektörlere yatırım yaptıkları anlaşılmakta, bu nedenle stratejisi işletmenin **Büyüme Stratejileri-Çeşitlendirme Stratejileri- İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisini** uyguladığı sonucuna varılmıştır. İşletme faaliyetlerini birbirleriyle ilgili olmayan birden fazla iş alanına yaygınlaştırmıştır.

Ece Banyo Yönetim Kurulu Üyesi Erdem ÇENESİZ "...İşin, kişisel, ailesel olduğu kadar bölgesel ve ulusal değerler yaratması gerektiğine olan inancım daha da arttı. Daha hedef odaklı yaklaşımlar izlemeye başladık. Şirket hedeflerini alt kırılımlara ayırarak bölüm hedefleri haline getirdik ve detaya inerek bölümlere daha net hedefler verdik. Uluslararası iş ilişkilerine ve yerel stratejik iş ilişkilerine daha fazla önem vermeye başladım..." söylemlerinde bulunmuştur. Buna göre işletme sürekli bir pazar arayışı içerisinde görünmektedir. Bu sebeple işletmenin **Büyüme Stratejilerinden - Yatay Bütünleşme Stratejileri- Pazar Geliştirme Stratejisi** uyguladığı sonucuna

varılmıştır. İşletme gerek iç gerekse dış pazardaki ilişkilerini geliştirerek farklı pazarlara yönelmeyi amaçlamıştır .

Şirketin yönetim kurulu başkanı İmam ALTINBAŞ "*...Hiçbir zaman durağan olmadım. İşe bakış tarzımı 5-10 yılda bir değil, her yıl değiştiririm. ... İnovasyon ise bir diğer odaklandığım konu. Yoğun tempolu iş hayatımda, kıymetli ve inovatif fikirlerin önümüzden geçip gitmesine müsaade etmiyorum. Bunun için danışmanlarımızla toplantılar gerçekleştiriyoruz...*" söylemleri ile işletmenin sürekli olarak inovasyon odakla bir yönetim tarzı belirlediği, dolayısıyla işletmenin **Büyüme Stratejilerinden - Çeşitlendirme Stratejileri- İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi** uyguladığı sonucuna varılmıştır. Yeni teknolojilere dayalı benzer mamullerle mevcut pazara girilerek satışları arttırmaya yöneldikleri anlaşılmaktadır.

İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi Meral İNCİ ZAİM anlatımında "*...Edindiğimiz tecrübe bize, başarılı sonuçlara ulaşmak için iş stratejimizin odaklanma ve entegrasyon olması gerektiğini öğretti. Artık yapılan iş değil, o işi yapış biçimi önem kazanıyor....*" ifadelerine yer vermiştir. Buna göre işletme için faaliyetlerinde işin yapış biçiminin önem kazanması; daha az maliyetle aynı yada daha iyi kalite ve standartlarda üretim yapmasını amaçladığını göstermektedir. Böylece işletmenin Büyüme Stratejileri- Yatay Bütünleşme Stratejileri - Pazara Nüfuz Etme Stratejisini izlediği sonucuna varılmıştır. İşletme aynı zamanda odaklanma ve entegrasyona önem vermiştir. Entegrasyon işletmenin kendi yapısı içerisinde yer alan birimler ile olabileceği gibi, farklı pazarlarda farklı işletmelerle de olabilir. Entegrasyon kelime anlamı olarak bütünleşme demektir. Aynı zamanda İngilizce dilinde yazılan literatürde bütünleşme stratejileri integration terimi ile ifade edilmektedir. Burada da işletme Büyüme Stratejileri- Yatay Bütünleşme Stratejileri- Pazar Geliştirme Stratejisi izlediği sonucuna varılmıştır. Tüm bu anlatımlar ışığında işletmenin **Karma Stratejiler** izlediği anlaşılmıştır.

Kayserili işadamı Yavuz ALTOP "*....2010'da kurumsallaşma adına çok önemli bir adım attık. Yönetim merkezimizi İstanbul'a taşıdık. Aile konseyi kurduk. Yönetimi profesyonellere devrettik. Böylelikle pazar sahamız daha da gelişti. CEO'muz geldi. Bu şirketi kuran, uzun yıllar yöneten biri olarak artık biraz geri çekilmem gerekiyordu. Bunu yaptım...*" söylemlerinde bulunmuştur. Burada işletmenin 2010 yılında

kurumsallaşmaya önem verdiği, dolayısıyla yönetimin fonksiyonlarından olan üretim, planlama, yöneltme, pazarlama, denetim, vb. hususların profesyonellerin eline bıraktıkları anlaşılmaktadır. İşletme aldığı bu karar ile kendi pazarı içinde nüfuz ve etkililiğini arttırarak genişlemeyi amaç edinmiş ve **Büyüme Stratejilerinden Bütünleşme Stratejileri Yatay Bütünleşme Stratejilerini** uyguladığı sonucuna varılmıştır.

Bursalı Yeşim Tekstil'in patronu Şenol ŞANKAYA "...Ayrıca daha global düşünüyor ve üretim yerimizi sadece Bursa'daki fabrikamızdan ibaret görmüyorum. Dünyada istediğimiz koşulları sağlayan her yer bizim için üretim yeri olabilir. Bu konuda daha esnek oldum. Bu süreçte iş yapış şekillerimiz de değişti. Şirketimiz, 2006'dan beri hem üretimde hem yönetimde yalın yönetim sistemini kendisine model aldı..." söylemlerinde bulunmuştur. Burada işletmenin **Büyüme Stratejileri- Dikey Bütünleşme Stratejileri- Geriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisini** uyguladığı sonucuna varılmıştır. Bu işletmenin, üretiminden önceki safhalara doğru faaliyetlerini genişletmesiyle ortaya çıkar. Yani işletme, böyle bir durumda kendi kullandığı bir hammadde veya malzemeyi üretmeye başlamaktadır.

Bursalı sanayici Muzaffer ÇİLEK'e "...Değişen piyasa koşullarına ve günün gerekliliklerine uygun olarak dünyayla entegre bir şirket kurmak için stratejik kararlar aldık ve uyguladık. Üretimde Kaizen Sistemi ile yalın üretime geçerek üretim performansımızı artırdık..." söylemlerine yer vermiştir. Kaizen, Japonca'daki *kai* değişim ve *zen* daha iyi anlamına gelen kelimelerin birleşimi ile oluşan, sürekli iyileştirme anlamına gelir.Öncelikli amacı üretimdeki süreci küçük ama etkili değişiklikler ile daha iyi hale getirmektir. Bu sistem ile ilgili örnek verecek olursak; Amerikan Havayolları, 1987 yılında maliyetleri düşürmek üzere bir çalışma başlatmış ve yapılan inceleme ve gözlemlerin sonucunda First Class yolcularının %80'inin salatada sunulan zeytinlerin hepsini yemediğini tespit edilmiştir. Bu sebeple salatalardan bir adet zeytin eksiltmek suretiyle, yıllık **40.000 USD** kâr elde edilmiştir. İşletme üretim öncesi planlama yaparak yalın üretime geçmiştir. Bu nedenle işletmenin **Büyüme Stratejileri- Dikey Bütünleşme Stratejileri- Geriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisini** uyguladığı sonucuna varılmıştır. İşletmenin, üretiminden önceki safhalara doğru faaliyetlerini genişletmesiyle ortaya çıkar.

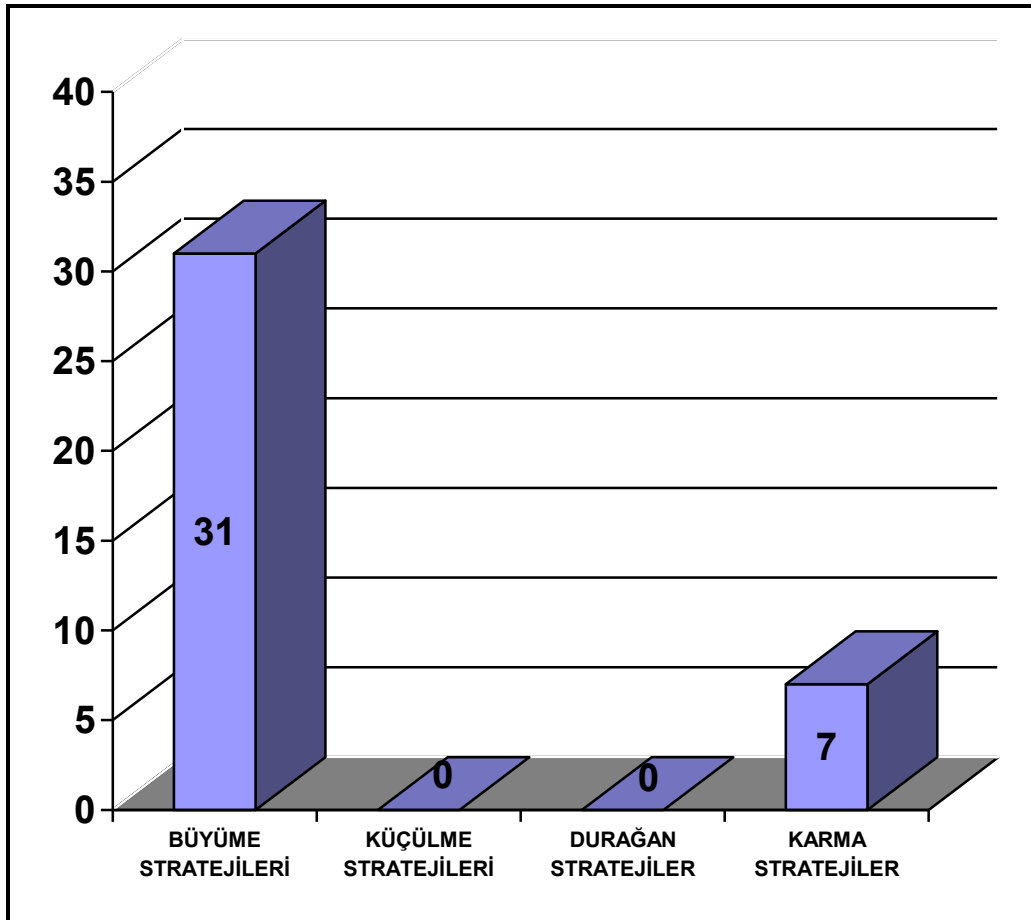
Keskinoğlu Grubu Yönetim Kurulu Üyesi Keskin KESKİNOĞLU "*....Sektördeki ve dünyadaki gelişmeleri anlık olarak takip edip daha hızlı kararlar almaya başladık. Bir işadamı olarak tüm süreçlere artık daha inovatif bakıyorum. Tüketicilerimizi daha çok dinlemeye ve onlardan gelen yorumlara göre ürün gamımızı yenilemeye özen gösterdik. Daha önce çok fazla kullanmadığımız pazarlama ve tanıtım araçlarını daha çok kullanır olduk....*" söylemlerinde bulunmuştur. Bu anlatımlar ışığında işletme faaliyetlerinde teknolojik gelişimleri takip ettiği, ürün çeşitliliğini tüketici isteklerine göre şekillendirdiği ve ilişkili Çeşitlendirme Stratejisi izlediği, bununla beraber pazarlama ve tanıtım araçlarını daha fazla kullanmaya başlayarak Pazara Nüfuz Etme Stratejisi izlediği sonucuna varılmıştır. Buna göre işletmenin tarih belirtmeden izlemiş olduğu bu stratejiler **Karma Stratejiler** başlığı altında ele alınmıştır.

Holding Yönetim Kurulu Başkanı Can ÇELEBİOĞLU "*....2003 yılında Türkiye'de sivil havacılık sektörünün liberalleştiği dönemde Çelebi, 9 havalimanında mevcut olan hizmet ağını 20 havalimanına çıkardı. Çelebi Holding Yönetim Kurulu Başkanı Can Çelebioğlu, bu zıplamanın bir yıl içinde hem operasyon hem istihdamda yüzde 100'ün üzerinde büyüme getirdiğini belirtiyor....*" ifadelerinde bulunmuştur. Bu ifadelerden anlaşılacağı üzere işletme büyümeye ve yatırımlara süratle devam etmiş kendi pazarı içinde nüfuz ve etkililiğini arttırarak genişlemiştir. Bu nedenle İşletmenin uygulamış olduğu strateji **Büyüme Stratejileri- Bütünleşme Stratejileri - Yatay Bütünleşme Stratejileri-Pazar Geliştirme Stratejisi** başlığında ele alınmıştır. Aynı Başarı öyküsünde yer alan "*...2006 yılında Macaristan'da yer hizmetleri konusunda ilk yurtdışı yatırımını gerçekleştirerek ikinci kuantum zıplamasını yaşadı....*" söylemleri ile ise, işletmenin farklı pazarlarda aynı sektörde yatırımlarına devam ettiği anlaşılmıştır. Buna göre; işletmenin; **Büyüme Stratejileri- Bütünleşme Stratejileri - Yatay Bütünleşme Stratejileri-Pazar Geliştirme Stratejisi** uyguladığı sonucuna varılmıştır.

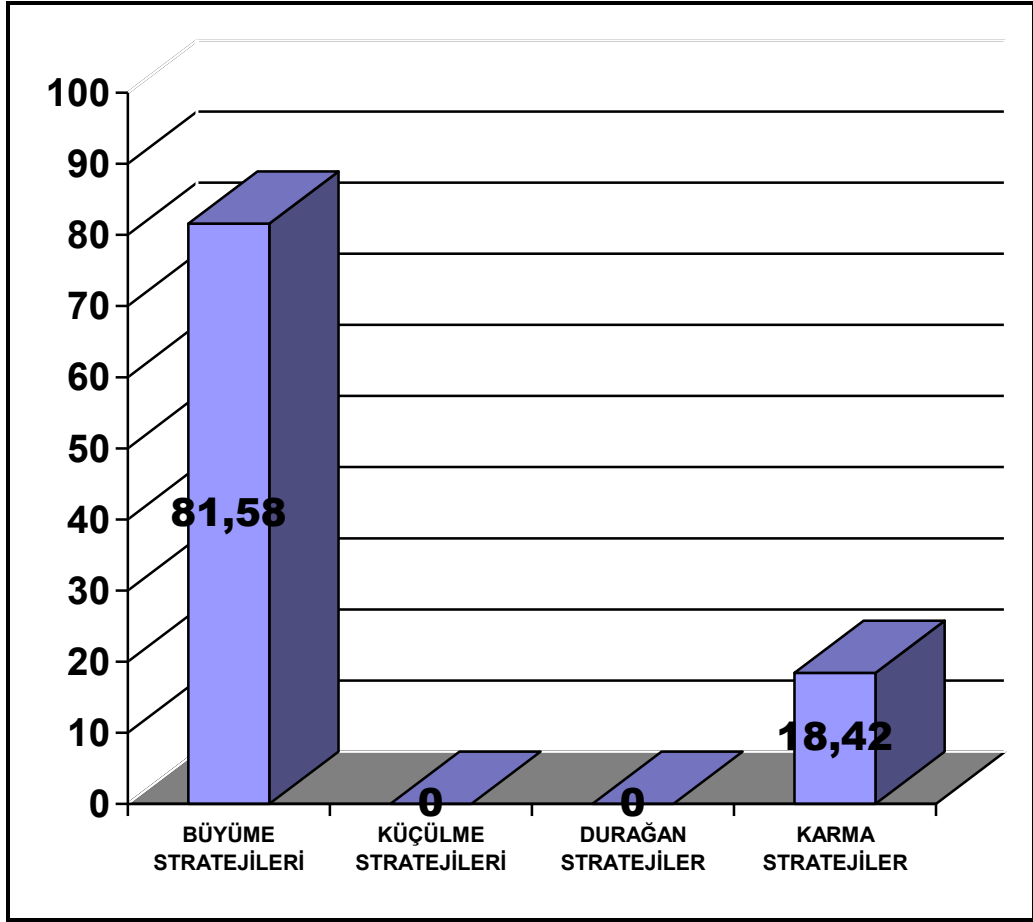
Holding Yönetim Kurulu Başkanı Can ÇELEBİOĞLU "*....Şirket, 2005'te faaliyete geçirdiği Balıkesir Yonga levha yatırımı ile de Türkiye pazarında 3'üncü konumdan 1'inci konuma yükseldi...".* söylemlerinde bulunmuştur. Yonga levha, odun hammaddesinin dalı, kabuğu gövdesinin farklı çalışma prensibine sahip öğütücülerde küçük parçalara yani yongalara ayrıştırıldıktan sonra bu yongaların tutkal, sertleştirici madde ve hidrofobik özelliğini sağlayan maddelerle karıştırılıp katman katman

serpilerek preslenmesiyle ortaya çıkan ahşap esaslı bir malzemedir. İşletme büyümeye yönelik olarak yapmış olduğu bu yatırımla bu sektörde Türkiye'de 1' inci konuma gelmiştir. Bu anlatımla ışığında işletmenin kendi pazarı içinde nüfuz ve etkililiğini kendi çabalarıyla arttırarak genişlediği ve **Büyüme Stratejileri- Bütünleşme Stratejileri - Yatay Bütünleşme Stratejileri-Pazar Geliştirme Stratejisi** uyguladığı sonucuna varılmıştır.

Yapılan bu tespitlere göre kriz dönemleri dışında uygulanan 38 adet temel strateji olduğu ortaya çıkartılmış ve bu stratejiler ana başlıkları ile incelendiğinde; bunların 31' inin (% 81,58) Büyüme Stratejisi, ve 7 ' sinin de (% 18,42) Karma Stratejiler olduğu tespit edilmiştir. Küçülme Stratejisi ve Durağan Stratejileri uygulayan işletme bulunmadığı gözlemlenmiştir. Kriz dönemleri dışında izlenen stratejilerin sayısal dağılımı Şekil 4.13 ' de, yüzdesel olarak dağılımı ise Şekil 4.14' de gösterilmiştir.

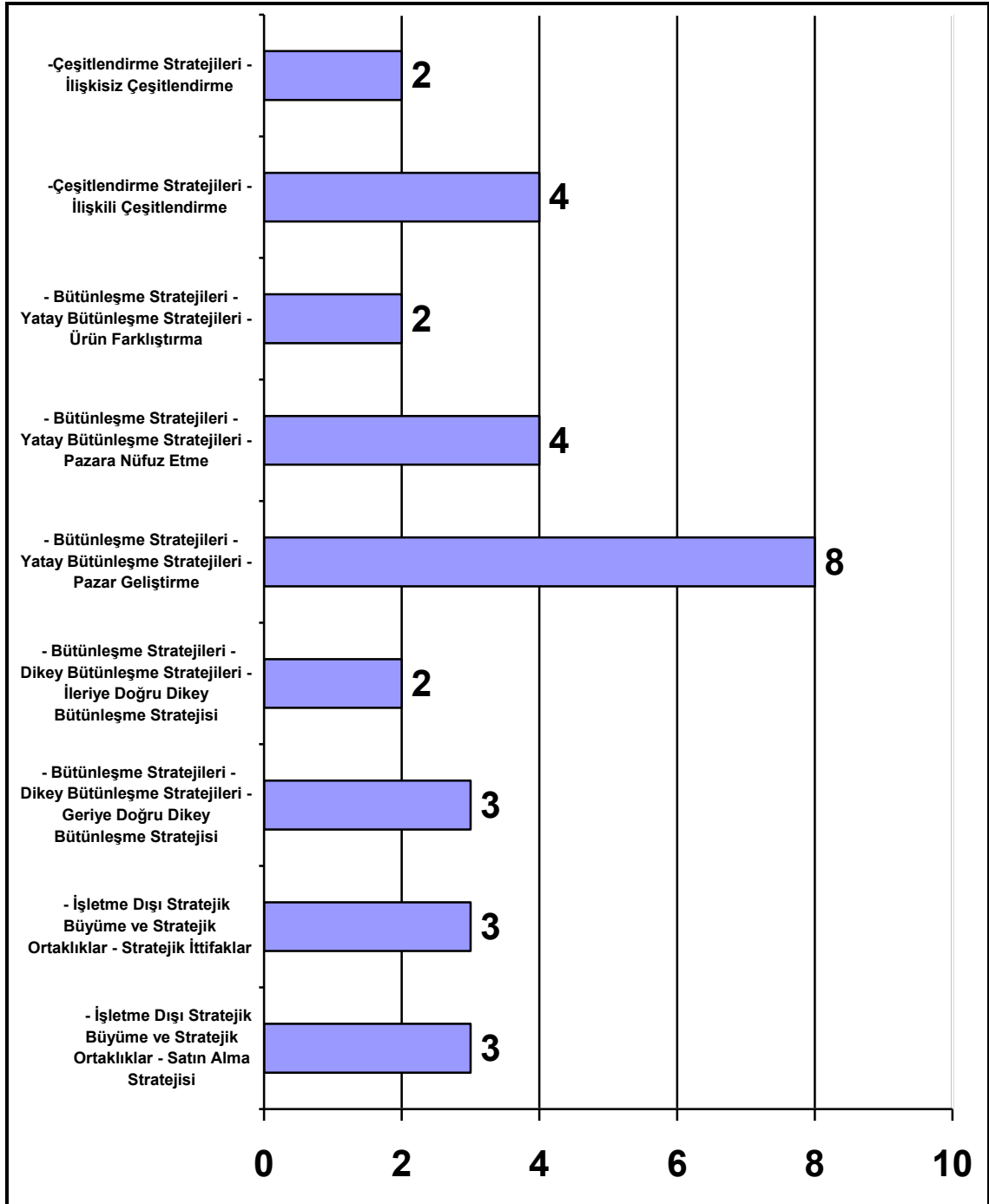


Şekil 4.13 Kriz Dönemleri Dışında İzlenen Stratejilerinin Sayısal Dağılımı



**Şekil 4.14 Kriz Dönemleri Dışında İzlenen Stratejilerinin Yüzdesele Dağılımı**

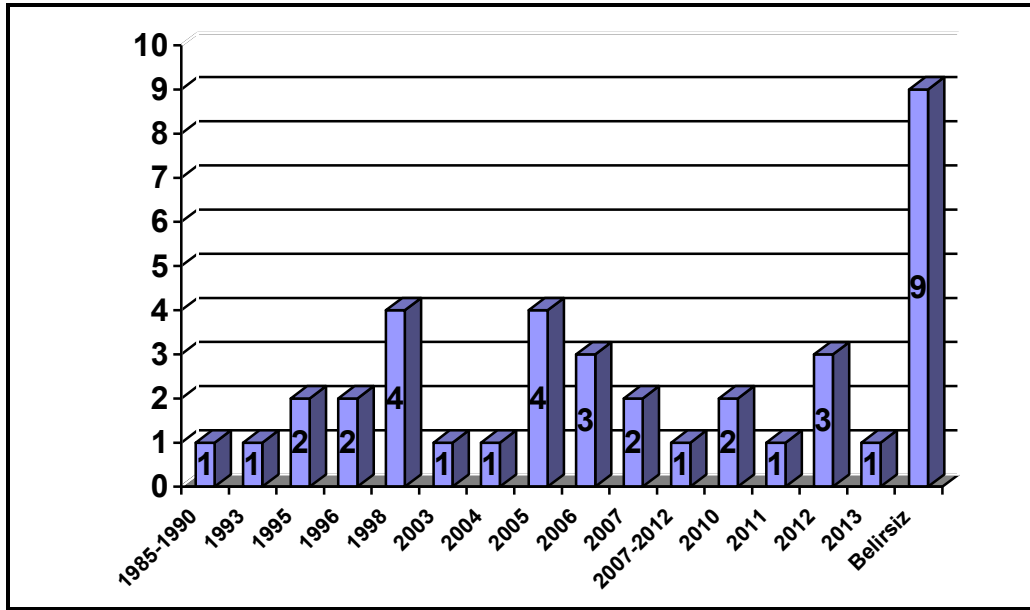
38 Adet Temel Stratejinin kriz dönemleri dışında uygulandığı yıllar incelendiğinde; 1985-1990 yılları arasında 1 strateji (% 2,63), 1993 1 strateji (% 2,63), 1995 yılında 2 strateji (% 5,26), 1996 yılında 2 strateji (% 5,26), 1998 yılında 4 strateji (% 10,53), 2003 yılında 1 strateji (% 2,63), 2004 yılında 1 strateji (% 2,63), 2005 yılında 4 strateji (% 10,53), 2006 yılında 3 strateji (% 7,9), 2007 yılında 2 strateji (% 5,26), 2007-2012 yılları arası 1 strateji (% 2,63), 2010 yılında 2 strateji (% 5,26), 2011 yılında 1 strateji (% 2,63), 2012 yılında 3 strateji (% 7,9), 2013 yılında 1 strateji (% 2,63) ve tarihleri ifade edilmemiş olan ancak işletme stratejisi uygulandığı tespit edilen 9 strateji (% 23,68) olduğu belirlenmiştir. Bu dönemde izlenen büyüme stratejilerinin alt başlıklarına göre yapılan sınıflandırma Şekil 4.15' de ayrıca ifade edilmiştir. Kriz dönemi dışında uygulanan stratejilerin yıllara göre sayısal dağılımı Şekil 4.16 ' da, yüzdesele olarak dağılımı ise Şekil 4.17' de gösterilmiştir.



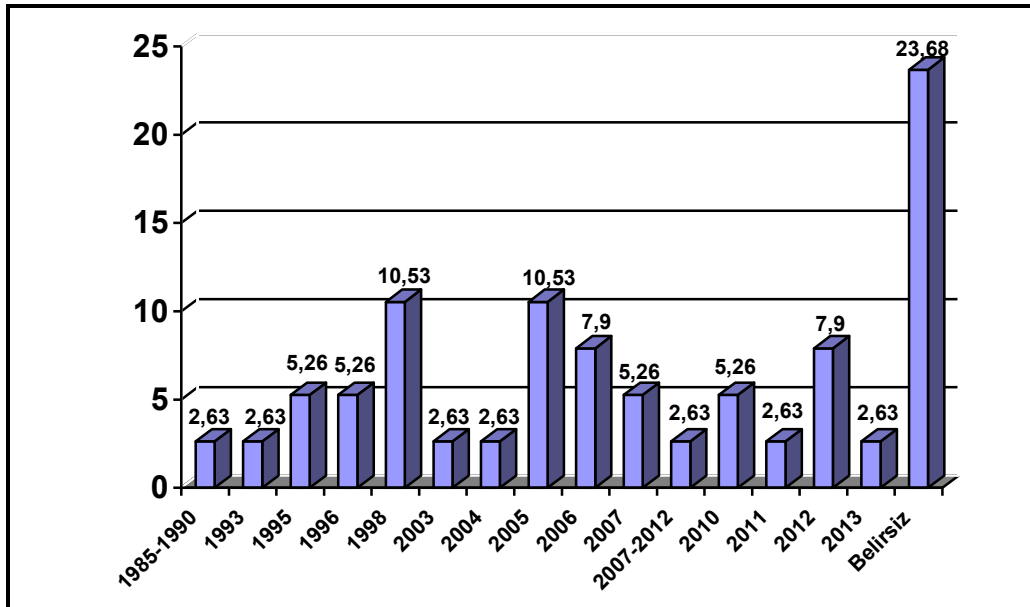
**Şekil 4.15** Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan Büyüme Stratejilerinin Sayısal Dağılımı

Bu dönemde izlenen 31 Büyüme Stratejisi arasında en çok uygulanan stratejinin (8 kez) Pazar Geliştirme Stratejisi olduğu göze çarpmaktadır. Bunları sırasıyla pazara nüfuz etme ve ilişkili çeşitlendirme stratejileri (4'er kez), Satın Alma, Stratejik İttifak

Oluşturma, Geriye Doğru Dikey Bütünleşme, (3'er kez) takip etmektedir. Son olarak bu dönemde izlenen büyüme stratejilerinden en az uygulananın (2'şer kez) İlişkisiz Çeşitlendirme ve Ürün Farklılaştırma Stratejileri olduğu ortaya çıkmıştır. Kriz dönemleri dışında işletmeler tarafından Küçülme Stratejisi ve Durağan Stratejilerinin uygulanmadığı görülmüştür.



Şekil 4.16 Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan Stratejilerin Yıllara Göre Sayısal Dağılımı



Şekil 4.17 Kriz Dönemleri Dışında Uygulanan Stratejilerin Yıllara Göre Yüzesel Dağılımı



## SONUÇ

Günümüzde işletmeler faaliyetlerini dinamik, sürekli değişen ve gelişen, teknolojiye süratli değişimlerin yaşandığı, ticari sınırların ortadan kalktığı bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedir. Böylesine iç içe geçmiş bir ortamda küreselleşmenin de yaratmış olduğu etkiyle bir ülkede veya bir bölgede meydana gelen olumsuzluklar, siyasi istikrarsızlıklar, askeri çatışmalar, finansal ve ekonomik bozukluklar domino taşı etkisi yaratarak birbirlerini tetiklemekte ve bu bağlamda özellikle gelişmekte olan ülke ekonomileri ağırlı olmakla beraber ülkeleri etkisi altına almaktadır.

Genel bir ifadeyle ülke ekonomisini önemli derecede sarsacak ani ve beklenmedik bir durumda ortaya çıkan siyasal, askeri, ekonomik vb. olayların sonucunda meydana gelen piyasalardaki bozulmalar kriz olarak ifade edilmediğidir. Ekonomide meydana gelen bu ani bozulmalar ve mali istikrarsızlıklar sonucunda bir çok işletme zor duruma düşmektedirler. İşletmeler açısından kriz içsel ve dışsal nedenler olarak iki kategoride ele alınmaktadır. Özellikle kriz esnasında bozulan dengeler nedeniyle izleyecekleri yolu kestirememekte bunun sonucu olarak ise işletmeyi iflasa kadar götürebilecek kötü sonuçlarla karşılaşabilmektedirler. Ekonomik ve finansal krizler doğası gereği beklenmedik bir anda ortaya çıkmakta ve işletmeler krize hazırlıksız yakalanmaktadır. Ancak bu belirsizlik ortamı krizi kendileri için fırsata dönüştürebilen işletmeler açısından içerisinde fırsatlar da barındırmaktadır. Kriz dönemlerinde işletmelerin değişen ortama göre alacakları stratejik kararlar ve uygulamalar sonucunda ciddi sıçramalar yakalayabilmeleri olasıdır. Tüm bu sebeplerden dolayı işletmelerin başında bulunan karar mekanizmaları ile yönetim yetkisine sahip kişilerin krizi iyi tanımaları, kriz öncesinde, kriz esnasında ve krizden sonra ne tür stratejiler uygulamaları gerektiğini doğru tespit edebilmeleri gerekmektedir.

İş dünyasında faaliyet sürdüren pek çok işletme meydana gelen değişim ve olaylara karşı ilgisiz kaldığı içim çevresel uyum yeteneğini kaybetmektedir. Bu nedenle işletmeler yaşamlarını sürdürdükleri çevre koşullarına uygun stratejiler geliştirmek ve uygulamak zorundadırlar. Bu faktörler sektörden sektöre, işletmeden işletmeye farklılık arz edebilmektedir. Ancak hangi sektörde yada çevresel koşulda olursa olsun işletmelerin hayatta kalabilmesi, rekabet avantajı kazanması ve bunu sürdürebilmesi için

bu kritik başarı faktörlerini yönetmesi ve doğru işletme stratejilerini uygulaması önem taşımaktadır. İşletmelerin başarılı olmaları için küresel anlamda işletme stratejilerini etkin bir şekilde kullanabilmeleri önem arz etmektedir.

Özellikle son yıllarda dünyada ve bulunduğumuz coğrafyada meydana gelen siyasi ve bölgesel istikrarsızlıklar, terörizm, ülkelerin dış politikalarında yaşanan anlaşmazlıklar küresel anlamda yeni bir ekonomik kriz yaşanmasına neden olabilir. Böyle olası bir kriz durumunda etkin kriz yönetimi, acil eylem planları, kriz dönemi stratejileri, krize karşı alınacak önlemler işletmeler için hayati öneme haizdir.

Bir işletmenin devamlılığı krizin nasıl yönetildiğine, krizin nasıl yönetildiği de işletmenin yöneticilerine bağlıdır. Krizler yöneticilerin sadece tecrübe ya da iletişim becerilerini kullanarak çözülemeyecek kadar zor durumlardır. Krize karşı etkin önlemler almak, mevcut tehlike ve tehditlerden en az zararla çıkmak için sistematik olarak üzerinde çalışılmasını gerektirir. İşletmelerde kriz yönetimi, işletmeleri olası krizlere karşı alması gereken önlemleri ifade eder. Kriz belirtilerinin elde edilmesi, değerlendirilmesi, işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması, hatta krizleri fırsata dönüştürebilmek kullanılabilecek temel stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması süreci olarak ifade edilebilecek kriz yönetimi, bu özelliğiyle çağdaş yönetim anlayışının önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu sebeple araştırmada başarılı işletmeler araştırma evreni, başarı öykülerinde yer alan işletmeler ise araştırma örneklemini olarak seçilmiştir.

Araştırmada yer alan işletmeler faaliyet alanlarının açısından çeşitlilik göstermektedir. Bu durum aynı zamanda araştırma açısından bir sınırlılık teşkil etmektedir. İşletmelerin faaliyet alanlarına bakıldığında göze çarpan husus, gıda ve giyim, tekstil ve bilişim teknolojileri sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin fazla oluşudur. Tüketiciler kriz dönemlerinde bazı özel harcamalarında kısıtlamaya gidebilirler. Ancak gıda ve giyim gibi temel ihtiyaçlara yönelik harcamalardan kriz dönemlerinde de vazgeçmemektedirler.

Analiz bulgularına göre; kriz dönemlerinde işletmeler tarafından izlenen toplam 32 temel işletme stratejisi bulunduğu tespit edilmiştir. 1994 ve 1999 kriz dönemlerinde işletme stratejisi uygulayan işletmelerin sayısı oldukça düşük iken, bu rakamın 2000, 2001 krizleri ile 2008 küresel kriz döneminde giderek arttığı görülmektedir. Bu husus

işletmelerin yaşadıkları her bir krizden tecrübe edindikleri, zayıf ve kuvvetli yönlerini tespit ederek bu durumdan ders aldıkları ve olgunlaştıklarına işarettir. Böylelikle işletmelerin ufku açılmış, kriz dönemlerinde nasıl davranmaları hangi yol ve yöntemi uygulamaları gerektiği konusunda tecrübe sahibi olmuşlardır. İşletmeler tarafından kriz dönemlerinde izlenen stratejilerin büyük çoğunluğunun (23 kez) Büyüme Stratejileri olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler kriz dönemlerinde de atılım yaparak büyümeyi amaçlamışlardır. Büyüme stratejilerinden en çok izlenen stratejinin ise Pazar Geliştirme Stratejisi olduğu göze çarpmaktadır. Burada işletmelerin pazarda hakim oldukları ürünler ile yeni pazarlara açıldıkları görülmektedir. Böylelikle işletmeler riski minimum düzeye indirerek, karlılıkta bir azalma yaşamadan kriz dönemlerinde büyümüşlerdir. Kriz dönemlerinde bu stratejinin ardından en çok uygulanan büyüme stratejisi ise Stratejik Ortaklıklar, Satın Alma Stratejisi ve İlişkili Çeşitlendirme Stratejileridir. İşletmeler kriz dönemlerinde aynı sektörde faaliyet sürdüren işletmelerle güçlerini birleştirmek suretiyle stratejik ortaklık oluşturarak zıplamalar yapmışlar veya benzer özellikte faaliyet gösteren işletmeleri satın alarak büyümeye yönelik strateji izlemişlerdir. Kriz dönemlerinde işletmeler benzer sektörde faaliyet gösteren işletmeler ile stratejik ortaklık oluşturmak suretiyle meydana getirdikleri sinerji neticesinde büyüme temelli stratejisi izlemişlerdir. Bunun yanı sıra işletmeler ürettikleri ürüne benzer nitelikte farklı ürünleri pazara sürerek riski en az düzeye indirip, krizin etkisiyle meydana gelen karlılıklardaki azalmanın önüne geçmişlerdir. büyümeyi seçmişlerdir.

Kriz dönemlerinde işletmelerin en az izledikleri stratejinin (4 kez) Karma Stratejiler olduğu gözlemlenmiştir. İşletmelerin bir yandan küçülme yada bazı iş sahalarındaki faaliyetleri uzmanlaşmış firmalara yaptırmak suretiyle farklı bir uygulama izlerken, diğer yandan yatırımlarına devam ederek büyüme yoluna da gidebilirler. Özellikle ticari sınırların büyüdüğü, küreselleşmenin etkisiyle işletmeler arası etkileşimin arttığı, hatta iç içe geçtiği bir ortamda, işletmelerin aynı anda birden fazla strateji uygulamaları kaçınılmaz olmuştur. Aynı anda birden fazla stratejisinin uygulanması durumlarında Karma Stratejilerden bahsedilmektedir. Araştırmada işletmeler tarafından uygulanmış olan karma stratejilerin yine büyümeye yönelik olduğu göze çarpmaktadır. Bu stratejilerde de büyüme temelli hedefler belirlendiği ve birden fazla strateji uygulandığı anlaşılmaktadır. Kriz dönemlerinde sıra özellikle altı çizilmesi gereken husus, araştırmada ele alınan işletmelerin hiçbiri tarafından Küçülme

Stratejilerinin uygulanmamış olmasıdır. Her ne kadar küçülme stratejilerinin uygulanmasının her zaman olumsuz anlamda değerlendirilmemesi gerekse de, çoğunlukla işletmeler tarafından zorlu dönemlerde tercih edildiği görülmektedir. Buna rağmen araştırmada ele alınan başarılı işletmeler kriz dönemlerin küçülme stratejilerini hiç uygulamamışlar, aksine daha da büyümeyi amaçlamışlardır.

İşletme Stratejilerinin en çok uygulandığı kriz dönemi olarak 2008 küresel krizi göze çarpmaktadır. Amerika'da mortgage kredilerinin yapısının bozulması ve faiz yapısında meydana gelen olumsuzluklarla başlayan ve bütün dünyayı etkisi altına alan 2008 Küresel kriz döneminde işletmeler % 90' lık gibi büyük bir oranla büyüme stratejilerini uygulamıştır. Bilindiği üzere 2008 küresel krizi sonucunda Türkiye'de enflasyon oranlarının artması, ekonomide durgunluk baş göstermesi, ithalatın azalması, işsizlik oranında artış gibi ekonomik bozukluklar yaşanmıştır. Ancak bu dönemde tüm bu ekonomik ortam ve olumsuz göstergelere rağmen bu işletmeler büyüme eğiliminde olmuşlar ve büyüme stratejisi uygulamışlardır.

Kriz dönemlerinde işletmeler tarafından Durağan Stratejiler çok fazla tercih edilmemekle birlikte (5 kez), araştırmada ele alınan bu işletmelerin kriz dönemini atlatmak adına bu stratejiyi de izledikleri görülmektedir. Durağan işletme stratejilerinin 1994, 2001 ve 2008 kriz dönemlerinde bir kez, tarihi açık olarak ifade edilmeyen, ancak söylemlerden kriz döneminde uygulandığı açıkça anlaşılan dönemlerde iki kez uygulandığı anlaşılmaktadır. Bu stratejiyi izleyen işletmeler mevcut durumlarını koruyarak krizi atlatma çabası içerisinde bulunmuşlardır.

Kriz dönemleri dışında işletmeler tarafından uygulanan 38 adet temel strateji olduğu tespit edilmiştir. Bunların 31' inin Büyüme Stratejisi, ve 7 ' sinin de Karma Stratejiler olduğu sonucuna varılmıştır. Bu dönemde izlenen 31 Büyüme Stratejisi arasında en çok uygulanan stratejinin (8 kez) Pazar Geliştirme Stratejisi olduğu göze çarpmaktadır. Bunları sırasıyla pazara nüfuz etme ve ilişkili çeşitlendirme stratejileri (4'er kez), Satın Alma, Stratejik İttifak Oluşturma, Geriye Doğru Dikey Bütünleşme, (3'er kez) takip etmektedir. Son olarak bu dönemde izlenen büyüme stratejilerinden en az uygulananın (2'şer kez) İlişkisiz Çeşitlendirme ve Ürün Farklılaştırma Stratejileri olduğu ortaya çıkmıştır. Kriz dönemleri dışında işletmeler tarafından Küçülme Stratejisi ve Durağan Stratejilerinin uygulanmadığı görülmüştür. Kriz dönemleri dışında

işletmeler çoğunlukla mevcut ürünler bağlamında çeşitlendirme stratejileri izlemelerinin yanı sıra temel stratejik hamleleri pazar geliştirme stratejisini uygulamak olmuştur.

Araştırmada ele alınan işletmeler tarafından hem kriz dönemlerinde hem de kriz dönemleri dışında en çok izlenen büyüme stratejisinin, Pazar Geliştirme Stratejisi olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin her iki dönemde de yeni pazarlarda yer almayı istedikleri, böylelikle riski azaltıp krizin etkisinden kurtularak daha çok satış yaparak büyümeyi hedefledikleri ve bu yönde strateji uyguladıkları görülmektedir. Bu stratejiyle amaç, mevcut ürünler için yeni müşteri grupları bulmaktır. Ürünü kullanmayanların teşvik edilmesi ve yeni bir fiyatlandırma politikası geçerli stratejik araçlardır. Pazar geliştirme stratejisi nispeten düşük riskte bir strateji olması ve arkasında yatan fikrin mevcut ürünler üzerinde yapılacak geliştirmeler ile mevcut yada farklı pazarlara sunarak satışları arttırmanın amaçlanması, ürünü kullanmayanları etki altına almak gibi hedefler yatmaktadır. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu daha çok satış yaparak ve satışları arttırıcı stratejiler izleyerek büyümüşlerdir.

Kriz dönemlerinde ve kriz dönemleri dışında uygulanan büyüme stratejileri karşılaştırıldığında; işletmeler her iki dönemde de daha çok pazar geliştirme stratejilerini izlerken, kriz dönemleri dışında çeşitlendirme stratejilerini de uygulayarak karlılıklarını arttırmayı amaçladıkları görülmektedir. Krizin etkileriyle mevcut pazar ortamında oluşan durgunluk ve olumsuzluktan kurtulmak için, işletmeler farklı ürünler yada farklı pazarlarda da faaliyet göstermeye başlamışlardır. Kriz dönemleri dışında pazar paylarını arttırarak daha çok kar elde ederek büyümeyi amaçlamışlar, bu doğrultuda kriz dönemleri dışında büyüme stratejileri içerisinde yer alan pazar geliştirme stratejilerinden sonra, en çok çeşitlendirme ve pazara nüfuz etme stratejilerini izlemişlerdir. Kriz dönemleri dışında pazar geliştirme stratejilerinin yanı sıra mevcut portföylerinin yanına benzer yada tamamen farklı ürünleri de eklemek suretiyle çeşitlilik yaparak kar paylarını ve pazardaki nüfuzlarını arttırmayı amaçlamışlardır.

Her iki dönemde de izlenen stratejilerin araştırmada ele alınan krizlerin meydana geldiği dönemlere göre dağılımlarına bakıldığında; kriz dönemlerinde 1994 yılından 2008 yılına doğru izlenen strateji sayılarında artış olduğu görülmektedir. Bu durum işletmelerin geçmiş dönemlerde yaşadıkları krizlerden edinmiş oldukları tecrübeler sonucunda ortaya çıkmış olduğu değerlendirilmektedir. Kriz dönemleri dışında izlenen

stratejilerin yıllarına baktığımızda çeşitlilik göze çarpmaktadır. Bu durum işletmeler tarafından arzu edilen şartların oluşması neticesinde strateji uyguladıkları şeklinde ifade edilebilir.

Bu araştırmada elde edilen bulgular sonucunda, işletmeler tarafından kriz dönemlerinde izlenmiş olan temel işletme stratejilerinin, olası başka bir kriz döneminde farklı işletmeler tarafından model alınarak uygulanması sonucunda aynı sonuçların doğacağına dair bir genelleme yapılamaz. Ancak bu araştırma, ekonomik ve finansal kriz dönemlerini olumsuz olarak etkilenmeden geçiren, hatta bu durumları kendileri için fırsata dönüştüren başarılı işletmelerin uyguladıkları temel işletme stratejilerini ortaya çıkartarak, yöneticilerin işletme politikalarında izlemeyi düşündükleri yola bir ışık tutacağı, ileri daha geniş kapsamlı yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- ALKHAFAJI A.F., (2003), "*Strategic Management Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*", The Haworth Press, New York.
- AKAT, İ. ve BUDAK, G., (2002), "*İşletme Yönetimi*", IV. Baskı, Barış Yayınları, İzmir
- AKGEMCİ T., GÜLEŞ, H.K. ( 2010). "*İşletmelerde Stratejik Yönetim*", Gazi Kitapevi, İstanbul.
- AKGÜÇ, Ö. (2009) "*Kriz Nedeni Ve Çıkış Yolları*", (24.10.2014)↓  
<http://journal.mufad.org.tr/attachments/article/239/1.pdf>
- AKIN H. B., (2010), "*Temel İşletme, Girişimcilik, İş Kurma ve Yönetim*", Adres Yayınları Ankara.
- AKSOY, Ö. (2010), "*1990 Sonrası Dönemde Yaşanan Finansal Krizlerin Türkiye'nin Makroekonomik Dengeleri Üzerindeki Etkileri*", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- AKTAN C.C., (1999) "*2000' li yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2) Stratejik Yönetim*", TÜGİAD Yayını, İstanbul.
- AKTAN, C. C. ve ŞEN, H., (2002), "Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri", *Yeni Türkiye Dergisi*, S.1, (1-9).
- AKTAN, C. C., (2015)., "*Ekonomik Kriz Kavramı*". (15.09.2015)  
[www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/ekon-kriz.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/ekon-kriz.htm).
- AKTAN, C. C., (2015)., "*Genel Olarak Kriz Kavram ve Özellikleri*", (15.09.2015)  
<http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/genel-olarak.htm>
- ALPARSLAN A.M., ÇARIKÇI İ.H., (2014), "*İşletmede Strateji Oluşturma Yaklaşımlarını Değerlendirmeye Yönelik Bir Vaka Çalışması*", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, S.76 (18-44).

- ANAND, J., ve SINGH, H., (1997), "Asset Redeployment, Acquisitions and Corporate Strategy in Declining Industries", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Special Issue: Organizational and Competitive Interactions (99-118)
- ANKARA TİCARET ODASI (ATO) RAPORU, "Krizler Tarihi Raporu-2005", (10.10.2015) <http://www.atonet.org.tr/yeni/index.php?p=276&l=1>,
- ANSOFF, H. I., (1987) "*Corporate Strategy*", Second Edition, London Penguin, London
- ARAS, O. N. (2010), "Türkiye'ye Makro Ekonomik Etkileri Bakımından 2008 Küresel Krizi", *Finans Politika ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, C.47, S.550 (6-17)
- ARSLAN, M. (2001), "IMF, Krizler ve Türkiye, Stratejik Analiz", *Aylık Uluslar arası İlişkiler ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, S.14, (5-21)
- BARAN H., (2004), "İşletmelerde Kriz Yönetimi", *A& G Bülten Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, Kasım II, (26-32)*
- BASTI, Eyüp, (2006), "Kriz Teorileri Çerçevesinde 2001 Türkiye Finansal Krizi", *Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, Ankara, Yayın No: 191*
- BAŞARI ÖYKÜLERİ, (16.09.2014)  
<http://www.capital.com.tr/yonetim/basari-oykuleri>
- BAYAT M., (1983), "*Strateji-Tarih-Coğrafya İlişkileri, Birinci Askeri Tarih Semineri Bildirileri*", Genelkurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayınları, Genelkurmay Basımevi, Ankara.
- BECERRA M., (2009), "*Theory of the Firm for Strategic Management Economic Value Analysis*", Cambridge University Press, New York
- BERNARD, G., DUSSAUGE, P. (2000), "Alliances Versus Acquisitions: Choosing The Right Option", *European Management Journal. Vol. 8, Issue 1, (63-69)*
- BESANKO, D.; D. DRANOVE; M. SHANLEY; S. SHAEFER (2003), "*Economics of Strategy*", John Willy&Sons Inc., New York
- CAPİTAL DERGİSİ, (1994) C. 2, S. 5, (42-43)



- CAMPELL D., STONEHOUSE G., HOUSTON B., (2002), "*Business Strategy*", Butterworth-Heinemann Oxford
- CELASUN, O. (1998), "The 1994 Currency Crisis in Turkey", *Macroeconomics and Growth Group, Development Research Department, The World Bank*.
- COULTHARD (2001), "Merger But Not Acquisition" *Financial Times*, February Vol.5, (1-25).
- COŞKUN M., (1995), "*Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Finansal Yönetim (Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri Sektörüne Ait İşletmelerde Anket Uygulaması)*", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- COŞKUN R., BAYRAKTAROĞLU S., (2002) "Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Sendikalı Büyük İşletmelerin Tepkilerine İlişkin Ön Bulgular", *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Antalya
- COŞKUN, T., K., (2004), "*Ekonomik Krizler*", Şafak Matbaacılık, Ankara
- CUSUMANO M.A., SELBY R.W., (1995) "*Microsoft Secrets*", Free Press, New York
- ÇELEBİ E., (2001) "2001 Yılında Türkiye Ekonomisinin Genel Görünümü", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.2, S.2 (15-28).
- ÇEVIŞ, İsmail; (2005), "Para Krizlerine Ampirik Bir Yaklaşım", *Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları*, Yayın No: 187.
- ÇIKMAK, S., (2012), "*İşletmelerin Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeniden Yapılandırılması: Bir Örnek Uygulama*", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sakarya
- ÇİĞDEM, R., (2012), "*Türkiye Ekonomisi'nde Yaşanan 1994- 2001 Ekonomik Krizlerinin Ve 2008 Küresel Ekonomik Krizinin İmalat Sanayi Sektörüne Etkilerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*", Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Tokat
- DAVID, F. R. (1985), "How Do We Choose Among Alternative Growth Strategies?", *Managerial Planning*, Vol.33 Issue.(4) (14-17)

- DAVID, F. R., (2003), "*Strategic Management: Concepts&Cases*", New Jersey: PrenticeHall, Ninth Edition,
- DAVID F.R., (2011), "*Strategic Management Concepts And Cases*", Phi Learning Pvt. Ltd-New Delhi,
- DAVID A. N, MICHAEL L. T., (1997) "*Competing By Design*, Oxford University Press, London
- DELİCE, G. (2003), "Finansal Krizler: Teorik ve Tarihsel Bir Perspektif", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (57-81).
- DEMİR Ö., (2013), "*Ekonomik Kriz Dönemlerinde Uygulanan Vergi Politikaları*", Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı , Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- DEMİRTAŞ, H., (2000), "Kriz yönetimi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C.6 S.23, (353-373).
- DEVELLİOĞLU F., (1999), "*Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lûgat*", Aydın Kitabevi Yayınları, Ankara.
- DICKSON, P.R. ve GINTER, J.L. (1995), "*Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy*", *Marketing Management* Vol.4 (63-65)
- DİNÇER Ö., (1998), "*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*", Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul.
- DOBSON P., STARKEY K., VE RICHARDS J., (2004), "*Strategic Management Issues and Cases*", Blackwell Publishing Ltd, Australia.
- DOĞAN, D. (2005), "*Türkiye'de Yaşanan 2001 Yılı Finansal Krizi ve Firmalar Üzerine Etkileri: İMKB'DE Bir Uygulama*", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi, Isparta.
- DOĞAN, S. ve ÖZEKİCİOĞLU, H. (2005), "Güney Kore Ve Türkiye'de Uygulanan IMF Politikaları", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.6, S.1, (147-176).
- DOZ, Y.L., HAMEL, G., (1999), *Şirket İttifakları: Global Pazarlarda Başarının Anahtarı*", Sabah Kitapları No: 104, Çeviren: Atilla Bostancıoğlu, İstanbul.

- DUMRUL, C. (2003), "*Para Krizleri ve Bu Krizlerin Tahmin Edilebilirliği: Teori ve Uygulama*", Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- ECORNELL, (2013), "*Cornell University's Online Marketing Strategy Certificate*",  
<http://www.ecornell.com/wp-content/uploads/2013/07/Ansoffs-Growth-Strategy-Matrix1.pdf> (02.12.2015).
- EICHENGREEN, B. J. ve PORTES, R. (1987). "*The Anatomy of Financial Crises*", NBER Working Paper Series, Working Paper No.2126, (1–83), Cambridge,
- EĞİLMEZ, M., (2008), "*Küresel Finans Krizi*", Remzi Kitapevi, İstanbul.
- EĞİLMEZ, M., (2006) "*Kasım 2000 Krizi Üzerine*", (7.09.2015)  
<http://ekonomi.blogcu.com/kasim-2000-krizi-uzerine-mahfi-egilmez/130899>
- EĞİLMEZ M. ve KUMCU E., (2007), "*Ekonomi Politikası*", Remzi Kitapevi, İstanbul
- ERDİNÇ, Z. (2007), "Uluslararası Para Fonu -Türkiye İlişkilerinin Gelişimi ve 19.Stand-By Anlaşması", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.18, (99-116)
- EREN, E. (2010), "*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*" Beta Yayıncılık, İstanbul.
- EREZ, Y., (1994), 5 Nisan İstikrar Programı Hakkında Görüşler, Ekonomik Forum Dergisi, TOBB Yayını.
- EROĞLU Ö. ve ALBENİ M, (2002), "*Küreselleşme Ekonomik Krizler ve Türkiye*", Bilim Kitapevi Yayınları, Isparta.
- FELDSTEIN, M. (1999), "Self-Protection for Emerging Market Economies", NBER Working Paper Series, 6907, January.
- FERNANDEZ, R., and SCHUMACHER L., (1997). "*Does Argentina Provide a Case for Narrow Banking?*" in S.K. Bery and V.F. Garcia, (eds), Preventing Banking Sector Crises and Distress in Latin America, Washington, DC: The World Bank.
- FİNANS SÖZLÜĞÜ (17.10.2015)  
<http://preprod.vdf.com.tr/content/Finans-Sozlugu.aspx>

- GENÇTÜRK M., DALGAR H., YILMAZ T., (2011) "Finansal Krizlerin İşletmelerin Finansman Kararlarına Etkileri: İMKB’de İşlem Gören İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.12, S.1, (187-207)
- GENÇ, N. (2004), "*Yönetim ve Organizasyon*", Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GERNİ, C., EMSEN Ö. S. ve DEĞER M. K., (2005), "Erken Uyarı Sistemleri Yoluyla Türkiye’deki Ekonomik Krizlerin Analizi", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, S.2, (11-29).
- GOLDSTEIN, M. ve TURNER P. (1999), "*Bankacılık Krizleri: Kökenler ve Politika Seçenekleri*," (Çev. Karacan, A. İ.), Dünya Yayınları, İstanbul.
- GRANT R.M., (2010), "*Contemporary Strategy Analysis*", John Wiley & Sons Ltd., Barcelona
- GÜÇLÜ N., (2003), "Stratejik Yönetim", *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* C.23, S.2 (61-85)
- GÜLOĞLU B., ALTUNOĞLU E., (2002) "Finansal Serbestleşme Politikaları ve Finansal Krizler : Latin Amerika, Meksika, Asya Ve Türkiye Krizleri", *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, S.27 (107-134)
- GÜRZUMAR, O.B., (1995) "*Franchise Sözleşmeleri*" Beta Yayınları, İstanbul
- HAMBRICK D.C., ve S. M. SCHECTER, (1983) "Turnaround Strategies for Mature Industrial Product Business Units," *Academy of Management Journal* 26, no.2 (231–248)
- HAŞİT G.,(2000) "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye' nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Çalışması", *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları*, Eskişehir
- HERACLEOUS L., (2003), "*Strategy and Organization Realizing Strategic Management*", Cambridge University Press, Newyork
- HILL, H. W. ve G. R. JONES, (2009), "*Essentials of Strategic Management*", South-Western, Cengage Learning, U.S.A.

- HUBER, G.P.; GLICK W.H., (1993), "*Sources and Forms of Organizational Change*", in Huber, G.P. and Glick, W.H. (Eds), "*Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*", McGraw Hill, New York.
- HUSSEY D., (1998), "*Strategic Management, From Theory to Implentation*", Butterworth-Heinemann, Oxford.
- IMF (1998), "*Financial Crises: Causes and Indicators*", World Economic Outlook: IMF, Washington.
- İŞİK S., DUMAN K., KORKMAZ A., (2004), "Türkiye Ekonomisinde Finansal Krizler: Bir Faktör Analizi Uygulaması", *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi*, C.19, S.1, (45-69)
- İNAN, D. (2008). "Rüya, Kriz ve Sonrası", *Turkishtime Dergisi*, C.8 S.1, (1-173)
- İŞLER D.B., (2004), "*Türkiye'deki Krizler ve Çözüm Önerisi Olarak e-Ticaret Uygulamaları*", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta
- JOHNSON G., SCHOLLES K., WHITTINGTON R. (2009), "*Fundamentals of Strategy*", Pearson Education Limited, England
- KAMINSKY, G. L. ve REINHART, C.M., (1999): "The Twin Crises: The Causes of Banking and Balance of Payment Problems", *American Economic Review*, Vol.89 Issue.3, (473-500).
- KANAR M., (2011), "*Osmanlıca-Türkçe Sözlük*", Say Yayınları, İstanbul.
- KATSILOUDESS M.I.,(2006), "*Strategic Management Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations*", Elsevier Inc., USA
- KARAÇOR Z., ATABEY A. (2001), "Türkiye Ekonomisinde Uygulanan İstikrar Politikalarının Tarihsel Süreç İçerisinde Analizi ve Bu Süreç İçerisinde Karar Bilimlerinin Rolü", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler M.Y.O. Dergisi*, C. 4, S.1. (307-344)
- KARAGÖZ M., (2003). "*Temel Makro Ekonomik Dalgalanmalar Açısından Türk Ekonomisindeki Yapısal Değişikliklerin İncelenmesi: Bir Zaman Serisi Analizi*". İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. Malatya:

- KARCI, N., (2005), "*İşgören İhtiyacının Karşılanmasında Dış Kaynak Kullanımı ve Bir Araştırma*", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyon,
- KARLUK, R., (2005), "*Cumhuriyetin İlanından Günümüze Türkiye Ekonomisinde Yapısal Dönüşüm*", Beta Yayınları, İstanbul.
- KAYAHAN, C., AKÇAY, B., YÜRÜKOĞLU Ö. ve MEMİŞ C., (2009), "*Finansal Kriz Sürecinde Türk Bankacılık Sektörünün Kur ve Faiz Riskine Ait Stres Testi Sonuçlarının Sermaye Yeterliliği Üzerindeki Etkileri*", 13.Ulusal Finans Sempozyumu, Küresel Finansal Kriz ve Etkileri Bildiriler Kitabı, 21-24 Ekim, Afyon.
- KAYARKAYA, O., (2006), "*1980 Sonrası Türkiye'de Ekonomik Krizler Ve Bu Krizlerin Getirdiği Bir Sonuç Olarak Banka Konsolidasyonları*", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- KAZGAN G., (1994), "*Yeni Ekonomik Dünyada Türkiye' nin Yeri*", Altın Kitaplar Yayınevi İstanbul
- KAZGAN G. "*Türkiye'de Ekonomik Krizler: (1929-2001) Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İrdeleme*", (İstanbul Bilgi Üniversitesi), 25-26-27 Eylül, DEGEV-Türkiye İş Bankası
- KENAR, N. (2009), Ekonomik Krizin Süresi ve Derinliği İstihdamdaki Kayıpların Düzeyini Belirleyecek, *Mess Eğitim Vakfı İşveren Dergisi*, C.47, S.4 (1-24).
- KESKİN, H., KİRİŞ, H. M. ve ŞENTÜRK, C. (2006), "2001 Krizinin Ekonomik Ve Siyasi Yönleri Üzerine Bir Değerlendirme Çabası", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* C.2 S.4, (46-73).
- KINAYTÜRK Z., (2006) "*1990 Yılından Sonra Yaşanan Ekonomik Krizlerin Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ ) Üzerindeki Etkileri*", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta
- KISAKÜREK M., M., ve AYDIN Y., (2013) "*İşletmelerde Sermaye Yapısı İle Kârlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: 1992-2011 Yılları Arası Finansal Krizler Odaklı*

BIST'te Bir Uygulama", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.14, S.2 (97-121)

KITCHING J., BLACKBURN R., SMALLBONE D., DIXON S., (2009), "Business Strategies And Performance During Difficult Economic Conditions For The Department Of Business Innovation And Skills", BIS, London, U.K.

KİBRİTÇİOĞLU A., (2001): "Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001" *Yeni Türkiye Dergisi*, *Ekonomik Kriz Özel Sayısı*, C.1 S.41, (174-182)

KOCADAĞ S., (2010), "*Ekonomik Krizlerle Mücadelede Maliye Politikasının Rolü: Türkiye'de 1980 Sonrası Döneme Yönelik Bir İnceleme*", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

KOTLER P., BERGER R., BICKHOFF N., (2010), "*The Quintessence of Strategic Management, What You Really Need to Know to Survive in Business*", Springer Heidelberg Dordrecht, London.

KÜÇÜK, F. ve BAYUK, M. N., (2007), Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı", *Journal of Yasar University*, C.2 S.7, (795-808).

LOVE, J., (1996), "Küçülmekten Küçülmeye Fark Var", *POWER Dergisi-TMI (Araştırma ve Geliştirme Departmanı) Eki*.

MANCI, A., R., (2006). "*Küreselleşme, Türkiye'nin Ekonomik Küreselleşmesi ve Krizler*", Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa.

MARSHALL, David (1998), "Understanding the Asian Crisis: Systemic Risk as Coordination Failure", *Economic Perspectives*, Federal Reserve Bank of Chicago, (13-28).

MEGGINSON, W.L., SMART, S. B., VE LUCEY, B.M. (2008). "*Corporate Finance*", Cengage Learning EMEA, London.

METİNSOY, Y., (2010), "*Küresel Finansal Kriz Ve Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Olası Etkileri*", Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Afyon.

- MISHKIN, F.S., (1996), “*Understanding Financial Crises: A Developing Country Perspective*” Annual World Bank Conference on Development Economics, The World Bank, Washington DC P. (29-62).
- MISHKIN, F.S., (2001), "*Financial Policies and the Prevention of Financial Crises in Emerging Market Countries*", NBER Working Paper Series, 8087, January.
- MITROFF I. I. - SHRIVASTAVA P. - UDWADIA F.E., (1987) "Effective Crisis Management", *The Academy of Management Executive*, Vol.1, Issue:2 (283-292).
- MOWERY, D., C., OXLEY, J., E., SILVERMAN, B., S. (1996), "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer", *Strategic Management Journal*, Vol.17 (Winter Special Issue), (71-91).
- ÖZBAY, T., (2004), "*Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*" , İstanbul Ticaret Odası, İstanbul.
- ÖZÇAM, E.(2007), "*Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- ÖZGÜVEN, A., 2001, “İktisadi Krizler”, *Yeni Türkiye Dergisi*, C.I, S.41 (56-64) .
- ÖZKAN, M., (2006), "*Kıyaslamaya Giriş*", (27.11.2015).
- <http://danismend.com/kategori/altkategori/stratejik-yonetim-tarihine-kisa-bir-bakis/>
- PARASIZ M. İ., (2001), "*Enflasyon-Kriz-Ayarlamalar*", Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa.
- PUSTİ, M., (2013) "Krizlerin Anatomisi Ve Türkiye’de 2001-2008 *Finansal-Ekonomik Krizleri Üzerine Bir İnceleme*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- RADELET, S. and J. SACHS (2000), “The Onset of the East Asian Financial Crisis in Currency Crises”, Edited by, Paul Krugman, *The University of Chicago Press*, Chicago and London, (105-153).



- RASHEED. H.S., (2005), "Turnaround Strategies For Declining Small Business: The Effects Of Performance And Resources, *Journal of Developmental Entrepreneurship* (239-252).
- SABAH GAZETESİ EKONOMİ EKİ (20.11.2015)  
<http://arsiv.sabah.com.tr/2000/09/16/e07.html>
- SACHS, J. (1998). "Alternative Approaches to Financial Crises in Emerging Markets, Capital Flows and Financial Crises", (Ed.) Miles Kahler, *Cornell University Pres*, Ithaca New York, (243-262).
- SADLER, P. (2003), "*Strategic Management*", Milford CT: Kogan Page,Limited.
- SARIKAMIŞ C., (1999), "*Ekonomik Bunalım Dönemlerinde Yararlanılabilecek Finansal Araçlar*", (Mufad tarafından düzenlenen panel, 5 Mart 1999), İTO, İzmit.
- SARUHAN H. İ., (1998) "*Teknoloji Yönetimi*", Desnet Yayınları, İstanbul.
- SEYİDOĞLU, H, (2003), "Uluslararası Mali Krizler, IMF Politikaları, Az Gelişmiş Ülkeler, Türkiye ve Dönüşüm Ekonomileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.4, S.2 (141-156).
- SILVER, A. D., (1990), "*Taban Çöktüğü Zaman Zor Zamanlarda Şirket Yönetimi*", Çev. Naz TÜRER, Form Yayınları, İstanbul.
- ŞAHİN, H., (2002), "*Türkiye Ekonomisi*", Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa.
- ŞAMILOĞLU, F., (2002), "*Küreselleşme Sürecinde Türkiye'nin Finansal Kaynak Sorunu*", Gazi Kitapevi, Ankara.
- ŞİMŞEK, T., (2012) "*Finansal Krizlerin Öngörüsünde Uluslararası Rezervlerin Kısa Dönem Dış Borçlara Oranının Etkisi*", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- ŞİMŞEK, M., Ş. ve ÇELİK A. (2010), "*Genel İşletme*", Eğitim Kitapevi, Konya.
- TAŞKIRAN, N. (2003), "*İşletme Stratejileri ve Politikaları*", Dokuz Eylül Üniversitesi Yayın Birimi. İzmir.
- TCMB Finansal İstikrar Raporu, (2009) Kasım Sayı:9.

- TEK, Ö.B., (1999) “*Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- TELLİ, A., (2013), "1999, 2000, 2001 ve 2008 Kriz Dönemlerinde Türk Ticari Bankalarının Karlılıklarının Lojistik Regresyon Analizi İle İncelenmesi", Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- THOMPSON J., ve MARTIN F., (2005), "*Strategic Management: Awareness and Change*", South Western a Division of Cengage Learning.
- TİTİZ, İ. ve ÇARIKÇI, H, İ, (2001) "Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri Ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.2, S.1 (203-218).
- TOPRAK, M. (2001), "*Küreselleşme ve Kriz: Türkiye ve Dünya Deneyimi*", Siyasal Kitapevi, Ankara.
- TURGUT, A. (2006). “Türleri, Nedenleri ve Göstergeleriyle Finansal Krizler”, *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, C.20, S.4-5 (35-46).
- TUTAR H., (2000), "*Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*", Hayat Yayınları, İstanbul.
- TÜRKEL. S., (2001), "Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları", *İşveren Dergisi, TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu) Yayınları*, S.13 (53-69).
- TÜRKO R. M., (1999), "*Finansal Yönetim*", Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- UNCTAD (1998), "*Trade and Development Report 1998*", United Nations, New York and Geneva.
- UNCTAD W10, (2005), "*Exchanging Value Negotiating Technology Licensing Agreements A Training Manuall*" International Trade Centre , Swiss.
- USTA, E. (2010), "*Küresel Mali Kriz Ve Türkiye Ekonomisinin Orta Vadeli Perspektifi*" İstanbul Üniversitesi II. Çalışma Ekonomisi ve Yönetim Kongresi, İstanbul.

- UYAN, H.D. (2011), "*1980 Sonrası Türkiye’de Ekonomik Krizler ve İstikrar Programları*", Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- UYGUR, E., (2001), "*Krizden Krize Türkiye: 2000 Kasım ve 2001 Şubat Krizleri*", Türkiye Ekonomi Kurumu, Tartışma Metni, No:2001/1, Ankara.
- ÜLGEN, H., MİRZE, K., (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- ÜLGEN H., MİRZE, S. K., (2013), "*İşletmelerde Stratejik Yönetim*", Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- ÜNLÜ I., (2007), "*Satın Alma ve Birleşme Stratejilerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkisi*", İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- WATSON G.H., (1993), "*Strategic Benchmarking: How To Rate Your Company’s Performance Against The World’s Best*", John Wiley & Sons Inc, Somerset, New Jersey.
- VARLIK, C., (2002), "İkiz Krizler: Para Krizleri İle Bankacılık Krizleri Arasındaki Bağlantılar", *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, C.13, S.42 (159-180).
- YAMAN Ö., (2010), "*Finansal Krizler Ve Erken Uyarı Sistemleri*", Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Finans ve Bankacılık Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- YAVAŞ, H., (2010), "*1980 Sonrası Gelişmekte Olan Ülkelerde Yaşanan Finansal Krizler, Finansal Kriz Modelleri ve Çözüm Önerileri*", Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Finans ve Bankacılık Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- YAY G. G., (2001) "1990' lı Yıllardaki Finansal Krizler ve Türkiye Krizi", *Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel* , C.II, S. 42, (1234-1248).
- YILDIRIM O., (2004), "Bankacılık Sektöründe Yaşanan Finansal Krizler", *İktisat Dergisi*, Kasım 2004 S.455 (45-53).

- YILMAZ, M.L. (2007), "*İlk 500'de Faaliyet Gösteren Konya'daki İşletmelerin Stratejik Yönetime Bakış Açıları, Sorunları ve Çözüm Önerileri*", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- YILDIZ, Z. ve DURGUN, A., (2010), "2008 Küresel Ekonomik Krizi ve Turizm Sektörü Üzerine Etkileri", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. C.2 S.1 (1-15).
- YILDIRTAN, Z.D., (2006), "*Finansal Krizler, Erken Uyarı Sistemleri*", Nobel Kitap Yayınevi.
- YOSHINO M.Y., RANGAN ,U.S.,(2000), "*Stratejik İttifaklar :Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım*", Ed: Yaşar Bülbül, Alfa Yayınları, İstanbul.
- YÜCEL, F. ve KALYONCU, H., (2010), "Finansal Krizlerin Öncü Göstergeleri ve Ülke Ekonomilerini Etkileme Kanalları: Türkiye Örneği", *Maliye Dergisi*, S.159 (53-69).
- ZEHİR, C., (2000) "İşletmelerde Örgütsel Küçülme Stratejisi (Downsizing) ve Türkiye'de Örgütsel Küçülme Uygulamaları", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.

**EKLER**

**EK-1**  
**BAŞARI ÖYKÜLERİ LİSTESİ**

S.NO.	BAŞARI ÖYKÜSÜ
1	FARKLI MODEL BİZİ BÜYÜTTÜ
2	NASIL BAŞARDIM?
3	DOĞRU ÖNGÖRÜLER VE ÇOK ÇALIŞMAK BÜYÜTTÜ
4	HIZLI BÜYÜMENİN SIRRI PAZARLAMADA
5	HAZIR GİYİM DEVİNİN ŞAŞIRTAN DÖNÜŞÜMÜ
6	SIÇRAMADAN BÜYÜDÜK
7	HAYALLERİMİN PEŞİNDEN GİTTİM
8	ÇÖKÜŞÜ ANLAMAK MÜMKÜN MÜ?
9	KRİZDE NASIL BÜYÜDÜK?
10	111 YILIN SIRRI UZUN VADELİ YAKLAŞIMDA
11	BİMEKS NEYİ FARKLI YAPTI?
12	HEDEF BÖLGESEL GÜÇ OLMAK
13	AMATÖR LİGDEN ÇIKTIK AMAÇ ŞAMPİYONLUK
14	LİG ATLATAN DÖNÜŞÜM
15	HEDEF 2014' TE LİDERLİK
16	HEDEFİMİZ SINIR ÖTESİNDE BÜYÜMEK
17	MÜŞTERİYİ DİNLEDİK KAZANDIK
18	YENİLİKLER PEŞİNDEYİM HEDEFİM DOĞRUDAN İHRACAT
19	BUGÜNLERİ HAYAL ETMEDİM
20	HEDEF DÜNYA MARKASI OLMAK
21	OYUNCU SAYISI YARIYA İNECEK
22	DÜNYA DEĞİŞTİ NASIL DEĞİŞTİ?
23	LIVERPOOL' U NASIL İKNA ETTİM?
24	FASONCU NASIL GLOBAL MARKA OLDU?
25	ŞİRKETİM BENİM ÖNÜMDE GİDEBİLMELİ
26	PSİKOLOGLA EMEKLİLİĞE GEÇİŞ YAPTIM
27	İŞİ BİLMEYEN DÜNYA DEĞİŞTİ NASIL OLDU?
28	LİG ATLATAN BÜYÜK SIÇRAMA

<b>S.NO.</b>	<b>BAŞARI ÖYKÜSÜ</b>
29	30 YILLIK YOLCULUK
30	EN KÖKLÜ DEĞİŞİM
31	EN BÜYÜK ŞANSIM
32	KİM KAÇ YILDA CEO OLDU?
33	9 TİPE DE BÜRÜNEN İYİ LİDERDİR
34	30 GÜÇLÜ İŞ KADINI
35	İLK ÖĞRETMENİM
36	DUAYENLER NASIL BAŞARDI?
37	SINIR ÖTESİ ŞİRKETLER HIZLANIYOR
38	İŞE DÖNÜŞEN UNUTULMAZ TAVSİYELER
39	ARANAN OLMANIN 7 SIRRI
40	HIZLI BÜYÜMENİN SIRRI PAZARLAMADA

**EK-2****STRATEJİ UYGULAYAN İŞLETME ADLARI**

<b>S.NO.</b>	<b>İŞLETME ADI</b>
1	AIRFEL
2	ALTINBAŞ
3	ARÇELİK
4	BAHÇEŞEHİR
5	BALNAK HOLDİNG
6	BIMEKS
7	ÇELEBİ HOLDİNG
8	ÇİLEK MOBİLYA
9	D&R
10	DİMES
11	DİMES
12	DOĞTAŞ
13	ECE BANYO
14	GÜRAL
15	HTC
16	İNCİ HOLDİNG
17	KASTAMONU ENTEGRE
18	KESKİNOĞLU ŞİRKETLER GRUBU
19	KİPAŞ HOLDİNG
20	KORDSA GLOBAL
21	KOTON
22	LC WAIKIKI
23	LİDYANA
24	LİMAK
25	LOFT&COLINS
26	MARKAFONİ
27	MIELE
28	ORIFLAME



**STRATEJİ UYGULAYAN İŞLETME ADLARI**

<b>S.NO.</b>	<b>İŞLETME ADI</b>
29	PAREX
30	PEGASUS
31	PEPSİKO
32	RAMSEY
33	SARTEN
34	SHELL
35	SİMİT SARAYI
36	SİNPAŞ
37	VİTRA
38	YANDEX
39	YATAŞ
40	YEŞİM TEKSTİL
41	YÜNİSA
42	ZORLUTEKS

## **EK- 3 BAŞARI ÖYKÜLERİ**

### **FARKLI MODEL BİZİ BÜYÜTTÜ**

Bilecik, 25 yıllık Index öyküsünde borçlarına çok sadık kaldıklarının, ancak alacaklarına da “şahin” kesildiklerinin de altını çiziyor.

Yandex, Türkiye'nin lider bilişim teknolojileri grubu. Grubun bugünlere gelmesinde ise kurucu ve CEO Erol Bilecik'in payı büyük.

Bilecik, başarının bileşenlerini kısaca yabancı sermayeyle erken tanışmak, risk yönetimini iyi yapmak, çok şirketli yapı ve farklı iş modellerine bağlıyor. En fazla altını çizdiği konu ise merkezden yönetim modelinin kendilerine getirdiği avantaj.

Bilecik, 25 yıllık Index öyküsünde borçlarına çok sadık kaldıklarının, ancak alacaklarına da “şahin” kesildiklerinin de altını çiziyor.

Türkiye'de olmayan bir modeli uygulayarak, dünya markalarının tercih ettiği şirket olmalarının arkasındaki başarı öyküsünün detaylarını ise şöyle anlatıyor:

### **İYİ BİR BAŞLANGIÇ YAPTIK**

1989 yılında bu işe başladığımızda, 3 bilgisayar mühendisi ve 1 makine mühendisi olarak yola çıktık. Okuduğumuz okul nedeniyle teorik olarak bir avantaja sahiptik.

İş planımızı 25 yıllık öykümüzde hiç değiştirmedik. Başlarda BT işinin Türkiye'deki profesyonellere dağıtımını yapmak için yola çıktık. Bunu da yapmaya devam ettik. Bu da avantaj sağladı.

Biz ilk işe başladığımız yıllarda böyle bir model de yoktu. Oturmuş bir BT dünyası da mevcut değildi. Bireysel tüketiciye bu ürünler zaten minimumda ulaşıyordu. 3M'le yola çıkmış olmamız ise işimizin hız kazanmasını sağladı.

3M'in manyetik medya denilen bilgi depolama ürünlerinin distribütörlüğünü aldık. 3M anlaşması, bizim güçlü bir dağıtım ağı kurmamıza yaradı. Aynı zamanda işi hem öğrenmemize hem de uygulamamıza yardımcı oldu.

Yüzde 100 bir Amerikan şirketiyle çalışmaya başlamamız, iş planı hazırlama, bütçe yapma, satış planı oluşturma gibi konularda bize çok önemli bir deneyim kazandırdı. Tüm bunların sonucunda 6 aylık bir süre içinde pazarın yüzde 50'sinden fazlasını aldık.

### **SERMAYE NEREDEN**

Bu işe başlarken sermaye çok önemli bir konu değildi. Çünkü üreticiler, bize yeteri kadar vade süresi sunuyordu. Kısacası üretici bize bir sermaye desteği veriyordu. Oyun daha çok sizin maharetinize kalmış durumdaydı, yani satış ve pazarlamayı nasıl yaptığımızla doğru orantılıydı. 6 ayda yüzde 50 pay almamız, pazarda bizi milyon dolarlı rakamlarla tanıştırdı.

İşte tam da bu dönemde iş planı, gelecek hedefleri koyabilme, pazarın nereye gittiğini yönlendirme kabiliyetimiz gelişti. Ondan sonra aldığımız belki 200 kontratın temel taşları, 3M'le yaşadığımız tecrübe sırasında atıldı diyebilirim.

Bundan sonra her gelen yeni kontratta modelimiz oturmuştu. 1993 yılında aldığımız HP anlaşması da bizim için önemliydi. O dönemde HP'nin PC'de çok büyük bir rolü yoktu. Dünya IBM'le anılırdı.

Ancak HP'nin yazıcı ve tarayıcılarda pazar payı yüzde 100'dü. Onlar da bize “Tüketim malzemelerini bir tek siz dağıtacaksınız” dediler. Bu anlaşma da bizi dağıtıcı uzmanı olmanın dışına taşıdı.

### **BÜYÜK PATLAMA IBM'LE**

Bizim geçmişimizde en büyük patlamayı ise IBM'le yaptığımız anlaşma sağladı. 1995 yılında IBM'in çözüm ortağı olarak onların dünyasının içine girdik. O dönemde IBM içinde çok hibrid bir yapı vardı.

Bizim gibi 2 tane daha distribütör firmayla çalışıyorlardı. Hem bayilere hem de orta ölçekli şirketlere satış yapıyorlardı. Bir de üstüne üstlük IBM, son tüketiciye kendisi de satış yapıyordu. Yani oyunda herkes vardı.

Bu yapı içinde dahi biz IBM'in yıllık üretiminde çok önemli bir pazar payına sahip olduk. Daha sonra IBM, dünya genelindeki stratejisini değiştirdi. Artık sadece distribütörlerle çalışma kararı aldı. 4 distribütör arasında biz de yer aldık. 1996 yılı bittiğinde pazar payımız yüzde 50 civarındaydı.

## **DEVLER BU İŞE GİRMEDİ**

Önemli markaların bizi seçmesinde ve önemli pazar payı elde etmemizde bizim risk yönetimini çok iyi yapıyor olmamızın payı büyük. Distribütörlük dışarıdan kolay bir iş gibi gözüküyor. Ancak distribütörlükte yüksek hacim, düşük marj söz konusu.

Bizim finans bölümünde çalışan arkadaşlarımız 25 yıldır değişmedi. Bu arkadaşlarımız risk yönetimini çok iyi yaptı. Bir de büyük sermayenin bu işe girmemesi de bizim önümüzü açtı. Koç Holding, Sabancı Holding gibi büyük grupların birkaç denemesi oldu.

Ancak düşünün 50 milyon dolara iş yapıyorsunuz en dip tarafa baktığınızda yüzde 1-2'ler kalıyor. Bir de o dönemde sigorta sistemleri yoktu. Bu nedenle büyük gruplar geri çekildi. Bu da bizim için şans oldu. Biz bir de ticarete borçlarımıza çok sadıktık. Ancak alacaklarımıza da şahindik. Oyunu bu şekilde çok dengeli oynadık. 25 yıllık öykümüz içinde Index bir gün bile bir çek ötelemesi yapmadı.

## **MODEL BÜYÜK AVANTAJ GETİRDİ**

Bizi rekabetten sıyıran bir diğer unsur ise şirketleşme modelimiz oldu. Bu model bizim refleks kapasitemizi artırdı. Riski bu yapıyla daha iyi kontrol eder hale geldik. Modelimizin temelinde BT sektöründe yer aldığımız her kulvara, ayrı bir tane şirket kurmamız var.

Bu şirketlerin tüm arka ofis hizmetlerini ise bir merkezde topladık. Finans, ithalat, ihracat, lojistik gibi tüm konular tek bir merkezden yönetildi. Ön büro olan şirketlerimiz ise sadece satış ve pazarlamayla ilgilendi. Bu, bize müthiş bir avantaj getirdi. Bu modele 1998 yılında başladık. Bizim tüm şirketlerimiz ön bürodur. Bu modelin en önemli avantajlarından bir diğeri de borsada baktığımız zaman 3 halka açık şirketimiz var.

Bu anlamda sermayenin daha pozitif değerlendirilmesi, daha ucuza temin edilmesi de dahil olmak üzere bir sürü avantaj söz konusu. Dünya sermaye piyasalarıyla da farklı farklı ortaklıklar kurabiliyorsunuz. Bizim rekabet ettiğimiz firmalarımızın bu şirketleşme modelini benimsememesi de bizim avantajımız oldu. Bunu neden yapmadılar bilmiyorum...

## **BÜYÜK KONTRATLARA HÂKİMİZ**

Bilişim sektörü dünyada da Türkiye'de de rekabetin en yoğun olduğu sektördür. Çünkü teknoloji devi üretici hiçbir zaman "şirkete özel" kontrat vermez. Bizim her kulvarda ayrı bir şirket oluşturmamızın avantajlarından biri de bu...

Gelinen noktada farklı alanlardaki şirketlerimizle neredeyse bütün büyük kontratlara hakim olan bir yapımız var. Şu anda 200'ün üzerinde kontratımız var. Bizden sonraki rakibimize baktığımız zaman kontrat sayısı 50'yi geçmez. Bu şirket yapısı böyle bir avantaj getirdi.

2000 yılında yüzde 50 ortaklığa gittiğimiz Pouliadis Grup'un bize kattığı sinerji de önemli bir adımdı. Yabancı sermayeyle erken tanıştık ve bu bize avantaj getirdi. Yunanistan'da bu işi yapan en büyük kuruluştu. Onlardan aldığımız deneyim de bizi hızlı büyüttü.

## NASIL BAŞARDIM?

Simit fikrine inandım.....

Simit Sarayı fikrini nasıl hayata geçirdiğini Okutur'un ağzından dinledik.

Haluk OKUTUR, Türkiye 'de son 10 yılda yaratılan önemli girişim hikayelerinden birine imza atmış bir isim. "En başından simide ve simit fikrine çok inandım" diyen Okutur, ODTÜ İşletme'yi bitirdiğinde "simitçi" olmayı hayal etmediğini söylüyor.

Ancak çevresinde olup bitenle yakından ilgilenen bir kişi olduğunu belirtiyor. Az sermayeyle yapılacak işler listesinde ilk sıralarda yer alan simit de Okutur'un bir araştırması sonucu dikkatini çekmiş.

Başta "Olur mu" denilen ancak şu anda herkesin son derece başarılı bulunduğu Simit Sarayı fikrini nasıl hayata geçirdiğini Okutur'un ağzından dinledim. İşte detayları...

### "YETERLİ SERMAYEM YOKTU"

"Ben en başından simide ve simit fikrine çok inandım. Ancak yeterli sermayem yoktu. Bu nedenle az sermayeyle perakende sektöründe nasıl yer edinirim diye düşünmeye başladım.

İnsanların cebindeki en küçük parayla en çok satın aldıkları ürünlerin listesini çıkardım. O listede ilk sırada ekmekek, ikinci sırada simit vardı. Ancak ekmekek piyasası çok karışık. Kârlılık hesabı yapmadan kıyasıya bir rekabet var. Bu nedenle simitçi olmaya karar verdim. Çocukken büyüyünce simitçi olacağım diye bir hayalim yoktu açıkçası. Yine de bu projenin üstünde çalışmaya başladım. Simitle ilgili yaptığım çalışmada ne kadar mübarek bir ürün olduğunu fark ettim.

Bir defa herkes tarafından çok seviliyor. 500 yıldır kültürümüzde yer alıyor. Sokaklarda meydanlarda milyonlarca satılıyor ve çok kârlı bir iş. 2000'li yıllarda pazarı da küçülmeye başlamıştı.

### PROJE NASIL BAŞLADI?

Simitte üretim koşulları çok kötüydü. Hijyenik hiçbir planlama yapılmadan, standardı olmayan bir üretim yapıyordu. Simitler, kamyonetlerin arkasında seyyar satıcılara gönderiliyordu. Simidin sevildiğini, büyük bir pazarı olduğunu ancak yakın zamanda kaybolacağını görünce bu konuda bir şey yapabilirim diye düşündüm.

Daha hijyenik koşullarda üretim yaparsam simidin pazarını büyütebileceğimi anladım. Bu nedenle bir konsept geliştirmek istedim. Simit Sarayı projesi böyle başladı. Bu kararı vermemle aksiyona geçmem arasında 3 yıl gibi bir süre geçti.

### İŞ PLANI HAZIRLADIM

Ben ODTÜ İşletme mezunuyum. Üniversitenin ardından Erzincan'a geri döndüm. 2000 yılında bu projeyi İstanbul'da yapabileceğimi anladım. Ancak İstanbul'da iş kurmak için gerekli olan sermaye çok farklıydı. Bu nedenle ortak bulmak için kendime bir iş planı hazırladım, 2020 yılına kadar bir projeksiyon oluşturdum.

Bu projeksiyona göre 2020'de 100 milyonlarca dolar hasılat, binlerce çalışan, yüzlerce mağaza öngörüsünde bulundum. Kafamdaki konsept ise şuydu: Yaya trafiğinin yoğun olduğu, iyi lokasyonlarda, kafelerde, iyi koşullarda üretilmiş simit satmak.

### KUYRUKLAR OLUŞTU

Boğaziçi Üniversitesi'nin karşısında bir kırtasiyecisi vardı. Sahibi benim arkadaşımdaydı. Yandaki dükkân kendisine aitti ve boştu. Bu dükkânı bana kiralamasını istedim. Bir ortağı daha olduğunu ona danışması gerektiğini söyledi.

Ortağı benim fikrime çok inandı. "Biz de bu işe ortak olalım" dedi. 10 bin dolar sermayeyle bu işe başladık. İlk başta sadece simit, çay ve üçgen peynir veriyorduk. Basit bir konsept oturtmak zorunda kaldık, çünkü sermayemiz yoktu. Dükkânın içinde fırın da gözüktüyordu.

İnsanlar simidin nasıl yapıldığını bu sayede rahatça izlemeye başladı. İlk günden itibaren dükkânın önünde hep uzun bir kuyruk oldu. Ben simit yapmayı hiç bilmem, halen de bilmiyorum. Buraya fırın yaptırırken ebadı daha küçük olan lahmacun fırını yaptırmışım. Bu nedenle 1 seferde ancak 40-45 tane simit pişirebildik. Simit az olunca gelen insanlar beklemeye, kuyruk oluşturmaya başladı. İnsanlar kuyruğu görünce bu, ilgi uyandırdı.

Satışlarımız gece yarısından sonra saat 2'ye dek sürüyordu. Dünyanın en lezzetli simidini yaptığımızı düşündüler. Oysa yaptığımız iş oldukça basitti. Kafe mantığıyla simit satıyorduk, o kadar...

### **ORTAĞIM KAZANSIN**

1 ay kadar sonra modelimiz tutmuştu. Bu işin kopyalanması da mümkündü. Bizi ziyarete gelenlerin çoğu, bu işin iyi lokasyonlarda yapıldığında daha da tutacağını anlamıştı. Bir sabah, un ve susam almaya giderken Mecidiyeköy'de bir mağazanın kiralık olduğunu gördüm. Hemen içeri girdim ve hava parasını vererek bu dükkana talip oldum. Dönüp ortaklarıma burayı satın almamız gerektiğini söyledim. Şimdiki ortağım Mehmet Bey sağ olsun bana inandı, çok sevdiği bir arabası vardı. Onu sattı ve bu dükkana aldık. Ben olsaydım vermezdim açıkçası. Ancak o her yapacağım işte benimle ortak olacağını söyledi. Ben o günden sonra ortağımın kazanması için çok çalıştım.

### **MERKEZİ ÜRETİM ŞART OLDU**

Mecidiyeköy mağazamızda da aynı şekilde kuyruklar oldu. Daha sonra müşterilerimizin talepleri doğrultusunda farklı çeşitler geliştirdik. Ancak zaman içinde usta isyan etmeye başladı. Simidi bile yetiştiremediği için simidi ısıtmakla uğraşamayacağını söylüyordu. Bir de bu işin bir standardı yoktu. Kimi usta 200 gramdan simit yaparken, kimi 80 gramdan yapıyordu. Haksızlık oluyordu, maliyetler değişiyordu, kontrol zorlaşıyordu. İşte o zaman bir üretim merkezi açmanın şart olduğunu anladım.

### **ORTAKLI BÜYÜME MODELİ**

1 yıl gibi bir sürede 10 mağazaya ulaştık. 2004 yılında 25 mağazamız oldu. 2005 yılında da 7 bin metrekarelik alana dünyanın ilk ve tek simit fabrikasını kurduk.

Daha sonra büyüme modelimizi ortaklıklar üzerine kurduk. Franchise vermek için erken olduğunu düşünüyorduk. Yine işletme bize aitti, kontrol bizdeydi ancak ortaklarımıza hisse veriyorduk. Kısacası sermayeye ortak oluyorlardı. 2007 yılında da franchise vermeye başladık.

Bu aşamadan sonra büyümemiz katlanarak devam etti. Bu dönemde pek çok rakip de ortaya çıktı. Bir dönem bizim gibi simit satan yaklaşık 7 bin tane yer oluştu. Bu durum bizi hiç etkilemedi açıkçası.

### **Gelecek& Simit Sarayı**

Çalışan sayımızın 100 bin olmasını istiyorum. Vizyonumuzda dünyada en fazla restoran sayısına sahip marka olmak var. Su anda bu unvan McDonalds'ta, yaklaşık 33 bin mağazası var. Biz bunun bir fazlasını yapacağız. Önümüzdeki yıl ciromuzun 250 milyon TL'yi bulmasını hedefliyoruz.

2018 yılı gibi mağaza sayımızı 1.000'e ulaştırırız. Hedefimiz 2023 yılında 10 binler kulübüne girmek. Bunların hiçbiri benim için hayal değil. Olacağına inandığım hedefler.

## DOĞRU ÖNGÖRÜLER VE ÇOK ÇALIŞMAK BÜYÜTTÜ

Özdemir’le Limak’ın bu hızlı büyümesini, altyapı projelerindeki iddiasını ve 3’üncü Havalimanı İhalesi’ni konuştuk.

Limak Holding, Türkiye’nin en hızlı büyüyen gruplarından biri. 1976 yılında kurulan şirket, 2012 yıl sonu itibarıyla cirosunu 2 milyar dolara ulaştırarak önemli bir büyüklüğe ulaştı. Bu yıl ise adından en fazla 3’üncü Havalimanı İhalesi ile söz ettirdi. 22 milyar 152 milyon Euro’luk rekor teklifle dünyanın en büyük havalimanlarından biri olma iddiasıyla yola çıkan Limak’ın bu başarısının arkasında ise şirketin yönetim kurulu başkanı Nihat Özdemir var. Özdemir’le Limak’ın bu hızlı büyümesini, altyapı projelerindeki iddiasını ve 3’üncü Havalimanı İhalesi’ni konuştuk.

### Müteahhitlik büyüttü

Kurulduğumuz 1976 yılından bu yana grubumuz hızla büyüdü. Müteahhitlik sektörüyle işe başladık. Bu alanda da yurtiçinde ve yurtdışında altyapıya yönelik birçok projeye imzamızı attık. Bunların içinde ağırlıklı olarak enerji, limanlar, karayolları ve hava meydanları gibi alanlarda bazı projeleri bitirerek ülkemizin ekonomisine katkı sağladık. Stratejik olarak bu sektörlerde büyümeyi hedefledik. Küçük projelerle başladık, zaman içinde tempomuz arttı. Limak Grubu olarak, faaliyet gösterdiğimiz her sektörde ilk 3 şirket arasında olmak hedefimizle, yatırımlarımıza efektif bir şekilde devam ediyoruz. İnşaat dışında enerji sektöründe üretim, dağıtım, satış ve ticaret alanlarında operasyonlarımızı sürdürüyoruz.

### İlk kırılma noktası

Biz kurulduğumuzda Türkiye altyapıya yönelik çalışmalarının başındaydı. Limak’ın bugün bulunduğu yerde olmasında, Türkiye’deki son 10 yıldaki siyasi istikrarın ve ekonomik gelişmenin payı büyük. Buna paralel enerji ve ulaştırma sektörlerindeki büyük ölçekli ve başarılı özelleştirmelerin, altyapı ve enerji sektörünün gelişimine yönelik doğru öngörülerimizin ve çok çalışmamızın payı da oldukça fazla. 2007 yılında özelleştirme ihalesini kazanıp Mayıs 2008’de 20 yıllık bir işletme süresi için devraldığımız Sabiha Gökçen Havalimanı projesi, altyapı sektöründe bizim için bir kırılma noktası oldu. İnşaat sektöründeki deneyimimizi, altyapı ve havalimanı işletmeciliği sektörlerine aktarıp, inşa ettiğimiz yeni uluslararası terminalle Sabiha Gökçen Havalimanı’nın yıllık yolcu sayısını devraldığımız 2008 yılındaki yaklaşık 4 milyon yolcudan, 2012 sonunda 15 milyon yolcuya çıkarmaya başladık. Bu yıl toplam 19 milyon yolcu bekliyoruz.

### Büyük yatırımlar

Türkiye’de yapılacak daha çok iş olduğunu herkes biliyor. Türkiye’nin altyapı ve enerji başta olmak üzere yatırıma ihtiyacı var. Biz de bu alanlarda büyük yatırımlara imza atıyoruz. Sabiha Gökçen Havalimanı bunların ilkiydi. Kosova’da aldığımız havalimanı da kurulmuş yeni bir Cumhuriyet’in havalimanı. Geçen yıllara kıyasladığımızda yüzde 13 civarında büyümüş durumda. İskenderun Limanı da aldığımızda unutulmuş bir limandı. Ama biz o limanı hem kuru yükte hem de konteynırda büyötmeye devam ediyoruz. Bu yıl kapasitesini neredeyse 3 misli artırdık. Buraya yaklaşık 200 milyon dolar civarında yatırım yaptık. Yine ulaştırma sektöründe yeni bir projeye daha imza attık. Cengiz-Limak-Kolin ortaklığıyla Ankara Tren Garı’nın inşaatını aldık. Yap-işlet-devret modeliyle yapacağız. 180 milyon dolar civarında bir yatırım bekleniyor buraya. Bunu da yapacağız.

### Baraj yapmayı öğrendik

Enerji önemli bir altyapı sektörü. Belki devlet su işleri tarihinde en çok baraj yapan şirketlerden biriyiz. 20’ye yakın baraj yaptık. Ekibimiz ve biz baraj yapmayı çok iyi öğrendik. Bu bilgi birikimimizi de yurtdışındaki projelere taşıdık. Enerjinin özelleşmesinde artık “Kendi barajını kendin yap” şeklinde yeni bir dönem başladı. Limak olarak biz de küçük bir barajla başladık. Hiç unutmuyorum Denizli’nin Çal ilçesinde çok büyük bir sulama inşaatı yapıyorduk. Sulama kanalının bittiği yerde önemli bir yükselti vardı. Oradan suyu nehrin yatağına bırakıyorduk. Burada bir enerji olduğunu gördük. Müracaatımızı yaptık. Çal Hidroelektrik Santrali’ni çok kısa sürede hayata geçirdik. Sadece 2,5 megavatlık bir santral olmasına rağmen bugün 15 milyon kilovat saat enerji üreten önemli bir santral oldu. Bugün 6 tane hidroelektrik santralimiz devrede ve enerji ürettiyor. Güneydoğu ve Doğu Anadolu’da çok önemli barajlarımız var.

### **Mega proje**

İstanbul 3'üncü Havalimanı, altyapı sektöründe dünyanın en önemli ve stratejik projelerinden biri olacak. 4 faz olarak yapılacak projede toplamda 150 milyon yolcu kapasiteli bir havalimanı inşa edeceğiz. Bu mega projeye şirketimizin global ölçekteki tanınırlığı, marka değeri ve sektörel birikimi artacak. Şu anda projemizi tamamlamış durumdayız. Projeye son rötuşları vermek için dünyanın önemli havalimanlarını geziyoruz. Bu havalimanlarına bakıp ne gibi yenilikler yapmışlar, yolcuların rahat etmesi için neler yapılmış, çevreyi nasıl düzenlemişler bunlara bakıyoruz. Umuyorum mayıs ayının başında makinelerimiz çalışmaya başlayacak. 2019'un ilk günlerinde de bu havalimanını devreye almayı planlıyoruz. Devletimiz dünyanın en büyük havalimanını yapacağız diyerek yola çıktı. Türkiye her yere 3,5 saat uzaklıkta olan çok önemli bir yer. Bu anlamda önemli bir hub olacağımıza inanıyoruz.

### **Gelecek&Limak Holding**

2012 yıl sonu itibarıyla ciromuz 2 milyar doların, ortaklıklar ve taşeronlar dahil toplam çalışan sayımız 26 binin üzerine çıktı. Bu sene ortaklarımızla birlikte kazandığımız İstanbul 3'üncü Havalimanı İhalesi'ne de büyük bir motivasyonla hazırlandık ve başarılı olduk. İhaleye, ortaklarımızın dahil olduğu, konusunda uzman ve tecrübeli bir ekip ve profesyonel hizmet aldığımız danışman kadrosuyla ortaklaşa yürüttüğümüz, titiz bir çalışma ile hazırlandık ve kazandık.

Önümüzdeki 10 yıl içinde, sadece Türkiye'nin değil bulunduğumuz coğrafyanın da en başarılı şirketleri arasında olmayı hedefliyoruz. Ciromuzda yıllık ortalama yüzde 20 artış öngörüyoruz. Böylesi bir büyümeyi de operasyonel verimlilik ve sürekli gelişim ilkelerini ön planda tutarak sağlayacağız.

### **EN BÜYÜK SIKINTI NEREDE?**

Türkiye'de en büyük sıkıntıyı uzun ömürlü şirketlerin varlığının azalması olarak görüyorum. İstatistikler de bu durumu destekliyor. Kurucunun ardından aile şirketlerinin ancak yüzde 60'ı ikinci nesilde ayakta kalıyor. Üçüncü nesilde ise ayakta kalanların oranı sadece yüzde 20. Bunun yanında Türkiye olarak marka üretmiyoruz. Bunu yapmamız gerekli. Müteahhitlik bir marka oldu mesela. Dünyanın en büyük müteahhitlik şirketlerinin sıralandığı 226 şirketlik listede 36 tane Türk şirket var. Eskiden bizim ihale dosyalarımıza bile en son bakarlardı. Şimdi ilk önce bizimkilerle ilgilenmeye çalışıyorlar. Bu konuda önemli bir mesafe alındığını düşünüyorum.

### **İŞADAMI GECE RAHAT UYUMAZ**

Şunu açıkça söylemek lazım. Hiçbir işadamı gece rahat uyumaz. İşadamlığı daima risk taşır. Türkiye büyüyor. Bu çok önemli bir dönem. Bir kapı kapanıyor, diğeri açılıyor. Çok büyük ihaleler birbirini takip ediyor. Devletin planlamasında da daha fazlaları var. Kısacası hızlı ve hareketli bir dönemden geldik ve yine aynı şekilde hızlı bir dönem bizi bekliyor. Bunun stresi de çok olacaktır. Proje yaparken, finansmanını ararken, teknik yapılabilirliği hesaplarken biz de stres yaşıyoruz. Bu nedenle günlük konjonktürdeki değişimler de bizi etkiliyor. Ancak bizim ilgilendiğimiz tüm projeler uzun finansman dönemini kapsıyor. Bu nedenle günlük hareketler her zamanki gibi olmaya devam edecek. Önemli olan uzun dönemde durumun nereye gideceğini iyi hesaplamak. Biz Türkiye'nin büyümesine inanıyoruz. Bu nedenle projelerin bitirilmesi ve işletme hedeflerinde herhangi bir sektöre uğrayacağını düşünmüyoruz.

## HIZLI BÜYÜMENİN SIRRI PAZARLAMADA

Ozan Diren'le Dimes'in reklam ve pazarlamayla ulaşılan yeni gücünü, yurtdışı piyasalara açılma öyküsünü konuştuk.

Dimes, Türkiye'nin ilk yerel meyve suyu üreticisi. Bugün geldiği noktada sadece ulusal değil uluslararası pazarlarda da söz sahibi bir marka. Bundan yaklaşık 50 yıl önce temelleri atılan şirket, 90'lı yıllarda ulusal bir marka haline gelmeyi başardı. 2000'li yıllarda ise 100 ülkeye ihracat yapan, uluslararası arenada faaliyet gösteren bir yapı haline dönüştü. Tüm bu gelişmelerde ise şirketin 3'üncü kuşak liderlerden Dimes'in genel müdürü Ozan Diren'in payı büyük. Diren, şirkette pek çok konuda yeniden yapılanmaya imza atmış bir isim. Kökleşmiş ve geçmiş dönem için başarılı olan pek çok süreci yenilemeyi başaran Diren'le Dimes'in 1997 yılından sonraki hızlı atağını, reklam ve pazarlamayla ulaşılan yeni gücünü, yurtdışı piyasalara açılma öyküsünü konuştuk:

### Dönüm noktası

"1997 yılını Dimes için bir dönüm noktası olarak adlandırabiliriz. Bu tarihten sonraki Dimes'in hızlı büyümesinde ve pazar payı kazanmasında yönetim kurulu başkanımız Erol Diren'in de payı büyük. 1997 yılında meyve suyundaki pazar payımız yüzde 3,5 seviyelerindeydi. Bugüne ulaştığımızda yüzde 20'nin üzerinde bir pazar payına sahibiz. Yine o dönemde 10 milyon doların altında bir ciroya sahipken bugün 300 milyon dolar civarında bir cirosal büyüklüğe ulaştığımız durumdayız. 2000 yılından sonra belli bir sisteme ve yönetim yapısına sahip olmayan şirketlerin ayakta kalamayacağını anladık. Bunu fark ettikten sonra şirket içinde pazarlama alanında çalışmalara başladık. Şirket içinde pazarlama anlayışının oturması yavaş yavaş oldu diyebilirim. Bazı direnç noktaları vardı. Ancak bu alanda yatırım yapmanın anlamlı olduğunu anladık ve hızla bu yatırımlarımıza devam ettik.

### Ambalajlı üretim dönemi

Sonuçta Dimes'in kuruluşundaki misyonu tarıma dayalı üretim yapmaktı. Ardından ambalajdaki gelişmeler, Türkiye'nin dışarıya açılma politikası, serbest piyasaya geçişi gibi çeşitli maliyet düşürücü unsurların da ortaya çıkmasıyla yeni yatırımlar yaptık. Özellikle kağıt pakette meyve sularına odaklandık.

Daha önce nakliye, toplam maliyetlerimiz içinden önemli bir pay alıyordu. Ambalajlı üretime geçtikten sonra yüzde 30'lara varan nakliye maliyeti bir anda yüzde 3-5'lere düştü. 1990 yılından itibaren de Türkiye'deki dağıtımın yaklaşık yüzde 40'ına hitap etmeye başladık. Daha sonra ise bu oranı 2000'li yıllara kadar yüzde 80'lere çıkarmayı başardık. Bunun sonucunda da Türkiye geneli, hatta yurtdışında satış faaliyetlerine başladık.

### Tanıttıma ağırlık verdik

1997 yılında Nobel Dağıtım ve Pazarlama şirketiyle birlikte reklama ve tanıttıma daha fazla önem verdik. Bu dönemde bizim bünyemizde pazarlamanın önemi daha fazla anlaşılmaya başladı. Şirket refleksleri olarak da pazarlama çalışmalarının getireceklerine hazır hale gelmiştik. İlk önce bir araştırma yaptırarak Meyve suyuna dair algıyı ölçtük. Bir kesim meyve suyunu 'eğlenceli' bir içecek olarak görmüyordu. Büyük bir kesim ise meyve suyunda katkı maddesi olduğunu düşünüyor, taze olmayan meyvelerin sıkıldığını düşünüyordu. Biz de bu konulara odaklandık. Pazarlamanın ne kadar önemli olduğu, yaptığımız çalışmaların sonucunda ortaya çıktı. Bu tarihten itibaren bünyemizde satışın yanında pazarlama faaliyetleri de gündeme gelmeye başladı. Bilinirliğimiz ve pazar payımız hızla arttı.

### Reklamdaki hızlı yükseliş

Reklamdan önce malın kapasite olarak bütün piyasanın talebine cevap verecek hale gelmesi de önemliydi. İzmir fabrikamızla istediğimiz kapasiteye ulaştık. Toplamda 200 milyon litre üretebilir hale geldik. Aynı zamanda ürünün bulunurluğunu da istediğimiz seviyeye taşımak istedik. Daha sonra şirket bünyesinde pazarlamanın ayrı bir birim olması gerektiğini düşündük. Bu nedenle 1997 yılında Nobel Dağıtım ve Pazarlama şirketi adı altında pazarlama aktivitelerimizi yürütmeye başladık. Bu şirketin başına da ben geçtim. 1999-2002 yılları arasında ufak bütçelerle bu işe başladık. Reklam ve pazarlama çalışmalarının ardından pazar payımız artmaya başladı. İlk olarak 2002 yılında yoğun radyo reklamıyla bilinirliğimizi artırmaya yönelik çalışmalar yaptık. Ardından açık hava reklamlarını kullandık. Gazete ve dergi ilanlarına ağırlık verdik. Entegre iletişime geçtik diyebiliriz. 2004 yılında ise televizyon reklamı yapmaya başladık. Reklam bütçemizi de kademeli olarak artırdık. 2002 yılında 500-600 bin dolar reklam bütçesi ayırırken bu rakam, 2003 yılında 750 bin, 2004'te 1 milyon 500 bin dolar, 2005 yılında ise 2,5 milyon doların üzerine çıktı.



### **Yapıyı sıfırdan kurduk**

1998 yılında satış sistemimizi yeniden organize ettik. Piyasada risk taşıyan dağıtımçıları eleyerek nakit akışımızı daha düzgün bir hale getirdik. Bu hamleyle birlikte bayilerimizin 3'te 2'sini bırakmış olduk. Yapıyı neredeyse tekrar sıfırdan kurduk. Risk alarak attığımız bu hamleler olmasaydı bugünkü istikrarlı satış altyapısına ulaşmamız çok zordu. 2008 yılında merkeziyetçi yönetim anlayışından delegasyon odaklı bir anlayışa geçtik. Tüm pazarlama ve satış organizasyonumuzu yeniden gözden geçirdik. Bugün şirketimizde çalışanların 3'te 1'i aramıza bu dönemde katıldı. Bu süreçte çok önemli kâr ve pazar kaybı yaşamamıza rağmen bugün başladığımız noktadan çok daha iyi durumdayız. Böylece şirketimizi önümüzdeki 10 yıla güçlü bir şekilde hazırlamış olduk.

### **Dünyanın yarısında varız**

Dimes'in son yıllardaki değişiminin ardından geldiği noktaya bakarsak... 2012 yılında ciromuz 400 milyon TL olarak gerçekleşti. Yüzde 25 büyüme hedeflediğimiz bu yılı 500 milyon TL olarak kapatmayı planlıyoruz. 2012 yılında 100'ün üzerinde ülkeye yaptığımız ihracatın toplam cirodaki payı yüzde 15 olarak gerçekleşti. Hedefimiz 5 yıl içinde bu oranı yüzde 50'lere çıkarmak. Dimes olarak halihazırda dünyanın yarısında varız ve önümüzdeki dönemlerde var olduğumuz bu ülkelerde zincir marketlere listelenme stratejisiyle ilerleyeceğiz. Ayrıca hem geleneksel hem de zincir kanalında var olduğumuz ve markamızın güçlü olduğu Uzakdoğu, Doğu Avrupa- Balkanlar Afrika ve Amerika pazarları esas odaklanacağımız bölgeler olacak.

### **Gelecek&Dimes**

Biz sadece meyve suyu şirketi değiliz. Aynı zamanda halihazırda 5 içecek kategorisinde faaliyet gösteren bir şirketiz. Aydın Sultanhisar'da 2013'te açılışını yaptığımız meyve işleme ve dolum fabrikasıyla beraber toplam 225 bin m2 alana kurulu 4 fabrikaya ulaştık. 100 bin ton meyve işleme, 300 bin ton meyve suyu üretimi, 100 bin ton süt ve süt ürünleri üretimi ve 1.800 ton şarap üretimiyle Türkiye içecek sektörünün lider şirketi olma yönünde emin adımlarla ilerliyoruz. 2020'de 55 yıllık uzmanlığımız, köklerimizden gelen kalite anlayışı, yenilikçi bakış açımız ve yatırımlarımızla ciromuzu ikiye katlayıp 1 milyar TL'lik bir içecek şirketi olmayı hedefliyoruz.

### **DEVLERE NASIL KAFA TUTTUK?**

Bulduğumuz her kategoride fark yaratmak, tüketiciye daha iyisini sunmak ana stratejimiz. Son yıllarda bu amaçla da meyve suyunda katma değerli ürünlerle rakiplerden farklılaşmak için pek çok farklı ürün piyasaya çıkardık. Türkiye'de ilk olan kategoriler yarattık. Mevcutta olduğumuz kategorileri de büyütme için çalıştık. Bu kategorilerdeki farklılığımızı anlatmak için 360 derece iletişim yapıyoruz. Bu da bize hem pazar payı kazandırıyor hem de marka imajımızı güçlendiriyor. İçinde bulduğumuz sektörde yüzde 30'un üzerinde medya harcama payına sahip, her mecrayı kullanan, yatırım yapan bir şirket olmamız da bizi sektörde farklılaştırıyor.

### **YENİLİKÇİ MARKA**

Ürünlerimizin kalitesi bizim en büyük gücümüz. Bunu sağlamak için ise entegre bir sistemimiz var. Öncelikle Türkiye'nin ilk meyve suyu üreticisi ve hala en büyük üreticisi biziz. Meyveyi dalından rafa kadar kontrol ediyoruz. Her yıl çiftçilerimize 200 bin fidan dağıtıyor, sonra bu meyveleri onlardan satın alıyoruz.

Meyveleri kendi araçlarımızda fabrikalarımıza taşıyıp 24 saat içinde hiçbir koruyucu katkı eklemeyen uluslararası standartlarda üretiyoruz. Bu dikey entegrasyon dediğimiz sistem bizim ürünlerimizin kalitesini, doğallığını garantiyor. Rakiplerimizde olmayan bu güçlü yönümüzü korumak için her yıl üretim ve pazarlama tarafında yatırım yapıyoruz.

## HAZIR GİYİM DEVİNİN ŞAŞIRTAN DÖNÜŞÜMÜ

Vahap Küçük'le Türkiye'nin en büyük hazır giyim devi olmayı başardığını konuştum.

LC Waikiki perakende sektörünün en başarılı şirketlerinden. Hatta son dönemde bu alanda en fazla konuşulan markalar arasında yer alıyor. Bu başarının arkasında ise şirketin 2001 yılından sonra gerçekleştirdiği dönüşümün payı büyük. Şirket o günden bu yana üretim odaklı yaklaşımını geride bırakarak perakendeye geçiş yaptı ve markasını deyim yerindeyse parlatmayı başardı. Yurtdışında da önemli ataklara imza atan şirket, tüm bu dönüşümü ise adım adım ve planlayarak gerçekleştirdi. Bu büyük dönüşümün mimarlarından Vahap Küçük'le bir araya geldim. Kendi ağzından LC Waikiki'nin başarılı değişimini ve bu değişimin ardından şirketin nasıl Türkiye'nin en büyük hazır giyim devi olmayı başardığını konuştum:

### **Dönüm noktası oldu**

“LC Waikiki için üretimden perakendeye geçiş bir dönüm noktası oldu. Perakendeye geçişi ise 2001 yılında gerçekleştirebildik. Aslında çok daha önceleri bu dönüşümü hayata geçirmek istiyorduk. O dönemde 700 civarında bayimiz vardı. Bayilikten vazgeçmemizin ilk nedeni, sektörün dinamizmine bu yapının artık cevap verememesiydi. Bizim sektörümüzde hızlı karar almak çok önemli. Moda artık yılda 1 sefer değişmiyor, her ay yenilenen trendler söz konusu. Bu değişime ve hızla ise bayiler maalesef ayak uyduramıyor. Şirket olarak da bizim müşterimiz tüketici değil, bayiydi. Tüketicinin istediği ürünleri mağazaya sokabilmek için ilk önce onları ikna etmemiz gerekiyordu. Gelişmiş ülkelerde bayilik kanalının zorlanmaya başladığını da gördük. Organize perakende hızlı bir şekilde gelişip bu ağları yok etmeye başlamıştı. Türkiye’de de bayilikle ilerleyen mağazaların pazardaki payı yüzde 15’lere geriledi. Yüzde 85’lik kısım ise diğer zincirlerin elindeydi. Bayilerin önemli bir kâr merkezi olması ve onlara da para kazandırmak zorunda olmamız da bizi engelliyordu. Bundan dolayı rekabetçi ya da tüketici alım gücüne göre fiyat koymakta zorlanıyorduk. Tüm bu gerçeklere rağmen 2001 krizine kadar perakendeye geçiş dönüşümünü gerçekleştiremedik.

### **Taşlar yerinden oynadı**

Sonuçta işleyen bir çark vardı. Bundan vazgeçemiyorduk. 2001 yılındaki krizde zaten taşlar yerinden oynadı. Şirket çok para kaybetti. Bunun bir fırsat olduğunu düşündük. Bayilerimizden gelen 85 milyon dolar civarında bir ciromuz vardı. Perakendeye geçişle birlikte 20 milyon dolara kadar düşeceğimizi öngördük. Gerçekten de öyle de oldu. 2001 yılının sonlarına doğru karar aldık, 2002 yılının başında uygulamaya geçtik. Bayilere bir mektup gönderdik. İlk önce şartları ağırlaştırdık. İlk etapta, ‘Size ürün vermiyoruz’ demek yerine vadeyi kısalttık. Bunun ardından bayilerin yüzde 80’i bizimle çalışmayı kendiliğinden bıraktı. 100 bayiye kadar indik. Ciromuz da 15 milyon dolar seviyesine düştü.

### **Oyunun kuralı değişti**

Bu geçişin ardından organizasyon yapımızı da bayilik sisteminden perakendeye göre yeniden yapılandırdık. Bu dönemde bazı yönetici ve çalışanlarımızla yollarımızı ayırmak zorunda kaldık. Sonuçta artık oyunun kuralları değişiyordu. Farklı bir iş modeli ortaya çıkmıştı. Biz de yeni oyunun kurallarına göre konum almaya başladık.

Bu dönüşümün ilk evresini 6 ay gibi bir sürede tamamladık. 2002 yıl sonuna doğru ise meyvelerini toplamaya başladık. Bizim perakendeye tam anlamıyla geçmeden önce de 15 tane mağazamız vardı. Bu mağazaların hepsinin toplam metrekaresi ve cirosu bizim şu andaki İstiklal Caddesi’ndeki bir mağazamız kadar etmiyordu. Butik yapıdaydı. Yeni perakende yapımızı bu 15 tane mağazanın üzerine inşa etmeye başladık.

### **Güneş doğdu**

Perakende şirketimizi 1997 yılında kurmuştuk. Burada demin bahsettiğim 15 mağazayı yönetiyorduk. Bu şirketin başında bir İngiliz genel müdür vardı. Görsel grubun başında bir Amerikalı, tasarımın başında ise bir Fransız çalışıyordu. Yani aslında 15 mağazamız varken de yönetim kadromuz güçlüydü. Ürünümüzü ve koleksiyonlarımızı yeni dönem trendlere göre yapıyorduk. Ama 700 bayi nedeniyle bir türlü büyüyemiyorduk. Kısacası büyük ağacın gölgesinde kalan küçük ağaç büyümüyordu. Perakendenin önündeki engelleri kesince üzerine güneş doğmaya başladı. 2002 yılında tam anlamıyla perakendenin kurallarına göre oynamaya başladık. En büyük farkımız ise krizi fırsat bilmemiz oldu. Herkes suların durulmasını beklerken biz yatırım yapmaya devam ettik. O tarihte bankalar batmış, kiralar düşmüştü.

Bunu fırsat bilip Anadolu’da ve büyük şehirlerde en iyi yerleri uygun fiyata kiraladık. Hatta uygun fiyata da dekore ettirdik.

### **En büyük sermaye itibar**

Tüm bunları yaparken birikmiş sermayemiz erimişti. Burada en önemli şey güvendi. Bankaların ve finans kuruluşlarının bize güveni vardı. İtibarımız sayesinde bu yatırımları yaptık. Neredeyse her hafta bir mağaza açtık. 2004 yılının başına geldiğimizde 40 mağazamız vardı. 100 milyon dolar ciroya ulaşmıştık. Mağaza sayısından ziyade verimlilikler arttı. Metrekare başına 2 bin dolar elde ederken bu sayı 5 bin dolara kadar çıktı. Oyunun kuralları değişti. Fiyatlar aşağı çekildi. Tüketicinin istediği koleksiyonlar mağazaya girmeye başladı. Mağazalarımıza her ay yeni ürün sunumu yapabildik. Bunlar otomatik olarak satışı ve ölçeği büyütmeğe başladı. Aynı zamanda kârlılığımız da artırmaya başladı. Yurtdışında da yurtiçinde de iyi üreticilere iyi fiyatlara ürün yaptırmaya başladık.

### **Fiyatla beslenen sistem**

Rekabetçi fiyat sunmak aslında çok basit. Bunu bilmek için işletme okumaya bile gerek yok. Ölçeği büyüteceksin, kaynakları verimli kullanacaksın, az satıp çok kazanmayı ilke edineceksin. Bunları yaptığın zaman rekabetçi fiyatı sağlıyorsun. Biz de ölçeği büyüttük. Şu anda 200 milyon adetlere ulaştık. Ondan sonra verimliliğe önem verdik. Kaynakları optimumda kullandık. Bu sayede parayı yönetebildik. İşletme sermayemiz kuvvetlendi. Kredi finansman maliyetimiz düştü. Bu sayede yüksek faizli kredi kullanmamak da mümkün oluyor. Bunların hepsi arka arkaya fiyatı aşağı çekiyor. Fiyat aşağı geldikçe ölçek büyüyor. Birbirinden beslenen bir sistem oluşuyor. Bu stratejiyle 2004 yılından bu yana fiyatlarımız neredeyse yüzde 70-80 daha geriye gitti. O zaman 37 TL’ye sattığımız bir pantolonu, şimdi 20 TL’ye satabiliyoruz.

### **EN BÜYÜK ZORLUK**

Çıkış döneminde ufak tefek bazı zorluklarla karşılaştık. Bunların başında rüştümüzü ispat etmek vardı. İlk AVM yatırımları sırasında bizi muhatap almadılar. Biz ilk etapta birçok alışveriş merkezine giremedik.

Bazen de girdik ancak vasat yerler alabildik. Biz 600 metrekare isterken 200 metrekare verdiler. Bu işlerden de ben sorumluydum. Yıllarca rüştümüzü ispatlayana kadar dilimizde tüy bitti. Sonuçta fiyat ucuzsa kalite de düşüktür algısı vardı. Biz ise planlı sistemimizle kaliteyi düşürmeden hatta artırarak ucuzlattık ürünlerimizi.

### **DEVLERE NASIL KAFA TUTTUK?**

Biz perakendeye ilk geçişimizden bu yana Avrupa’nın en başarılı mağazalarına ve onların fiyatlarına göre konumlandırdık kendimizi. Aksi takdirde onların Türkiye pazarına girdiğinde bizi silindir gibi ezeceklerini biliyorduk. Yurtdışındaki markaların mağaza konseptine, koleksiyonlarına, moda değişim hızlarına baktık.

Onlardan daha iyisini yapmak için çalıştık. Bu nedenle de yabancı devler Türkiye’ye girdiğinde fiyatımızla, mağaza konseptimizle, tasarımlarımızla hazırдық. Bunun dışında burası bizim kendi evimiz. Anadolu’da hangi caddenin daha iyi iş yaptığını, Türk insanının zevkini biz daha iyi biliyoruz.

## SIÇRAMADAN BÜYÜDÜK

Avni Çelik'in ağzından kendisini başarıya taşıyan detaylar şöyle...

AVNİ ÇELİK liderliğinde kurulan Sinpaş, nitelikli konut üretiminde Türkiye'nin en saygın markalarından biri... 43 yıldır iş hayatının içinde bilfiil girişimci olarak ilerleyen Çelik, nitelikli konut üretiminin kolay bir iş olmadığını söylüyor. Kendisinin aynı lokasyondaki diğer projelere göre kimi zaman 3 kat daha fazla fiyata konut satmasının arkasındaki sırrı ise kaliteyle açıklıyor. "3 kat fazla satsak da diğer projeler kadar kazanmıyoruz, kişiye özel ve çeşitli konut üretiyoruz" diye konuşuyor. Çelik'in en büyük hedefi, 2017 yılında kurumsallaşma çalışmalarını tamamladıktan sonra aktif yönetimden ayrılmak. "Benden sonra ne olacağıyla çok ilgilenmiyorum" diyen Çelik, şu an şirketi iki yeğeniyle birlikte yönetiyor.

Çelik'in sözlerinden kendisini başarıya taşıyan sırların, aşırı risk almamak, agresif büyüme stratejisi benimsememek ve odaktan asla vazgeçmemek olduğunu anlıyoruz. Gayrimenkul sektörünün önemli markalarından birinin yaratıcısı Avni Çelik'in ağzından kendisini başarıya taşıyan diğer detaylar ise şöyle:

### İtibar en önemli sermaye

İş hayatına üniversitenin ilk yıllarında atıldım. Orman Bakanlığı'nda memur olarak 1 yıl çalıştım. Ancak sonra hiçbir zaman devletle iş yapmadım. Benim vizyonumda kamuda ya da özel sektörde çalışarak ilerlemek, ay sonunda maaş almak hiçbir zaman olmadı. Bende bir girişimci kumaşı vardı. Babamı 14 yaşında trafik kazasında kaybettim. Şirket kurma aşamasında annemi ikna etmek için çok uğraştım. Bir tane evimiz vardı, onu satıp iş kurmak istiyordum. Ancak annem evi satıp yine yeni bir ev almamızı ve geriye kalan parayla girişim yapmamı istiyordu. Benim risk algım, tam tersini söylüyordu. Babamı kaybettikten sonra bana kendisinden 1.600 dolar kaldı. Bugünün parasıyla belki 16 bin dolar. Çok büyük bir para değildi. Amcam, 'Bu parayı al, evi de sat. Ancak kaybedeceğine biliyorum' dedi. Ben o zaman gülmüştüm, ancak 1 yıl sonra tüm parayı kaybettim. Ancak önemli bir şey kazandım o da itibar. Halen o itibarla işlerimi yürütüyorum, finansmanla değil. Şu an mesela dünyada ses getirecek çok önemli bir satın almanın eşliğindeyiz. Kimse bu iş için parayı temin edeceğimize inanmadı. İnanın gerekli olan para 100 TL ise bizim masamızın üzerinde 180 TL mevcut. Yani itibar bugün bu şirketin yine en önemli sermayesidir.

### Sıçramak yok!

Bizim dükkanımızın bir farkı var, Bu dükkan hiçbir zaman sıçramadı ve sıçramayacak. Sıçramak zor ve çok da enerji istiyor. Sonuçta bunu yapmak çok büyük sorun da değil. Ancak sıçradığınız noktada da enerjiniz kalmalı. Ancak o zaman orada kalıcı olabilirsiniz. Bu nedenle biz istikrarlı büyümeyi benimsedik. Hatta bu büyümenin belirli aşamalarında durup dinlenmeyi, biraz yatay seyretmeyi göze aldık. Bu sayede enerjimizi çok daha fazla topladık. Daha farklı ve büyük bir ivmeyle tekrar büyümeye devam ettik. Bizim başarıımızdaki temel noktalardan birisi budur.

Başladığımız günlerde dükkanımız tek kapılıydı. Şimdi pek çok kapımız var. Şu anda kapıların birini açıyorum, diğerini biraz kapalı tutuyorum. Açık olan kapıdan arkadaşlarım koşuyor. Kapalı olan kapı ise dinleniyor. Bu sayede konsolide bir şekilde istikrarlı büyüyoruz. Bizim sektörümüzün büyümesi ya da küçülmesi de beni çok fazla ilgilendirmiyor. Hatta krizler de öyle... Bunun nedeni ise bu anlattığım yapı...

### Odaklı strateji

Biz grup olarak sadece gayrimenkul ve gayrimenkul geliştirme sektöründe yer alıyoruz. Amacımız yılda 3 bin konut üretim rakamında kalmak. Bunun üzerine de çıkmayacağız. Niye çıkmayacağız? Çünkü kontrollü ilerlememiz lazım. Bizden bir kalite beklentisi var. Bunu bozamayız. Var olduğumuz sektörde en iyisi olmak bizim en önemli stratejimiz.

Riskli büyümeme stratejimiz nedeniyle bugünden baktığımızda bazı fırsatları da kaçırdık. Örneğin Bosphorus City'nin arsasının bir bölümü daha vardı. Birden 2001 krizi patladı. Derhal kontrol etmemiz gerekiyordu, çünkü paranın nereye gittiği belli değildi. Ülkede inanılmaz bir belirsizlik varken siz yatırıma devam ediyorsunuz. O yıl da daha hiç Bosphorus projesi ortada yokken arazi almaya devam ediyorduk. O gün kestik alımı. Daha fazla alım yapmamız için çok büyük baskı geldi. Araya çok insan koydular. Ancak bir taraftan geleceğin belirsizliği, bir taraftan da finansal piyasaların istikrarsızlığı nedeniyle durduk. Bugün 2001'e dönsek aynı şeyi yine yapardım ama bugünü görebilseydik daha fazlasını alırdık.

### **İlahi teknoloji**

İlk işe başlığımız günden bu yana üst segmente yönelik konut üretimi gerçekleştiriyoruz. Bunu çok entegre bir altyapımız olmasına borçluyuz. Bugün bilgisayar olmasa bunu açıklamam çok zor olurdu açıkçası. Bugün ben masamdan Niğde fabrikasının operasyon komuta kontroldeki 3 numaralı üniteyi şu an çalıştırabilirim. Bir ilahi teknoloji var. Bu ilahi teknolojiyi kullanan 6 milyar da hard disk yani insan var. İşin en kritik yanı farklı bir şey yapmak. Siz girişimci olarak ya piyasada bir talep vardır, buna arz sunarsınız ya da inovatif davranıp bir talep yaratırsınız ve onu arzla karşılırsınız. Arzınızla talep yaratırsınız. Biz işin bu tarafını yani zor tarafını seçtik.

Biz Türkiye’de ilk defa kapalı site ve sitede ev dışında bir hayatın planlamasını yapan kuruluş olduk. Bu da tüketici tarafından derhal satın alındı. Şimdi bunu herkes yapmaya çalışıyor. Ancak biz daima kendimizle yarışıyoruz. Dönüp birlikte çalıştığım çocuklar arkaya bakıyor, kim geliyor diye. Kimse gelmiyor açıkçası. Herkes epeyce uzakta... Bizim yaptığımız projelerin hiçbiri bulunduğu yere yakışmaz, başka bir şeydir çünkü o. Küçükçekmece Belediye Başkanı, bizim projemizin fotoğrafını çekip bana gönderdi. “Burası Küçükçekmece’ye hiç yakışmadı” demiş. Doğru söylüyor. Çünkü etrafında öyle bir yer yok. Amacımız da bu zaten.

### **"GELECEĞİMİZİ GARANTİYE ALIYORUZ"**

Biz zaman zaman aynı lokasyonda yandaki projelerden 3 kat daha fazlasına proje satabildik. Ancak aynı oranda para kazandığımızı söylemek mümkün değil. Çünkü binanın yapımındaki kalite anlayışımız ve evin dışındaki hayata harcadığımız bedel ve kalite güvence sistemleri, kârlılığımızı önemli ölçüde törpülüyor. Bizim için yaptığımız o ünite son ünite değildir. Biz yeni bir projeye imza attığımızda önemli ölçüde bir evvelki projeden ev alan, alamayan veya almaya niyetli olanlar, nakitle karşımıza çıkıyor. Dolayısıyla yaptığımız her ünite için harcadığımız çaba sonraki projemize destek içindir. Geleceğimizi böyle garantiye alıyoruz.

### **TEK TİP TÜKETİCİ İSTEMEDİK**

Bizim ilklerimizden bir tanesi, iç dekorasyonlu yapılara imza atmaktı. Bu, çok zor bir iş. 1980’li yılların ikinci yarısında müşterimize, ‘Senin evin herkesinki gibi olmayacak’ dedik. Çeşitlilik sunduk. Bizim projelerimizde mutfağı, banyoyu, tavan döşemesi ve iç rengi müşterimiz belirliyor. Bunu da yapan bir örgüt oluşturduk. Bunlar hep çaba istiyor. Biz bilinmeyi ve yapılmayı yapmak istiyoruz. Hiçbir zaman tek tip tüketici istemedik. Bugün de en fazla zorlandığımız konu bu. Zaten bu farklılığı sunmazsanız kimse elini cebine atmaz.

## HAYALLERİMİN PEŞİNDEN GİTTİM

Nafi Güral'ın ağızından başarının sırları ve yeni girişiminin öyküsü...

NAFİ GÜRAL, sanayicilikte 50 yılı geride bırakmış, iş dünyasının önemli işadamlarından biri. Yeni dönemde sanayicilikteki başarısını turizme de taşıyan işadamı, termal turizmde yarattığı farklı konseptle dikkatleri üzerine toplamayı başardı. Hiç kuşkusuz Nafi Güral'ın kariyer hayatında pek çok farklı başarı mevcut. Biz ise son başarısı olan turizm sektörüne girişini kendisiyle konuştuk. Güral, turizmdeki ilerleyişini ve izlediği stratejileri anlatırken kendisini 50 yıl taşıyan liderlik sırlarını da bizimle paylaştı. İşte Türk iş dünyasının önemli isimlerinden Nafi Güral'ın ağızından bu başarının sırları ve yeni girişiminin öyküsü...

### “Tek amaç kazanç değil”

“Biz aslında sanayi orijinli bir şirketiz. Hizmet sektörü sonradan kapımıza geldi. Benim 3 kızım, 1 oğlum var. Sanayicilik oldukça zahmetli bir iş. Kızlarımla sanayicilik konusunda problem yaşamamasını istemiyorum. Hizmet sektöründe onların daha rahat edeceğini düşündüm. Aslında hizmet sektörüne yaptığım yatırımı, sanayiye yapmış olsaydım kazancım çok daha fazla olurdu. Ancak olay sadece kazanç değil. Geleceği düşünmek için aynı zamanda sektör çeşitliliği adına bu alana yatırım yaptık.

Turizmde her işte olduğu gibi doğru yönetim felsefesini benimsemek çok önemli. Bizim başarımızın arkasında bu var. Birincisi A'dan Z'ye müşteri memnuniyeti sağlıyoruz. Bana göre turizmde her şey dahil gibi bir sistemi izlemek oldukça yanlış. Günümüzde şirketlerin fiyatlarını da çok düşürdüğünü görüyorum. Fiyatlar düşünce kalite de düşüyor. Gelen müşterinin sosyal seviyesi de buna paralel değişiyor. Bu da şirketlerin gelirlerini olumsuz etkiliyor.

### “Neyi farklı yaptık?”

Biz turizme ilk başladığımızda deniz, kum, güneş turizmi işine giremedik. Termal turizme yöneldik, odaklandık. Tesislerimizi iç turizme yönelik geliştirdik. Ancak yurtdışından müşteri getirmek için de çalışmalar yaptık. Bu süreçte ilk olarak TUI ile görüştük. Avrupa'nın nüfusunun yaşlı olduğunu, burada çok para olduğunu söylediler bize. Avrupa'nın yüzde 80'i, 60 yaş üstü insanlardan oluşuyor. Bu kitle, kendisine gidecek bir destinasyon arayıp bulamıyordu. Bunların en çok tercih edeceği kulvarın termal olacağını tespit ettik. Ancak termalin yabancılara yönelik yapılabilmesi için birtakım şartlar var. Yerel yönetimin turizm anlayışına açık olması gerekli. Yerel halkın da termal turizm anlayışını benimsemesi şart. Bunlar olursa yurtdışından talep daha da artar.

### “Orkestra şefiyim”

Benim her zaman hayallerim vardı. Onların peşinden gittim. Bu hayallerime nasıl ulaşacağımı sürekli planladım. Hizmet sektörüne girişte de böyle oldu. Ekibimi ve kadrolarımı kurdum. Ancak operasyonun hiçbir ayağında bulunmadım. Ben zaten bugün her işimizde bir orkestra şefi gibi davranıyorum. Her şeyi arkadaşlarım yapıyor.

Pek çok yatırımcı, bugün gelip bizim tesislerimizi geziyor. Bizim tesislerimizdeki yönetim felsefesini görüyorlar. ‘Tamam bu iş kolaymış’ diyorlar, ancak yapamıyorlar. Yani hizmet sektöründe başarılı olmak çok da kolay bir iş değil. Aslında başarıya ulaşmak için gerekli kriterler sıradan değil. Eğitim olmazsa olmazlardan biri. Bakıyorum, bazı şirketler komşu otelden adam alıyor, ekip kuruyorlar. Olmaz öyle şey... Bizim tesisimde çalışanlar, sıfır bilgiyle geliyor, eğitimi bizde alıyorlar.

### “Başarı budalasıym”

Liderlik, çalışmayla olacak bir iş değildir, doğuştan gelen bir meziyettir. Ben de kariyer hayatım boyunca hep deneme yanılma metoduyla ilerledim. İnsanları mutlu etmek için ne yaparım diye düşündüm. Herkese de bunu öneririm. Bunları bir yere yazıp yapabilirseniz başarılı olursunuz. Ancak bunu söylemesi kolay, yapması zordur. Ayrıca ben başarı budalasıyım. Nerede başarı hissedersen oraya giderim. Fırsatlar da benim karşıma rastlantı eseri çıkar. Bu rastlantıları da değerlendiririm. Önceden planlamam.

### “Akıllı riskler alırım”

Benim için zoru başarmak kolaydır, imkansız başarmak ise azim ister. Zorluklar, imkansızlıklar karşısında Hannibal'in ‘Ya yol bulacağım ya yol açacağım’ sözlerini hep hatırlarım. Bu düşünceyle de iş hayatımda önüme çıkan zorlukları her zaman aşmasını bildim. Kendime her zaman güvenmişimdir. Yine de sanayicilik ve hizmet sektöründeki tüm faaliyetlerimde hata yapmaktan da hiç korkmadım. Her zaman

cesur olduğumu söyleyebilirim. Ancak bu, hiçbir zaman cahil cesareti olmadı. Her zaman akıllı riskler aldığımı düşünüyorum. Bu akıllı riskler de başarıyı getirdi.

Başarılı bir liderde hesap yapma mantığının da çok iyi olması gerekir. Ben girdiğim her işte hesabımı kitabımı iyi yaptım. Her girdiğim işle ilgili pozitif düşünmem de bizi ileriye götürdü. Türkiye’de pek çok felaket senaryosu da dile getiriliyor. Bunlara hiçbir zaman itibar etmedim. Ancak doğru bilgi sahibi olanlara soru sormaktan ve onları dinlemekten de hiç çekinmedim. Sorarak öğrenmek ayıp değil, başkalarının tecrübelerinden yararlanmaktır.

### “İşime aşığım”

Başarılı olmak için işinizi çok sevmekten öte, işinize aşık olmanız gerekir. Ben de işine aşık bir insanım. İş hayatımda zamanla gelişen bir başka özelliğim de global sistemin ne anlama geldiğini öğrenmek oldu. Özellikle hizmet sektörüne girdikten sonra global sistemin önemini daha da iyi anladığımı söyleyebilirim. Girdiğim her sektörü çok iyi tanıdım. Bunu yapmak için global arenada da araştırmalar yaptım. Hayatım boyunca girdiğimiz sektörlerdeki rakiplerimizi de doğru yorumladığımı düşünüyorum. Aynı zamanda piyasayı da her zaman doğru anladım. Başarılı bir işte kredi kurumlarını doğru kullanmak da önemli. Borcu borçla ödemek hatasına düşmemek gerekiyor. Ben hayatım boyunca bu hataya da hiç düşmedim.” Hayallerimin peşinden gittim.

### 10 BAŞLIKTA NAFİ GÜRALIN BAŞARI REÇETESİ

- 1- Makul ve mantıklı hayaller kurdum.
- 2-Hayallerimin peşinden gittim.
- 3- Hayallerimi çevremdeki doğru insanlarla paylaştım.
- 4- Her zaman hedeflerim oldu.
- 5- Büyük düşünmekten korkmadım.
- 6- Ayağımı yere sağlam basıp, gözümü zirveye diktim.
- 7- Beni anlayanlara yakın anlamayanlara uzak durdum.
- 8- Durağan insanlardan uzak, başarılı, birikimli insanlara yakın durdum.
- 9- Başarıyı istedim, zorluklara karşı geldim.
- 10-İmkânsızı başarmayı imkânsız görmedim.

### LİDERLİĞİ OGRENME SIRLARI

Ben liderlik vasıflarının geliştirilebileceğine inanırım. Bana göre bir şirkette kurumsal yapı olmazsa başarı da olmaz. Bu kuralı benimseyerek iş hayatıma devam ettim hep. Bu anlamda profesyonellerin önemini her zaman kabul ettim. Ekip çalışmasını her fırsatta destekledim. Çalışanların kurumu ve yöneticileri benimsemesi de bize başarı getirdi. Ayrıca çalışanlarımızın mutluluğunu da her şeyin üstünde tuttum. En önemlisi her zaman tek başına değil, ortak karar alma prensibini benimsedim.

### “Asla saksı çiçeği olmadım”

Bir şirketin başarısını sürdürebilmesi çok önemli. Bunun için şirketlerin sosyal sorumluluk projeleri olmalı. Sosyal çevre de kişilerin başarısının devam etmesinde önemli bir etken. Ben her zaman eş, dost ve arkadaşım önemini bilen birisi oldum. Başkalarının bizim hakkımızdaki görüşlerinin pozitif olması için çalıştım. Şirketlerin medya ile ilişkilerinin de güçlü olması gerekir. Basında olumlu anlamda ve sıkça yer almak, şirketin kamuoyunda pozitif algısını artırır. Bunun yanında en büyük zenginliğin itibar olduğunu söylemem gerek. Ben görgüsünden, bilgisinden, dünya görüşünden yararlanamayacağım kişilerin bana yük olacağını her zaman bildim. En önemlisi, iş hayatında asla saksı çiçeği olmadım. Aksiyon aldım, bunları gerçekleştirdim ve sürdürülebilir olmalarını sağladım.

## ÇÖKÜŞÜ ANLAMAK MÜMKÜN MÜ?

Son dönemin dev iflasları akılda tek bir soru bıraktı. Acaba bu düşüşler engellenebilir miydi? Yönetim uzmanlarının çoğu, bu soruya yanıt bulmakta güçlük çekiyor.

Jim Collins, geçmişte yazdığı Good To Great ve Build The Last kitaplarıyla bugün düşüşe geçmiş bazı şirketlerin yükseliş öyküsünü yakından incelemiş bir yönetim gurusu. Mayıs ayında çıkardığı “How the Mighty Fall” ile geçmişte başarılarını gözler önüne serdiği bu dev şirketlerin, nerelerde hata yaparak bu noktaya geldiklerini detaylı bir analizle inceliyor. Kitabında 30’u aşkın sektörde faaliyet gösteren 60 şirketi mercek altına alıyor. Büyük düşüş yaşayan şirketleri, büyüklük açısından benzerlik ve sektörel yakınlık gösteren diğer şirketlerle kıyaslayarak nerede sorun yaşandığını bulmaya çalışıyor. Bu analizin en çarpıcı noktası ise karşılaştırılan şirketlerden bir tanesi düşüşünü engelleyemezken diğeri pazarda yükselmeyi bir şekilde başarıyor.

Collins’e göre iflasa geçmeden önce şirketlerin öngörebileceği 5 aşama var. Bu 5 aşamanın sonuna gelmeden, şirketlerin durumlarının farkına varması ve önlem alması mümkün. Türk şirketlerinin pek çoğunun da geçmişte ve günümüzde yaşadığı iflas sorununa analitik bir bakışla yaklaşan Collins, eğer düşüşü erken yakalayabilirsek neler değişebilir sorusuna da oluşturduğu metodolojiyle şöyle yanıt veriyor:

### SORGULAMAYI BIRAKMAK İLK SİNYAL

“Geçmişten bugüne çalıştığım başarılı liderlerin her birinin ortak bir özelliği vardı. Hepsisi çok meraklılardı. Her zaman başarılarının arkasında yatan nedenleri araştırır ve hiçbir zaman her şeyi çözdüklerini düşünmezlerdi. Bugün de bunun geçerli olduğunu düşünüyorum. Günümüzde çoğu yönetici, şans ve konjonktür faktörlerinin kendilerini iflasın eşiğine getirdiğine inanıyor. Sonuçta bazı süreçlerin eğer şansa bağlıysa şanslı olmadığımız zaman ne olacağını da bilmeniz gerekir. Bunun için şirketlerin kendilerini başarılı kılan etkenleri bilmeleri de faydalı olacaktır. Ne yaptığımızdan çok, yaptığımızı neden yaptığımıza odaklanırsanız kazanırsınız. Bunu bir örnekle açıklayabilirim:

80’li yılların sonlarında Brezilyalı bir yatırım şirketi, ABD’de bir indirim perakende zinciri satın aldı. Bu işi nasıl yürüteceklerini bilmiyorlardı. ABD’nin önde gelen perakende zincirlerinin CEO’larına mektup yazıp yol göstermelerini istediler. Sam Walton dışında kimse bu isteğe olumlu yanıt vermedi. Walmart’ın kurucusu Sam Walton’la buluşan Brezilyalı iş adamları ise şaşırıldı. Çünkü birlikte geçirdikleri birkaç gün boyunca soruları Sam Walton sordu, onlar değil. “Ben dünyanın en büyük perakende zincirinin sahibiyim, işlerin nasıl yürüdüğünü biliyorum. Durun size anlatayım” demedi. “Latin Amerika’da dinamikler daha farklıdır, belki ben de bu insanlardan bir şeyler öğrenebilirim” diyerek bu pazarda ilerlemenin sırlarını araştırmaya çalıştı. İşte şirketler, bu türden sorgulamaları bıraktıkları zaman, meraklarını köreltiklerinde iflasa giden yolun ilk aşamasına adım atmış oluyor.

### KİBİR RAKİBİN İŞİNE YARAR

Bu tür bir kibri başka pek çok alanda daha görüyoruz. Şirketler, potansiyeli çok yüksek olan işlerinde iyi bir şekilde ilerlerken, bir sıçrama yapma uğruna gözlerini karartır. Çoğu zaman da başlangıçta doğru gibi gözükse ancak uzun dönemde sorun yaratan sıçramalar gerçekleştirirler. Bu konuda trajik örneklerden biri de bana göre Circuit City. Şirket, 90’lı yıllarda, her yıl yüzde 20’nin üzerinde büyüme kaydetti. Şirketin 10 yıl içinde büyüklüğü 10 katına ulaştı. Bu atılımlarıyla Circuit City, elektronik perakendecilik işinde ilk sıralara çıktı. CEO’ya göre artık gidecek pek bir yer yoktu. Yeni ve büyük bir adım atmanın vakti gelmişti. Bana göre insanların bu durumda ilk sorması gereken şey, “Acaba bu büyük adımı kendi içimde dikkat etmediğim süreçlere dikkat ederek atabilir miyim” olmalı. Sonuçta büyük şirketler, her zaman başka alanlara girmeyi deneyebilir. Ancak kimi zaman şirket, önündeki büyük maceraya bakarken başarısının kaynağına arkasını dönebiliyor. İşte o zaman sorunlar başlıyor. Circuit City de CarMax ve Divx gibi kendi alanının çok dışında kalan sektörlerle yatırım yaptı. CarMax’le kullanılmış araba pazarı gibi çok farklı bir alana girdi. Bu durum ise sadece rakip Best Buy’ın işine yaradı. Best Buy’ın ne yaptığını bakarsak kendi işlerine odaklı ilerlemelerini sürdürdüler. Sadece mağazalarında büyük sıçrama denecek yenilikler yaptılar. Ellerinde olan asıl büyük potansiyeli anlayarak buna göre yatırımlarını düzenlediler.

### FAZLASINI İSTEMENİN SINIRI YOK

Şirketlerin çoğu, belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra daha fazlasını istemeye başlıyor. Agresif büyüme planları yapmak ise daha fazlasını istemenin en etkili yolu. Hatta şirketler, çoğu zaman bu uğurda asıl ilkelerini hiçe sayarak öngörülemeyen maceralar peşinde koşuyor.



Bu aşamaya, 2'nci aşama diyorum. Bu noktada şirketler dışarıdan halen yıldız oyuncu olarak gözüküyor. Bu nedenle çoğu, ekonomik gücünü hiçe sayarak ya da o anda piyasada ne yaparak var olduklarına hiç dikkat etmeyerek, sıçrama yapmaya çalışıyor. İşte bu tür sıçramalar hızla asıl sorunu beraberinde getiriyor.

Örneğin perakende zinciri Ames ve Wal-Mart'ı ele alalım. Ames, başta çok başarılı bir iş modeli yaratarak ortaya çıktı. Hatta Wal-Mart daha sonra tam olarak Ames'in iş modelini hayata geçirdi. Kısaca Ames, Wal-Mart olmalıydı. Oysa bu şirket şu anda ortada yok.

Şirket, yükselişe geçtiği yıllarda büyüklüğünü 2 katına çıkarmak için kolları sıvadı. Bu amaçla da Zayre'nin mağazalarını satın aldı ve gerçekten de mağaza sayısı açısından iki kat büyüklüğe ulaştı. 1983-1988 yılları arasında ise satışlarını 5 kat artırmayı başardı. Ama bu noktadan sonra ciddi sorunlar ortaya çıkmaya başladı. Şirket yöneticileri, öngöremedikleri bu büyüklüğü yönetmekte zayıf kaldı. Şirket, iflasın eşiğine geldiğinde ise kendi sadık müşterilerini oldukça şaşırtan bazı pazarlama çalışmalarına imza attı. 1998 yılında Hills Department Stores'u alarak bir gecede büyüklüklerini katlayarak son bir çırpınıta daha bulundular, ancak bu girişim de onları 4 yıl ayakta tutmaya yetti.

### **DİSİPLİNSİZ İNOVASYONA DİKKAT**

Yeni dönemin en büyük hatalarından biri de inovasyonun bizi iflastan kurtaracak tek aşı olduğunu düşünmemiz. Oysa inovasyon çalışmalarını disiplinsiz yapmak da sorunlara yol açabiliyor. Rubbermaid, 90'lı yıllarda en gözde şirketler arasında gösteriliyordu. "Her gün yeni bir ürün" sloganına sahiplerdi. Düşünün 365 gün ve her yeni güne bir ürün... Motorola ise düşüşünden önce Ar-Ge verimliliğinde ABD'de 3'üncü sırada yer alıyordu. Merck, ilaç endüstrisinde ürün çeşitliliği ve inovatif çalışmalarıyla ön plandaydı. Ancak bu şirketlerin her biri şu an düşüşe geçmiş durumda. Sürekli inovasyon yapmaya çalışmak da sorun yaratabiliyor ya da sorunları çözmeye yardımcı olmuyor. Tabii burada disiplinsiz yapılan inovasyon çalışmalarından bahsediyorum.

HP'nin yaşadığı süreç de bana göre 2'nci aşamaya en iyi örneklerden biri. Şirket, 1992-1997 yılları arasında satışlarını 16,4 milyar dolardan 42,9 milyar dolara çıkardı. Bu büyümeyle 1966 ve 1991 yılları arasındaki 25 yıllık süreçten daha fazla büyüdü. Şirketin CEO'su Lew Platt, mevcut durumdan memnun olmanın yanlış bir yaklaşım olacağını düşünerek, inovasyona ağırlık vermeye başladı. Şirketlerin, işlerini batıracaklarsa işler yolunda giderken batırması gerektiğini düşünüyordu. Şirket, daha sonra Wall-Street'in beklentisinin altında performans göstermeye başladı. CEO değişimi yaşandı. 2001 yılında Compaq, 24 milyar dolara satın alındı. Bu sırada kazançlar da düzensizleşti. 2005 yılında yeni bir CEO değişimi yaşandı ve şirket eski günlerine dönemedi.

### **RİSK ARTIK KAPIDA!**

İflasa giden 3'üncü aşamada ise şirketler, bir şekilde riskin farkına varıyor, ama görmezden gelmeyi tercih ediyorlar. Bu durumu Motorola ve Texas Instruments şirketlerini karşılaştırarak anlamamız mümkün. Motorola, 80'li yıllarda çok iyi ve farklı bir iş olarak gördüğü uydu haberleşme sistemi üzerinde çalışmaya başladı. Bu sisteme ise Iridium adını verdi. O sırada cep telefonları daha yeni geliyordu. Şirket yöneticileri, 1996 yılında bu girişime 537 milyon dolar yatırım kararı aldı. Bizim yaptığımız araştırma gösteriyor ki Motorola'nın bu işe girdiği 1980 yılında bu yatırımla ilgili bir sorun yoktu. Ancak 1996 yılından sonra artık bu yatırıma bir son vermek gerektiği aşikarın Motorola yönetimi, yatırıma devam etti. Yani inkar noktasında sıkışıp kaldılar. Çünkü 1985-1996 yılları arasında 5 milyar dolar olan cirolarını 5 katından fazla katlayarak 27 milyar dolara çıkarmışlardı. Bu nedenle de cep telefonu karşısında eskiden yatırımlarını bir kenara atmak istemediler. 1998 yılında canlı olarak ilk kez bir ürünle son müşterinin karşısına çıktılar. Ancak dünya değişmişti. Cep telefonu ucuzlamış, iyi bir iletişim aracı haline gelmişti. Kapalı mekanlarda konuşabilme olanağı tanıyordu. Iridium ise sadece dış mekanlarda iletişim kurmaya yarayan, bir tuğla kadar büyük görünümde bir alet olarak kalmıştı. Yönetim, tüm bu değişimlerin aslında farkındaydı ancak görmezden gelmeyi tercih etti.

### **SİÇRAMA ZAMANI ÖNEMLİ**

Texas Instruments ise yine farklı bir teknolojiye yatırım yapmış ancak başarı yakalamış bir şirket. Onların neyi farklı yaptıklarına bakacak olursak: TI, DSP olarak adlandırılan dijital sinyal işlemcisi alanına 1970 yılında yatırım yapmaya karar verdi. İlk kez 1979 yılında 150 bin dolarlık küçük bir yatırımla işe başladı. 1986 yılında ise bu yatırımdan 6 milyon dolar ciro elde etti. Bu durum, şirket yöneticilerine DSP'yi tam anlamıyla desteklemeleri için bir sinyal verdi. 1993 yılında TI, Nokia ile anlaşarak onların telefonlarına DSP çipleri üretmek için kolları sıvadı. 1997 yılında ise 22 milyondan fazla telefonda bu teknoloji vardı.

İşte bu noktada şirketin CEO'su Tom Engibous, bu sistemde dünyanın en iyisi olacaklarına dair iddiasını ortaya koydu. Ancak bu iddiayı daha önce dile getirmemişti, işlerin iyi gideceğini anladıktan sonra iddialı konuşmayı yeğledi. DSP teknolojisinin Intel'i olmak için yola çıktıklarını söyledi. 1979'dan 1990 yılına kadar bu işe ufak ufak yatırım yapan şirket yönetimi, çipin geli?imi ve bu geli?imin onlara kattıklarına bakarak bu i?in yolunda gideceğine karar verdi. Büyük bir sıçrayış gerçekleştirmek yerine ağırdan alarak ilerlediler. Bundan sonra da savunma sektöründen çıktılar. 2004 yılında ise 8 milyar dolarlık DSP pazarının yarısını ellerinde bulunduruyorlardı. TI, büyük sıçrayışını ilk yatırımından yaklaşık 15 yıl sonra gerçekleştirdi, daha önce değil.

### **KURTULMAK MÜMKÜN MÜ?**

Dördüncü aşamada şirketler, artık düşüşe geçtiklerinin net şekilde farkındadır. Bu nedenle de çoğu radikal ve hızlı bir çözüm arama peşine düşer. "Bizi bu kötü durumdan kurtaracak karizmatik lider nerede, tek bir satın almayla tekrar büyümeye nasıl geçebiliriz" gibi sorularla şirketi bir an önce atağa geçirmek için çalışırlar. Bu noktada şirketi döndürmek ise kesinlikle mümkündür. Ancak geçmişte şirketlerin bazıları bunu başarırken, bazıları bu aşamadan dönmeyi başaramadı.

Örneğin IBM, yok olmaktan kurtulmayı başarmış bir örnek. Şirket, 1926-1972 yılları arasında hisse senedi piyasasında büyük yükselişler gerçekleştirdi. 1926 yılında IBM'e yapılan 1.000 dolarlık bir yatırım, 1972 yılında 5 milyon dolar getiriyordu. 90'lı yıllara gelindiğinde ise şirket, 70 yıl hiç karşılaşmadığı bir düşüşle sarsıldı. 1991-1993 yılları arasında 15 milyar dolardan fazla para kaybetti. 1993 yılında ise içeriden bir isim Lou Gerstner CEO olarak işin başına geçti.

Araştırmalarımıza göre şirketleri iyiden mükemmele taşıyan CEO'ların yüzde 90'ı şirket içinden yetişmiş durumda.

### **IBM'İN ALDIĞI ÖNLEMLER**

Gerstner, şirketi panik bir şekilde hızlı aksiyonlara sürükleyecek adımların yanlış olduğuna karar verdi. Bu nedenle her attığı adıma özen gösterdi. Göreve geldiği 1993 yılında, ilk önce doğru insanları, doğru pozisyonlara yerleştirerek işe başladı. şirketin en son ihtiyacı olan şeyin bir vizyon olduğuna inanıyordu.

Bunun dışında geçmişten bugüne yapılan her şeyin doğru olduğunu düşünmenin ölümcül bir hata olacağını farkındaydı. Bu nedenle nerede hata yapıldı sorusunun yanıtını aradı. Sonuçta ise şirketin yaptığı işi iyice sömürmeye başladığını ve yüksek fiyatlarıyla pazar payı kaybettiğini gördü. IBM'i başından beri başarılı kılan etkenlere de odaklandı. Bunun ise müşteriyi odak noktası yapmak olduğunu kısa sürede çözdü ve yeniden müşteriyi işin içine alan bir iş planı hazırladı ve müşteriyi birlikte yeniden büyümeye başladı.

## KRİZDE NASIL BÜYÜDÜK?

Pazarda trendleri belirliyoruz. Eskiden mağazalarımızda okuma alanları ve kafeler yoktu. Geniş metrekareler sayesinde tüm bunları gerçekleştirdik. Müşteri trafiğimiz inanılmaz arttı. Şimdi onlara özel kampanyalar düzenleyerek bu trafiği daha da büyütmek istiyoruz.”

Bu sözler, kültür perakendeciliği sektörünün önde gelen şirketlerinden D&R’in genel müdürü Kürşat Demircioğlu’na ait. Son 6 yıldır D&R’i yöneten Demircioğlu, başarılarını büyük metrekareli mağazacılığa geçmelerine bağlıyor.

İçinde kafe, okuma ve çocuk alanlarının olduğu geniş metrekareli mağazalar satışı artırıp, ciroyu ve karlılığı yükseltiyor. Demircioğlu, bu sayede 2001’den bu yana cirolarını aylık ortalama 6 kat, satış metrekarelerini de 5,5 kat artırdıklarına dikkat çekiyor. Kültür perakendeciliği pazarının toplam büyüklüğünün ise 600 milyon dolar olduğu tahmin ediliyor. D&R ise yüzde 25’in üzerindeki pazar payıyla sektörün lideri. Demircioğlu, “Rakiplerimizin toplamından 2-3 kat daha büyüterek bu liderliğimizi sürdüreceğiz “sözleriyle iddiasını da sürdürüyor.

MP3, internet, dijital yayıncılık derken sektördeki en yeni trendler arasında hiç şüphesiz dijital kitap ve elektronik ürünler başı çekiyor. Demircioğlu’na göre, 5 yıl içinde dijital kitapların sayısı iyice artacak. Hatta mağazaların bir katı tamamen dijital kitaplara ayrılacak. Büyümenin arkasındaki bir başka etken ise farklı sektördeki markalar arasındaki işbirlikleri. Örneğin Teknosa ve D&R ortak mağaza açıyor. Amaç elektronik ürün almak için gelenlerin kitap veya DVD de satın almasını sağlamak. Aynı şekilde sinemalarla da işbirliği yapılıyor. Mars Sinemaları’ndan D&R’lara direkt geçiş veriliyor. “Alışveriş merkezlerinde D&R torbalarıyla dolaşanları görünce mutlu oluyorum” diyen Kürşat Demircioğlu ile 600 milyon dolarlık kültür perakendeciliğini ve D&R’in yeni açılımlarını konuştuk.

### KİTAP SATIŞLARI ARTTI

1997’de 400 metrekarelik Erenköy Mağazası’ndan bugün 17 ilde 88 mağazaya ulaştık. Toplamda 33 bin metrekarelik alanda faaliyet gösteriyoruz. Yılsonu itibariyle ciromuz 130 milyon dolar civarında olacak. En hızlı büyümeyi 2001 krizinin ardından yakaladık. 2004 ve 2005’te yüzde 100’ün üzerinde büyüdük. Son 2 yılda ise tüketimdeki daralmaya rağmen yüzde 40 büyümeyi başardık. Kriz dönemi olmasına rağmen bu yıl da tüm olumsuzluklara karşın yüzde 14 oranında büyüme yakaladık. Yılsonunu bu oranla kapatmayı hedefliyoruz.

Satışlarımızı sürükleyen ürün kitap oldu. Yurtdışında olduğu gibi kitapta pazar gittikçe artıyor. Ciromuzun yüzde 35’ini kitap, yüzde 17’sini müzik, yüzde 21’ini ise DVD satışları oluşturuyor. 3 yıl içinde ise tahminlerimize göre kitap satışlarının payı yüzde 45’lere çıkacak. Kitap dışında gelişen pazarlarımızdan biri de oyun pazarı. Oyunda ciddi anlamda yükseliş kaydettik. “Oyun D&R’den alınır” anlayışını geliştirmek istiyoruz. Bu yılki hedefimiz 12 milyon liralık oyun satışını yakalamak.

### AYLIK 1,5 MİLYON ZİYARETÇİ

İnsanlar, “D&R’a gidiyorum” diye evden çıkmıyor. Ancak gördüğü zaman mağazalarımıza giriyor. Özellikle son yıllarda D&R’lar buluşma noktaları haline geldi. Aylık 1,5 milyon ziyaretçimiz var. Mağazalarımıza giren 1 kişi, ortalama yarım ila bir saat kalıyor. Hatta bazen mağazalarımızda kitap okurken uyuyan insanlara bile rastlıyorum. Böyle hoş bir ortamı yaratmanın satışlara da olumlu etkisi oldu. İnsanlar çocuklarıyla gelmeye başladı. Çocuk kitaplarının ve oyunlarının satışı büyüdü.

Kitap okuma oranları da eskiye göre artıyor. Bu durum film ve müzik tüketimini de olumlu etkiliyor. Kanyon veya İstinyePark gibi geniş metrekareli mağazalarımızda dileyen kafelerimizde istediği kadar kalıp dergi, kitap okuyup, müzik dinleyebiliyor. Sonuçta müşterilerimiz de kendilerini her konuda geliştirme imkanı buluyor. Eğlence ve kültür merkezi olarak tüketici açısından çok iyi bir noktadayız.

Geniş metrekareli mağazalarımız satışlarımızı ciddi biçimde artırdı. Bunların performansı 100-200 metrekare gibi daha küçük mağazalarımıza göre çok daha yüksek. Ayrıca büyük metrekareli mağazalarda hem kendimizi daha iyi ifade edebildik hem de ürün çeşidimizi artırdık. D&R’a gelen müşterilerin artık aradıkları kitabı bulamamaları gibi bir sorun da ortadan kalktı.

### “EN KÂRLISI İSTİNYE PARK”

D&R olarak kültür perakendeciliğine ilk cadde mağazalarıyla başladık. Ancak, AVM’lerin açılmasıyla müşteri kitlemiz de buralara kayd. Bugün, kültür perakendeciliği daha farklı bir boyuta geldi. Ağırıklı

alışveriş merkezlerinde yer alsak da cadde mağazacılığından vazgeçmiyoruz, yeni cadde mağazaları açacağız.

Performans açısından ilk sırada İstinye Park var, onu Kanyon ve Ankara Tunalı'daki mağazalarımız izliyor. Atatürk Havalimanı Free Shop bölümündeki mağazamızın da ciddi satış potansiyeli var. Burada vergi olmamasından dolayı daha çok elektronik ürünler satıyoruz

İstinyePark'ın satış grafiğinin yüksek olmasında Türkiye'nin en zengin kesiminin buradan alışveriş ediyor olması etkili. Ancak, bu kesim eskiye göre kitaba ve filme daha fazla para harcıyor. Eskiden bir kitap alıyorsa şimdi 3 kitap alıyor.

İstinyePark'ta da satışı sürükleyen ürünümüz kitap oldu Özellikle yabancı kitaplar, özel koleksiyon ürünleri ve çocuk kitapları daha çok satılıyor. Burayı ilk açtığımızda genişliği bin metrekare civarındaydı. İlgi ve satışların yoğunluğu nedeniyle bu mağazamızın metrekaresini ve ürün çeşitliliğini artırdık. Metrekaresi 1.000'den 1.700'e çıktı.

#### **“EVE KAPANAN TÜKETİCİ BİZE YARADI”**

Aslında bu yıl kriz nedeniyle yeni mağaza açmayı düşünmüyorduk. Bundan dolayı elimizdeki mevcutları değerlendirme yoluna gittik. Metrekareleri öne çıkardık. İlk 6 ayda piyasada yüzde 12'lik düşüş olmasına rağmen, bizim satışlarımızda yüzde 14'lük artış oldu.

Krizde insanlar sinemaya gitmedi, ancak evlerinde izlemek için DVD aldı. Dolayısıyla bizim satış grafiğimiz arttı. Ekonomik krizin en etkili olduğu 2009'un ilk 3 ayında inanılmaz bir ciro artışı yakaladık. Özellikle film, kitap ve müzik satışlarımız arttı. Esas çıkış film ve kitapta oldu. Bu da tüketicinin eve kapandığını gösteriyor.

İlk 3 ayda 49 milyon liralık satış hasılatı gerçekleştirildik. Bunun 17 milyon lirası kitap, 6 milyon liralık kısmı ise DVD satışlarından oluştu. Ağustos ayı itibarıyla bütçemizin yüzde 7 önünde gidiyoruz. 8 aylık bütçe rakamımız 123 milyon lirayken gerçekleşen, satış hasılatımız 131 milyon lira oldu. Bu geçen yıla göre yüzde 14 büyüme anlamına geliyor. Olumlu gelişmeler sayesinde iptal ettiğimiz yeni mağaza açılışlarımızı hayata geçirdik. 2009'da toplam 5 yeni mağaza açmış olacağız. Bunların 4'ünü açtık. Sonuçta, 2009'u 89 mağazayla kapatmış olacağız

#### **“20 YENİ MAĞAZA AÇACAĞIZ”**

2010'da 20 civarında yeni mağaza açmayı planlıyoruz. Gelecek yıl en kötü ihtimalle yüzde 14'lük büyümeyi devam ettireceğimize inanıyorum. Anadolu'da çok ciddi mağaza yatırımları yaptık.

Aydın, Trabzon, Kayseri, Konya ve Gaziantep ve Samsun'da mağaza açtık. Özellikle Samsun ve Gaziantep'te beklentimizin üzerinde performans yakaladık. Anadolu halkı kültür perakendeciliğiyle yeni yeni tanıştığı için tüketim büyük şehirlere göre çok daha az. Buralarda tüketimi artırıcı kampanyalar yapıyoruz. Kitap almaya gelenlerin CD ve DVD de almalarını sağlıyoruz. Pazarın geleceği çok açık. Dolayısıyla Anadolu'daki yatırımlarımız artarak devam edecek.

Rakiplerimizin toplamından 2-3 misli daha fazla mağazaya sahibiyiz. Bundan dolayı kendimize rakip görmüyoruz. Ancak, rakiplerimizden çok taklitlerimiz var. Kitap satan mağazalar da bizi gördükten sonra müzik CD'leri ve DVD'de satmaya başladı.

### 111 YILIN SIRRI UZUN VADELİ YAKLAŞIMDA

Miele, 111 yılı geride bırakmış bir Alman aile şirketi... İki girişimci genç Carl Miele ve Reinhard Zinkann'ın 1899'da ilk el üretimi Miele süt makinesi Meteor'u üretmesiyle kurulan şirket, bugün dünyada 16 binin üzerinde çalışana ve 2,77 milyar Euro'luk bir ciroya sahip. Aslında Miele'nin uzun yaşama ve başarı sırrı da şirketin mirasında saklı. Alman aile şirketi, tüm bu yıllar boyunca yüklü banka kredileri almadan, kendi sermayesini yatırarak büyüdü. Zamanla ürün gamına eklediği otomobil, motosiklet gibi farklı ürünleri çıkarıp beyaz eşya ve ankastre modellere odaklansa da hedef kitlesine hep bağlı kalmaya özen gösterdi. Şirketin yeni kuşak yöneticileri seçme sistemi de oldukça ilginç. Miele'nin başında bugün Carl Miele'nin büyük büyük torunu Dr. Markus Miele ve büyük büyük babası ile aynı adı taşıyan Dr. Reinhard Zinkann bulunuyor. Miele'nin büyüme ve pazarlama stratejisinde olduğu gibi işin kuşaklara devrinde de şirketin muhafazakar ve kesin kuralları işliyor. Miele'de yönetim babadan oğla devredilmiyor ya da bir kişi erken yaştan bu görev için yetiştirilmiyor. 2002'den beri şirkette yönetici pozisyonunda olan Dr. Markus Miele, göreve getirilmesini şöyle anlatıyor: "İki ailenin 60 kadar üyesi mevcut ve her aileden 3 kişi aileyi temsil etmek üzere seçiliyor. Miele'de görev almak isteyen aile üyesi, altı kişilik 'aile konseyi'ne başvuruyor. Ben aynı dışarıdan işe başvuran biri gibi CV'imle işe başvurdum." Bu aile konseyi aynı zamanda Zinkann ve Miele ile yılda 4 kez toplanarak şirketin büyüme stratejilerini de oluşturuyor.

Bizim için yıllık yüzde 5-10'luk büyüme gayet iyi" diyen Dr. Miele, pazar payı kazanmaktan çok kârlılık üzerine yoğunlaştıklarını belirtiyor. Beyaz eşya devi Miele'nin dördüncü kuşak yöneticisi Dr. Markus Miele, şirketin uzun yaşama sırlarını, kuşak devrini nasıl gerçekleştirdiklerini, dünya ve Türkiye stratejilerini Capital'e anlattı:

**CAPITAL:** Miele 111 yaşında. Bu kadar uzun ömürlü bir şirket olmanın sırrı nedir?

- Öncelikle şirketin geçmişinden gelen mirasın iyi anlaşılması önemli. Ürün gamının çok net anlaşılması, markanın pazardaki yerinin korunması şart. Miele, ilk süt makinesi Meteor'u üretirken de en kalitelisini yapmaya çalışmış ve tabii ki aleti biraz daha pahalı olarak konumlanmış. İşte biz de bu mirasa sadık kalarak tüm ürün gamında aynı felsefenin devamını sağlıyoruz. Bir de şirketin kurucusu iki aile Zinkann ve Miele aileleri de ürünlere ve şirkete çok bağlı. Hep şirketin ileriye götürülmesi adına yatırımlar yapılması düşünülüyor. Bu düşünce, şirketi sağlıklı kılıyor ve daha kaliteli ürünler yapılması için Ar-Ge'ye, daha fazla yatırıma götürüyor. Ayrıca aile şirketlerinin daha başarılı olduğuna inanıyorum. Buna ailenin uzun vadeli bakış açısının yol açtığını düşünüyorum. Attığımız adımlara, bir çeyrek ya da 6 ay sonra nasıl bir sonuç vereceğinden öte 3 yılda, 5 yılda ve hatta 10 yıllık zaman diliminde nasıl bir artı sağlar diye bakıyoruz. Bu anlayışla yeni projelere, yeni ürünlere yatırım yapıyoruz. Bu uzun vadeli düşünme, bizim diğerlerinden daha farklı yol almamızı sağlıyor diye düşünüyorum.

**CAPITAL:** Büyüme stratejiniz nasıl şekilleniyor?

- Miele, son 50 yıldır hiç zarara geçmemiş. Bu şirket için çok önemli; bu şekilde şirket kurucusu iki aile de mutlu oluyor. Biz prensip olarak hep kazandığımızı şirkete yatırdık, en önce şirket gelir. Biz hep kendi öz sermayemizle organik olarak büyümeye odaklandık, uzun vadeli banka kredileri almıyoruz. Bu nedenle de her attığımız adımı gayet dikkatli planlamamız gerekiyor. Bizim için yıllık yüzde 5-10'luk büyüme gayet iyi oranlardır. Yüzde 1520 büyüyelim diye bir isteğimiz yok. Çok hızlı büyüdüğümüzde sorunlar oluşabiliyor, doğru insanları bulmada ya da doğru alanlara yeteri kadar yatırım yapmada sorunlar yaşanabiliyor. Adım adım büyüme stratejimizden, şirketin hissedarları da iki kurucu aile de gayet memnun.

**CAPITAL:** Dr. Zinkann ile birlikte şirketi yönetiyorsunuz, iş paylaşımını nasıl yapıyorsunuz?

- Dr. Reinhard Zinkann pazarlama ve satış alanlarından sorumlu, ben ise teknik alandan sorumluyum. Üst yönetim ekibimiz 5 kişiden oluşuyor. Dr. Zinkann ile sürekli bilgilerimizi paylaşıyoruz, devamlı toplantılar yaparak yönetimde birlikte karar alıyoruz. Güzel olan ikimizin farklı bakış açıları var ve bir olayı farklı noktalardan algılayabiliyoruz, bu şekilde daha doğru kararlar alabiliyoruz.

**CAPITAL:** İki aileden başka üyeler de şirkette görev alıyor mu?

- Hayır, sadece Dr. Zinkann ve ben varım. İki ailenin toplam üye sayısı 60 kişiyi buluyor, yani 60 hissedarımız var. Yılda bir, hissedarlar toplantısı için bir araya geliyoruz, ama aile üyelerimiz farklı noktalarda farklı işlere sahip.

**CAPITAL:** Ailenizde yönetime geçecek isimler nasıl belirleniyor? Siz ve Dr. Zinkann nasıl seçildiniz?

- Biz aile tarafından seçildik. Miele’de sistemin nasıl çalıştığını şöyle anlatayım: Her aileden 3 kişi, aileyi temsil etmek üzere seçiliyor. İki aileden altı kişi ‘aile konseyi’ni oluşturuyor. Bu konsey, son 25-30 yıldır, aile üyelerinin yönetime seçilmesinden sorumlu. Yönetime aday olan aile üyesi, aynı dışarıdan işe girmek isteyen adaylar gibi belli süreçlerden geçiyor. Aslında ben İsviçre’de doktoramı bitirdikten sonra başka bir aile şirketinde çalışmaya başladım. Ardından aile konseyi, bana şirkette çalışmak isteyip istemediğimi sordu. Aynı dışarıdan işe başvuran biri gibi ben de CV’imle işe başvurduğum ve işe alım sürecinden geçirdim. Dr. Zinkann için de aynı seçim süreci işledi. Sonuçta aile üyeleri arasından seçilenlerin belli yönetim yeteneğine, eğitime ve tecrübeye sahip olması gerekiyor.

**CAPITAL:** Peki aile içinden işe uygun biri olmasaydı ya da kimse başvurmasaydı ne olacaktı? ...  
- Tabii dediğiniz olabilir. O zaman farklı çözümler bulmak gerekecek. Öncelik, her zaman şirketin geleceği. Şirketi yönetebilecek yetenek ve şartlarda biri olmazsa farklı çözümler getirmeleri gerekecek. Belki profesyonel yöneticilerle çalışılabilir.

**CAPITAL:** Aile konseyinin başka görevleri de var mı?

- Tabii, yönetim ekibi olarak ben ve Dr. Zinkann ‘aile konseyi’ ile yılda 4 kez buluşarak şirketin stratejisini tartışıyoruz, yatırım kararlarını belirliyoruz.

**CAPITAL:** Aile anayasanız da var mı?

- Tam anayasa diyemeyiz ama ona benzer bir kontratımız var. Aile üyelerinin hakları, neler yapıp yapmayacakları bu kontratta yazılı.

**CAPITAL:** Sizden sonraki aile üyesi yöneticinin seçiminde yetkiniz var mı?

- Aslında bu aile konseyinin görevidir. Ben aile şirketinin yöneticisi olarak sadece bu konseyle birlikte onlar için çalışıyorum, ama aile konseyi üyelerinden biri değilim. Şirket stratejileri arasında bir sonraki kuşağın nasıl ve kim olması gerektiği konusu da konuşuluyor. Çünkü herkesin mutlu olması gerekiyor. Ama bu karar, sadece bir kişinin bir sonraki kuşak yöneticisini seçmesi şeklinde olmuyor, tek kişinin isteğiyle gerçekleşmiyor.

### “TÜRKİYE’DE 10 KAT BÜYÜDÜK”

**YÜZDE 25 BÜYÜME** Türkiye’de solo ürünler ve ankastre olmak üzere 2 farklı ürün grubumuz bulunuyor. Ankastrelerde, premium segmentte yüzde 10’a yakın bir pazar payımız var. Genel pazarda yüzde 1 pazar payına sahibiz. Geçtiğimiz 10 yılda ciro ve adet anlamında yaklaşık 10 kat büyüdük. 2009’da bir önceki yıla göre yüzde 25 büyüme kaydettik. Türkiye’den gelen ciroyu 10 yıl sonra 100 milyon Euro’nun üstüne çıkarmak istiyoruz.

**TÜKETİCİ BİZİ ANLIYOR** Ciro anlamında Almanya en büyük pazarımız, cirodaki payı yüzde 28. Ciromuzun büyük bölümü, yüzde 75’i Avrupa’dan geliyor. En büyük pazarlarımız Hollanda ve İngiltere. Türkiye’nin ciromuzda payı tek haneli. Türkiye’ye girmemiz de biraz geç oldu diye düşünülebilir, ama iyi bir başlangıç yaptık. 10 yılda iyi bir yere geldik. Türkiye’de tüketiciler Miele’nin ardındaki değerleri görmeye, kaliteyi anlamaya başladı.

**HEDEFTEKİ AİLELER** Türkiye’de krizlerde bile cirolarımızda düşüş olmadı. Pazarlama ve tanıtım yatırımlarına devam ediyoruz böylece insanlar yeniden alıma geçtiğinde hazır olacağız. Türkiye’de en üst gelir düzeyine sahip hane sayısı 2 bin, hedef kitlemiz de başta bu aileler olmak üzere orta üstü gelire sahip kesim. Ayrıca 2010’da hedef kitlemizi genişletme stratejimiz var. Belirli çamaşır ve elektrikli süpürge modelleri ile B ve C sınıflarına da yöneleceğiz.

### “AMACIMIZ PAZAR PAYI DEĞİL KÂRLILIK”

**CAPITAL:** Miele’nin global pazar payı ne kadar? Üst segmentte lider olma hedefiniz var mı?

- Miele olarak premium segmentte bulunuyoruz. Rakiplerimizin olduğu kitlesel pazarda yer almadığımız için pazar payı perspektifinden bakmıyoruz. Bu yüzden bizim için pazar payında liderlik hedeflemek çok zor. Ancak Almanya’da çamaşır makineleri, bulaşık makineleri ve elektrikli süpürge ürün gruplarında birinci sıradayız. Tabii ki premium segmentte global anlamda önemli bir paya sahip olmak istiyoruz. Biz kârlı olarak ürünlerimizi satmaya çalışıyoruz, tabii bunun sonucunda pazar payı da kazanıyoruz. Ama amacımız pazar payı değil, kâr elde etmek.

**CAPITAL:** Geçtiğimiz yıl kârlılığınızda düşüş oldu mu? 2010 yılı için beklentileriniz nasıl?  
- Açıklanan son finansal yılımız olan 1 Temmuz 2008-30 Haziran 2009 döneminde ciromuz 2,77 milyar

Euro olarak gerçekeşti. Bu, rekor ciro açıkladığımız bir yıl önceki 2,8 milyar Euro cirodan sadece yüzde 1,3 aşağıda ve bundan çok memnunuz. Kâr rakamlarımızı açıklamıyoruz. Ama geçtiğimiz yıl zarar etmedik. Zarardan çok uzak rakamlar elde ettik. Gelecek finansal yılımız 2009 Haziran-2010 Temmuz ayları arası için konuşmak çok zor. Çünkü gelecek ayların nasıl bir pazar doğuracağını bilmiyoruz. Ben genel olarak iyi bir yıl olacağını düşünüyorum. 2010 yılı üzerine pek çok senaryo var, o kadar belirsiz ki..

#### **“ÜST SEGMENT MÜŞTERİLERİNE SADIK KALACAĞIZ”**

**BÜYÜME HEDEFİ YÜZDE 5-10** Organik olarak büyümemize devam edeceğiz. Pazarların değişimine göre değişir, ama her yıl yüzde 5-10 arası büyümeyi umuyoruz. Şu an Asya’da iyi bir büyüme görülüyor, Avrupa’da da pazarlar toparlanıyor, İngiltere ve İspanya artık o kadar kötü durumda değil. Yani yavaş olsa da bir iyileşme görülüyor. Büyümemiz yılda yüzde 5-10 seviyelerine ne zaman döner bilmiyoruz. Ama adım adım geçen yıl başladığımız alanlara yatırıma devam edeceğiz. 2010 zor ama daha iyi bir yıl.

**STRATEJİ DEĞİŞTİRMEDİK** Krizde de stratejimizi değiştirmedik. Aslında bizim stratejimiz hep aynı, kalite ve hizmet açısından premium segmentte olmak. Örneğin her yıl Ar-Ge’ye ciromuzun yüzde 5-7 arasında bir pay ayırıyorduk. Krizde de aynı şekilde yatırım yapmaya devam ettik ve ediyoruz. Evet, biz de özellikle İspanya ve İngiltere pazarlarında krizden etkilendik, ama stratejimiz konusunda hiçbir değişikliğe gitmedik. Hatta İngiltere’ye yatırım kararımızı bile sürdürdük, çünkü uzun vadeli düşünüyoruz. Aslında beyaz eşya ürünlerinde Almanya’da geçen yıl 2008’e oranla aynı sayıda çamaşır makinesi satıldı. Solo ev aletleri açısından pazar aynı gidiyor. Mutfak değiştirme konusunda ise daha fazla beklenebiliyor. Ama 2010’da mutfak ürünlerinde değişimi göreceğiz.

#### **MARKAMIZIN MOTİVASYONU**

Markanın konumlanması noktasında da bir değişikliğe gitmeyi düşünmüyoruz. Büyükbabamın ilk yaptığı süt makinesinden bu yana çok kaliteli ve uzun yıllar dayanan ürünler üretiyoruz. Markanın motivasyonu da bu. Biz premium segmente hitap ediyoruz. Kitlesel pazara gidelim dersek üretim kapasitesi, insan kaynakları, bunları kaldıracak satış organizasyonumuz yok. Bizim müşterilerimiz farklı, kalite odaklılar ve bizim bu ihtiyaca göre hareket etmemiz gerek. En iyi yaptığımızla devam etmek istiyoruz. Geçmişimizde motosiklet ve hatta otomobil üretmiş bir şirketiz, ileride 20 yıl sonra da farklı ürünlerimiz olacak ama aynı üst segment müşteri kitlesine bağlı kalacağız.

## BİMEKS NEYİ FARKLI YAPTI?

BİMEKS. geçtiğimiz 2 yıla satın almalarla damgasını vurdu. İlk önce dünya elektronik perakende devi Dixons-Electroworld'ün Türkiye operasyonunu satın aldı. Ardından Fransız Darty'nin Türkiye'deki mağazalarını bünyesine kattı. Bu satın almalarla da pazarda 2'nci sıraya yükseldi, Pazarda da oyunun kuralı bir anlamda değişti.

Bimeks Yönetim Kurulu Başkanı Murat Akgiray, bu satın almaların potansiyelinin tam olarak gerçekleşmediğini düşünüyor. Önümüzdeki dönemde pazarda ilk sıraya oturabileceklerinin sinyallerini veriyor. Bimeks'in neleri farklı yaparak dünya devlerinin başarılı olamadığı elektronik perakende sektöründe ön sıralara geçmeyi başardığını şöyle anlatıyor:

### KOLAY LOKMA YOK

“Bizim sektörümüzden yabancıların çıkmaya başlamasının nedeni, aslında basit. Burası bizim evimiz. Ayrıca şu anda gelişmekte olan ülkelerde farklı bir dinamizm var. Hiçbir şey 30 yıl önce benim iş hayatına atıldığım dönemlerdeki gibi değil. Gelişmekte olan ülkelerdeki şirketler de iş yapmasını öğrendi. Hatta kimi durumlarda daha da iyiler. Bir de bizim saha avantajımız vardı. Gerek Darty gerek Electroworld, Türkiye'de kendilerine bir istikbal göremedi.

Türkiye'de bir geleceklere olması için belirli bir yatırım yapmaları gerekiyordu. Bunun sonucunda ne elde edecekleri ise belli değildi. Şu anda bu sektörde bir sürü oyuncu var. Yerli ve yabancı hiçbir şirket kolay lokma değil. Bu nedenlerle çıkma kararı aldılar.

### BAŞARININ SIRRI

Elektronik perakende sektörüne giren ilk şirketiz. Yabancı oyuncuların pazarı anlamakla ilgili yanlış metodolojileri vardı. Örneğin metrekarelerin büyümesi yanlış bir uygulamaydı. Şu anda yalnız Türkiye'de değil, dünyada da şirketler metrekareleri nasıl küçültebileceklerini araştırıyor. Ekonomi, internetle birlikte değişti. Eskiden çeşit dendiğinde büyük mağazalar akla geliyordu. Şimdi öyle bir durum yok.

Açıkçası bizim sektördeki pek çok yabancı şirket, bu oyun bozucuya göre yapılanmamıştı. Türkiye'de ise şirketler internetle büyüdü, Yabancı oyuncuların iş modeli ise internet öncesi döneme dayanıyor, Sonuçta şimdi onlar değişmeye çalışıyor, Biz ise doğamız gereği böyle büyütüyoruz.

### 2'NCİ SIRAYA YÜKSELDİK

Electroworld ve Darty satın alması sonucunda pazarda ikinci sıraya yükseldik. Ancak ben bu iki şirketin potansiyelinin daha fazla olduğunu düşünüyorum. Sonuçta her iki şirket de satın alma öncesinde çok güç kaybetmişti. Şu anda Darty potansiyelinin yüzde 40'ına ulaşmış durumda, Electroworld'de ise yüzde 80'e ulaştık diyebilirim. Burada ilginç bir nokta var, 2012 yılında Electroworld ve Bimeks'in toplam cirosu hemen hemen aynıydı.

2013 yılında yani bizim satın almamız öncesinde Bimeks 700 milyon TL civarında bir ciroya ulaştı, Electroworld ise 380 milyon TL'ye düştü, Benzer şekilde gidiyor olsaydık Electroworld iki misli bir şirket olmalıydı, Oysa onların ürün karması bozulmuş, mal alımları düşmüş, personelinin morali bozulmuştu, Bu nedenle şirketi yüzde 80 kapasiteye ancak 8 ayda çıkarabildik.

### BAKIŞ AÇIMIZ DEĞİŞTİ

2006 yılında yabancıların kapıyı çalmaya başlaması, bizim bakış açımızı değiştirdi. İşte o zaman büyüme arzumuz doğdu. Bu dönemde bir yol ayrımına geldik ve sonuçta büyüme temelli bir strateji gütmeye karar verdik. Farklı opsiyonları değerlendirdik. Bir private equity şirketiyle anlaştık. Tam bu sırada pazara pek çok yabancı girdi. Bizim pazarda neyin satıp neyin satmayacağıyla ilgili bir görüşümüz vardı.

Ancak perakendenin nasıl evrildiğini, ne tarafa doğru gittiğini tam olarak bilmiyorduk. O tarihten itibaren ürün çeşitliliğimizi artırdık. Cep telefonu ve televizyon satmaya başladık. Bu dönemde kendi personelimizi de ikna etmek durumunda kaldık. Çünkü onlar yazılım ve bilgisayar gibi işlerin dışına çıkmak istemiyordu. Ancak rakiplerimiz bu ürünleri satıyordu.

3 yıl önce de beyaz eşya ve küçük ev aletleri satmaya başladık. Yine personelde bir direnç vardı, ancak şu anda personel yeni ürün kategorilerine girme konusunda daha istekli. İnsanların yeniliklere ilk başta direnci oluyor.



## **FARKLI MODEL**

2007 yılında 6 bin metrekarelik büyük bir mağaza açtık. Türkiye'nin en büyük mağazasıydı. O dönemde tek mağaza yıllık 48 milyon dolar ciro yapmıştı. 2008 krizi döneminde yabancı şirketler zararlarını sermaye koyarak finanse etti. Biz ise daha verimli bir modele geçmek için çalışmaya başladık. Franchising ve bayilik teklifleri zaten alıyorduk. Belki de yüzlerce öneri vardı.

Ancak biz hep "olmaz" demiştik. Sonuçta bizim modelimiz iki kademeli maliyet yapısını kaldırmazdı. Ancak bu dönemde franchising bize verim sağlayacaktı. Bu nedenle bir yazılım ekibi kurarak kendimize has bir model geliştirdik. Bimeks Mağaza İş Ortaklığı-BİMİO adını verdiğimiz, dış kaynak kullanımına benzeyen özgün bir franchising modeli oturttuk. Bu da bize sermayeye ihtiyaç duymadan büyüme getirdi. Daha sonra halka açıldık, sermaye ihtiyacımızı da bu şekilde giderdik. Satın almalar, yeni büyüme modeli, yeni yazılım ve yatırımlarla bugünlere kadar geldik."

## **"HIZLI BÜYÜME HEVESİMİZ OLMADI"**

Satın almayı gerçekleştirirken amacımız pazar payı kazanmak değildi, kârlılıktı. Pazar payının stratejik önemi var. Ancak bizim ilk motivasyonumuz hiçbir zaman büyük şirket olmak değildi. Hedefimiz daha kârlı, daha verimli, daha fazla teknoloji kullanan bir şirket olmak.

Stratejik büyüklük bize göre online perakendecilikle mümkün. İnternette de başarının hem coğrafi yaygınlık hem de hacim gerektirdiğine inanıyoruz. Bizim zaten 2007 yılına geldiğimizde mağaza sayımız 30'a kadar çıkmıştı. Bu yıla kadar açıkçası bizim hızlı büyüme hevesimiz de yoktu.

## **SATIN ALMA PLANLIYDI**

Darty ve Electroworld satın almasını 2010 Ağustos ayından bu yana planlıyorduk. İlk başta Electroworld'ün daha sonra Darty'nin pazardan çıkacağını tahmin etmişim. Hatta bu nedenle nakit bulundurmak için tahvil çıkardık. Sadece bu fırsat, düşündüğümüz kadar erken karşımıza çıkmadı. Hatta bu işleri satın alma fırsatı doğduğunda neredeyse nakitsiz yapılabilecek hale geldik.

Biz satın aldığımızda Electroworld'ün 25 milyon TL nakdi vardı. 7 milyon TL'ye 2 yıllık vadeyle satın alma gerçekleştirdik. Bizim ilk çeyreğimizi etkileyecek bir zararları olduğu için bu maliyeti üstlenmek adına bir bedel almamız gerekiyordu. Bu bedel de şirketin içindeki likitti. Bu nedenle düşündüğümüz gibi bir nakde ihtiyacımız olmadı.

## **GELECEK VE BİMEKS**

Biz 2013 yılını 700 milyon TL ciroyla kapattık. Bu yıl sonu hedefimiz 1 milyar 500 milyon TL. Yani ciromuzu ikiye katlayacağız. Yeni dönemde bir yön değişikliğine de gideceğiz. Online perakendeye kafa yoruyoruz. Bulduğumuz kategorileri de genişleteceğiz. Kâr marjları daha iyi olan segmentlere geçmeyi planlıyoruz. Ancak bunlar günlük, taktiksel hamleler. Kâr marjı hiçbir sektörde uzun süre geniş kalmıyor. Bunun için farklı iş modelleri geliştirmeniz lazım. Bu sayede fiyatlarda bir asimetri yaratmanız mümkün hale gelebilir

## HEDEF BÖLGESEL GÜÇ OLMAK

Sarten, Türkiye 'nin lider ambalaj şirketi. Son 10 yılda 7 kat büyüyen şirket, ambalaj tüketiminin artmasına paralel olarak yatırımlarını ve büyümesini katlayarak sürdürdü. Bu büyümede, Türkiye'nin her alanda ambalaja olan ihtiyacının artması, kritik rol oynadı. Ancak şirket içinde özellikle son 20 yılda yaşanan dönüşüm de bu büyümeyi tetikledi. Bu hızlı büyümenin arkasındaki isimlerden Sarten Ambalaj Sanayi Yönetim Kurulu Başkanı Zeki Sarıbekir, önümüzdeki dönemde de Sarten'in bu ivmesini sürdüreceğini söylüyor. Bölgede büyümenin kendileri için önemli olduğuna dikkat çekiyor. 2020 yılından sonra bölgesel bir şirket olabileceklerini dile getiriyor. Sarıbekir, küçük bir ambalaj şirketinden bir ambalaj devine dönüşme hikayelerini ise şöyle anlatıyor:

### 10 YILDA 7 KAT BÜYÜME

Sarten, sürekli büyüyen bir şirket. Bu yıl 42'nci yılımızı kutluyoruz. Türkiye büyürken biz de büyüdük. Özellikle son 10 yılda ciromuzu 50 milyon dolarlardan 350 milyon dolara çıkardık. Yani 10 yılda 7 kat büyüdük. Aslında Sarten'in 40 yılını 10 yıllık dilimlere ayırabiliriz. Sarten, bir aile şirketi. İlk 10 yıllık dilimde ailemiz ticaretle uğraşırken sanayiye geçişi gerçekleştirdi. İkinci 10 yılda ise Gebze Fabrikası'nı kurduk. Bu sayede farklı pazarlara ulaşma şansı elde ettik. O dönemde Türkiye kapalı bir ekonomiye sahipti. 3'üncü 10 yılda, ikinci jenerasyon olarak biz devreye girdik. Lise yıllarımdan itibaren Sarten'in hemen hemen her departmanında bilfiil çalıştım. Üniversiteyi bitirdikten sonra İngiltere'de dünyadaki en büyük rakibimiz olan Crown Cork'ta işe başladım. Orada global bir şirkette ambalaj işinin nasıl yönetildiğini görme şansım oldu. 1996 yılında geri döndüm. Bu yıldan sonra Sarten'i hep birlikte farklı bir noktaya taşıma kararı aldık.

### ÜRETİMDEN MÜŞTERİYE

O döneme kadar konjonktürel nedenlerden dolayı Sarten'de üretim daha ön fazla plandaydı. Sarten'in 3'üncü dilimi olarak adlandıracağım 1996 yılından sonra pazarlama ve müşteriye yakınlaşma konusuna kafa yormaya başladık. Müşteriyle beraber nasıl büyürüz, bunu araştırdık. Hızla fabrika sayımızı artırdık.

O dönemde, Türkiye'de doğru dürüst yazılım yokken önemli bir BT yatırıma imza attık. Ben hızlı büyüme için şirketin iyi bir BT altyapısı olması gerektiğine yürekten inananlardanım. Bu yatırımlar ve bakış açımızın değişmesiyle de 3'üncü 10 yılımızı tamamladık. Bu dönemde kendimizi geliştirdik.

### MÜŞTERİYE ESNAF OLDUK

Türkiye'de 90'lı yıllarda herkes sanayi odaklı çalışıyordu. Biz farklı olarak daha agresif pazarlama politikalarını devreye aldık. Ailemizin genlerinde olan ticaret kültürünü sanayi ve pazarlamayla birleştirdik. Müşteriye esnaf olduk. Müşterilerimizi sürekli destekledik. Müşterilerimiz büyüdüğü zaman biz de büyüyeceğimizi biliyorduk.

Kriz dönemlerinde müşterilerimiz ödemelerini uzatmak istedi, onlara bu anlamda destek olduk. Bu destekten dolayı krizin etkileri geçtikten sonra müşterilerimizin sadakati çok daha yüksek düzeyde devam etti. Üretimi durdurup beklemektense veya birçoklarının yaptığı gibi mallarımızı dövizin yükseldiği dönemde daha pahalıya satabilmek için stokta tutmaktansa seri biçimde üretim yapmayı sürdürdük.

### ÇİFT HANELİ BÜYÜME

Şirketimizin hayatının 4'üncü 10 yılımızda yani 2003'ten sonra her yıl yaklaşık yüzde 20 civarında bir büyümeye imza attık. Türkiye'nin açıldığı, çevre ülkelerle ihracatın daha mümkün olduğu ve bizim ihracatımızın da arttığı bir dönem oldu bu. 5'inci 10 yılımızda ise 100 milyon dolar ihracat yapan, 350 milyon dolarlık bir şirketiz. Şimdi vizyonumuzda 1 milyar dolarlık bir ambalaj şirketi olmak var. 2020'li yılları bunun için hedef koyuyoruz.

### 1 MİLYAR DOLARA ULAŞMAK

Daha önce ciromuz 50 milyon dolarken ve ben 100 milyon dolara ulaşacağız dediğimde herkes bu rakama ulaşmanın imkânsız olduğunu düşünüyordu. Ancak bunu başardık. 1 milyar doları da başaracağımıza inanıyorum.

Şu anda 15'inci fabrikamız açılıyor. Bu fabrikaların başında bizim aile üyelerimiz yok. Müdürler tarafından profesyonel bir şekilde yönetiliyor tüm birimlerimiz. Kurumsallaşmaya çok inanıyoruz. Daha da kurumsallaşmak için SAP sistemine geçtik, yönetim kurulunda aileyi azınlık konumuna getirdik.

## **ELBİSEMİZİ BÜYÜK ALIYORUZ**

Ben planlamanın önemine çok inanıyorum. Liderler genellikle kendilerini içinde buldukları günlük işlere kaptırabiliyor. Bu durumda da büyümeden sonra oluşacak oran değişimine ayak uyduramıyorsunuz. Biz Sarten olarak bugünden SAP'ye geçmezsek, 2020 yılında sistem olarak çökebilirdik. Bunun için bugünden bu işin maliyetine katlandık. Bu yolla 2020 yılının sistemini bünyemizde kurduk. Biz elbisemizi büyük alıyoruz. Sonra o elbiseye doğru büyütüyoruz.

Türkiye'nin büyümesine paralel olarak da hazırlık yapmanız gerektiğinin bilincindeyiz. Maliyetleri kontrol altında tutmak burada kritik nokta. Şirketlerin büyürken orantısız büyümesi son derece önemli. Bizim iyi yaptığımız işlerden birisi de bu. Çünkü biz çok hızlı büyüdük ancak kafa olarak da vücut olarak da aynı derecede büyümeye dikkat ettik. Büyümede denge çok önemli.

## **LİDERLİK NASIL GELDİ?**

Metal ambalajda liderlik uzun yıllar önce değişti. 1990'larda iki güçlü rakibimizi geçtik. Bizim önümüzde olan iki liderden biri kapandı, diğerini de biz 2001 yılında satın aldık. Su anda metal ambalajda lider konumdayız. Biz bir numaraysak bizden sonra gelen 10 şirketin toplamı bizim büyüklüğümüz etmiyor şu anda.

Plastik ambalajda ise çok üretici var ve farklı pek çok alan mevcut. Biz tüm alanlarda üretim yapmaya çalışıyoruz. Genel ambalaj sektöründe ise Türkiye'deki cam, kağıt, metal, plastik hepsini kapsadığınız zaman en büyük Sarten çıkıyor. Capital500'de de bu çok rahat görülüyor. Eğer büyüyeceksek hep beraber büyüyeceğiz. Bize yaklaşan diğer şirketlerin de büyümesini bekliyoruz. Onlar da büyüsün ki pasta genişlesin.

## **"DOĞRU HER ZAMAN KAZANIR"**

**İş hayatında hatalar olacaktır.** Önemli olan bu hatalardan ders almak diye düşünüyorum. İki kişi düşünün birisinin 2 doğrusu var, hiç yanlışı yok. Ötekinin ise 7 doğrusu ancak 2 yanlışı var. Benim için makbul olan ikincidir. Çünkü bu kişi toplam 9 karar almış. Karar alan, iş yapan hata da yapacaktır.

İş hayatımda hata olarak nitelendirebileceğim ve unutamadığım bir olay var: Bir Alman plastik kova şirketiyle beraber Türkiye'de bir tesis alıyorduk. Eski bir metal ambalaj fabrikasıydı. Gittik, beğendik. Ön anlaşmalar yapıldı. Sabah aradılar ve "Biz dün akşam toplandık, o firmayı kendimiz aldık, sizinle girmiyoruz" dediler. Sonra biz de o ambalajı kendimiz yaptık. Hatta Dairy Pak fabrikamız sadece bu işte çalışıyor. Sonuçta biz işimizi büyütmeyle devam ettik. Doğrunun her zaman kazandırdığına inanıyorum.

## AMATÖR LİGDEN ÇIKTIK AMAÇ ŞAMPİYONLUK

Hasan ÖNDER, Daikin Türkiye'nin CEO'su... Kendi kurduğu şirkette şu an profesyonel olarak ancak yine girişimci refleksiyle çalışıyor. Şirketini 2 kez satmasına rağmen halen işinin başında olması dikkat çekici. Onu vazgeçilmez kılan ise şirketin inanılmaz hızlı büyümesinin arkasındaki tek isim olması...

1990 yılında 6 aylık iş deneyimiyle kendi şirketini kurarak iş hayatına başlayan Önder, daha işinin başındayken pek çok krizle baş etmek zorunda kaldı. 1994 krizine, ardından depreme ve 2001 krizine hep şirketin önemli eşik noktalarında yakalandı. Depremde zarar gören bayilerinin 400 bin TL'lik borcunu silerek önemli bir fark yarattı.

2001 yılında Sanko ortaklığını gerçekleştirerek hızına hız kattı. 2011 yılında şirket, dünya klima devi Japon Daikin tarafından satın alındı. Daikin satışının ardından oyunun kuralının değiştiğini söyleyen Önder, burada şampiyonluğu hedeflediklerine vurgu yapıyor. Önder'den bu hızlı büyümenin arkasında yatan refleksleri dinledik:

### 6 AYDA 10 KAT BÜYÜME

Ben üniversiteden mezun olduktan 6 ay sonra ısıtma soğutma sektöründe faaliyet gösteren çok küçük bir mühendislik şirketine girdim. Satış kabiliyetimin çok iyi olduğunu ilk burada anladım. Kat kaloriferleri kuruyorduk. 6 ay içinde yaklaşık 10 kat büyüttük işi.

Benim maaşım bugünün parasıyla bin TL'ye denk geliyordu. Hatırlıyorum aldığım prim maaşımdan 8 kat fazlaydı. Ayda 3 iş yapan şirkete günde 3 iş almaya başladık. Daha sonra üniversiteden bir arkadaşımı daha bizimle çalışması için ikna ettim.

İki mühendis daha da hızlı hareket etmeye başladık. Şirket, inanılmaz hızlı büyümeye başladı. Ancak patronumuz işine yatırım yapmıyordu. Şu anda Kayseri bayimiz olan bir usta, 'Bu işi siz yürütüyorsunuz, neden bir iş kurmuyorsunuz' dedi. Biz de 'Neden olmasın' dedik ve 1994 yılında 6 bin Mark sermayeyle arkadaşım Cemil Bey'le HACE Mühendislik isminde bir şirket kurduk.

### İLK KRİZ SARSTI

Biz şirketi kurduktan 15 gün sonra 94 krizi oldu. Sonrasındaki 5 ay kapımızı çalan bile olmadı. Ancak işimizi kapatmayı hiç düşünmedik, çünkü bu işin potansiyelinin farkındaydık. O dönemde sabretmeyi, müşterinin işin temeli olduğunu çok iyi öğrendim. 6 ay sonra işler bir açıldı bir açıldı.

1994'ten 1999 yılına kadar taahhütte 2 mühendis, 2 usta inanılmaz işlere imza attık. Fransız cemiyetinin tüm işlerini almaya başladık. Yavaş yavaş kazan daireleri gibi büyük işlere de girdik. Ortaklığımızdaki uyum da başarıyı getirdi. Bundan sonra yavaş yavaş ekibi büyüttük. 1998 yılında artık işimiz 500 bin TL gibi bizim hayal edemeyeceğimiz bir büyüklüğe ulaştı. Bu başarının arkasında arzın azlığı değil, bizim müşteriye farklı yaklaşımımız vardı.

### İLK EŞİK NOKTASI

1998 yılında artık bir eşik noktasına ulaştık. Büyüyelim ve anonim şirket olalım dedik. Baktık split klimada bir boşluk var. Üniversiteden eski arkadaşlarımıza gittik, bize katılmalarını istedik. Hepsinin bir sermaye birikimi de oluşmuştu. 12 arkadaş bize katıldı. İlk olarak Çin'den split klima ithal etmeye başladık.

O dönemde daha Çin klimaları pazara girmemişti. 1999 yılının başında Air-fel'in ilk temelleri atılmış oldu. İlk olarak mobil klimayı pazara soktuk. Bu bir ilkti ve önemli bir riskti. Şirketi yeni kurmuştuk. Hemen dağıtım kanalını kurmamız imkansızdı. Bu nedenle Praktiker'e gittim, 'Sizde klima satalım' dedim.

İlk başta, 'Dünyada böyle bir model yok, olacak iş değil' şeklinde yaklaştılar. Ancak ben 'Bir deneyelim, olmazsa bir şey kaybetmezsiniz, sorumluluk bizde' dedim. Klimaları mağazaya koyduk ve kelimenin tam anlamıyla peynir ekmek gibi satılmaya başladı.

### KÜÇÜK BALIK REFLEKSİ

Market bizden daha fazla mal istedi. Talebi karşılamak için uçakla klima getirttik. İlk yılda Praktiker'in tüm marketlerine yayıldı bu uygulama. İkinci yıl ise diğer tüm zincir marketlerden talep geldi. İnanılmaz bir büyüme yaşadık. Arçelik, Vestel, Bosch gibi klima satan rakiplerimiz ise mobili hiç bilmiyordu. Ayrıca pazara bu kadar hızlı giren bir balığa karşı aynı reflekste aksiyon almaları çok zordu.

Biz 2 yıl içinde pazara çok hızlı girdik. Daha sonra bayi ağıımızı kurmaya başladık. Bayi ağıımızda split klima satıyorduk. Tam bu sırada 1999 Ağustos depremi oldu. Bu dönemde bayilerimiz büyük zorluk yaşadı, ödeme yapamıyorlardı. Çok radikal bir karar aldık ve depremde zarar gören tüm bayilerin borcunu sildik. 1 milyon TL'lik mal vermişiz, bunun 400 bin TL'sini almamaya karar verdik.

#### **SATIŞLAR 4'E KATLANDI**

Bu hamlenin sonucunda, birçok bayi bizden kopmadı. Sadece mevcut bayiler de değil, 2000 yılında başka bayiler de bizimle çalışmak için talep göstermeye başladı. Biz bizimle çalışmanı hala çok kolluyoruz. 2000'de satışlarımız 4 katına çıktı. Tüm Türkiye'yi minibüsle dolaşılıyor ve her yerde bayi ağı oluşturuyordum.

O dönemde Güneydoğu'da hiç klima bayisi yoktu. Herkes genelde sıcak diye Akdeniz'de bayilik açıyordu. Biz ilk önce Güney Doğu'ya gittik, bu bölgede çok güçlendik. Daha sonra Türkiye'ye yayıldık. O sırada 13 kişi çalışıyorduk. Bu noktada tek hedefimiz fabrika kurmaktı. İnsanların önüne bir vizyon ve hedef koyarsan ve 'Bunu birlikte başaracağız' dersin daha hızlı motive olabiliyorlar.

#### **PATLAMA YILLARI**

2001 yılında işleri oturttuk. Bu dönemde Sanko'dan ortaklık teklifi geldi. 2001 krizi daha olmamıştı. Çok hızlı karar verdik ve yüzde 75'imizi Sanko'ya sattık. Henüz imzalar atılmamıştı ki 2001 krizi patlak verdi. Dolar aldı başını gitti, faizler yükseldi. Sanko bizi almazsa çok zor duruma düşecektik. Ancak Sanko sözünden dönmedi.

O krizde ithalatçı bir şirkete ortak olmak çok da akıllıca değildi açıkçası. 2001 ile 2011 arası bizim patlama yılımız oldu. Ciromuz 12-13 milyon TL'den 250 milyon TL'ye çıktı. Bu dönemde büyüme kararı aldık. Sanko'nun verdiği finansal destekle fabrikalar kurduk. Bir yandan ürün gamımızı genişlettik ve Mitsubishi distribütörlüğünü aldık. Mühendis sayımızı da 60'a çıkardık.

#### **ADIM ADIM İLERLEMENİN OYKUSU**

Biz ilk isimizi kurduğumuzda amatör ligdeydik. Sonra yapımızı fark yaratarak çok hızlı şekilde 3'üncü lige çıkardık. Üçüncü ligde daha fazla oyuncu alma şansımız oldu. İkinci lige çıktığımızda yatırım yapmamız gerekliydi. Burada Sanko devreye girdi. Bizi şampiyonlar ligine taşıdı.

Finansal olarak da gücümüzü artırdı. Burada en önemli sır, amatör ligdeki yönetim reflekslerini şampiyonlar liginde de devam ettirmektir. 13 kişilik bir ekipten 850 kişiye ulaştığımızda da aynı değerlere sahip çıktık. Şimdi Daikin'le şampiyonlar liginde şampiyon olmak için çalışıyoruz.

#### **"OYUNUN KURALI DAIKIN'LE DEĞİŞTİ"**

Daikin, Türkiye'de başka bir şirket tarafından temsil ediliyordu. 2010 sonuna doğru Daikin bize satın alma teklifiyle geldi. Sonuçta Sanko da ikna oldu. Klimada dünya lideri olan bir şirket, bizi istiyordu. Bir kez gelecek bir fırsattı. 6 bin Mark'la kurulmuş bir şirketi 265 milyon dolara sattık. Benim de işin başında durmam kaydıyla şirketi satın aldılar.

Daikin'den sonra oyunun kuralı değişti. Ancak Daikin markası Türkiye'de çok bilinmiyordu. İlk olarak son tüketicilere bu markayı tanıtmak için kolları sıvadık. Bize de tekrar heyecan geldi. Sonrasındaki 2,5 yıl içinde 214 milyon TL olan ciromuzu 704 milyon TL'ye çıkardık. Bu Daikin'in de çok ilgisini çekti. Beni 1 yıl sonra Daikin Avrupa'nın yönetim kuruluna aldılar. Daikin global de yönetimi tamamen bana bıraktı.

## LİG ATLATAN DÖNÜŞÜM

Doğtaş, çok değil bundan 10 yıl öncesine kadar sektörde, ciro ve pazar payında 7'nci sırada yer alıyordu. Daha çok orta ve alt gelir grubuna hitap eden marka, 1996 yılından itibaren markalaşmaya başladı. 2008 yılında ise gözle görülür bir değişim gerçekleştirdi.

Doğtaş Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan, bu dönemde Doğtaş'ın daha çok göze batmaya başladığını söylüyor. Doğtaş'ta tasarıma, AR-GE'ye, farklılaşmaya ve kurumsal yapı oluşturmaya önem vererek hızlı bir büyüme ve markalaşma süreci yaşadıklarını belirtiyor. Tüm bu faktörlere dikkat ederek Doğtaş'ı bugün sektörde mobilya yatırımcıları alanında 2'nci sıraya nasıl taşıdıklarını ise şöyle anlatıyor:

### İLK SİÇRAYIŞ

"Aslında Doğtaş'ın büyümesinde önemli birkaç kilometre taşı var. 1972 yılında Biga'da küçük bir mobilyacı olarak işe başladık. 1987 yılında somyalardan kanepeye geçiş dönemi yaşandı. Bu dönemde çalıştığımız üreticiler bize kanepesi yetiştirememeye başladı.

Biz de kendimiz üretim yapmaya karar verdik. 1 yıl içinde gelen taleple birlikte inanılmaz büyüdük. Ürettiğimiz kanepeleri Çanakkale ve Biga çevresinde satmaya başladık. Baktık ki talep çok fazla, bölgesel olalım dedik.

Trakya'ya da mal sattık. Bugün sektörde önde olan pek çok şirket de aslında o zamanlarda piyasaya girdi. 1992 yılında işimizi büyütmek için KOBİ kredisi aldık. O dönemde modüler mobilyada Kelebek Mobilya dışında bir oyuncu yoktu. Biz de onları kendimize model olarak bu alana girmeye karar verdik. Kelebek Mobilya'nın makinelerini aldık, üretim müdürünü ise transfer ettik. Biz 6 kardeşiz. Her kardeşimiz büyüdüğünde, hepsine farklı bir ilçede yeni bir mağaza açtık.

### O DÖNEM CESARETLİYDİK

Modüler mobilyada da atak yapınca, bize bayilik talepleri gelmeye başladı. İlk bayiliğimizi, 1990 yılında Bayramoğlu'na verdik. Bayilikte ilk önce Manyas, Şarköy gibi küçük yerlerden başladık. 1994 yılında yurtdışına açıldık ve Arnavutluk'ta bir arkadaşımın bir mağaza açtık.

Daha sonra da Makedonya'ya geçtik. Yine bu yıl İstanbul'a girdik. Hiç unutmuyorum Avcılar'da ilk mağazamızı açtık. Bir ilan verdik, "Mobilya Ustasından İstanbul'a Sevgiler" yazdık. İnanılmaz bir ilgi oldu. Bu kadarını beklemiyorduk. İhracatta da Arnavutluk, Makedonya ardından Bulgaristan'a girdik.

O dönemde biraz da cesaretliydik. Her yere saldırmaya, oldukça agresif büyümeye başladık. 1995 yılında ise profesyonelleri bünyemize kattık. Pazarlama ve satışa aile dışından birilerini aldık.

### ÇARKIFELEK MARKA YAPTI

1996 yılında ise bilinirliğimizi artıracak önemli bir fırsatı değerlendirdik. O dönemde televizyonda sponsorluk yasası yoktu. Mehmet Ali Erbil'in sunduğu Çarkifelek'te ürünlerimizi yarışmacılara vermeye başladık. Bugün o reklamları 4-5 milyon TL'ye bile yaptırılmazsınız. Tüketici talebi ve Doğtaş'ın marka algısının oluşması da bu döneme denk geliyor açıkçası.

Bu dönemde kendi açtığımız şube sayısı 30'a, verdiğimiz bayilik sayısı 300'e, yurtdışında ulaştığımız ülke sayısı da 65'e çıktı. Enflasyon dönemlerinde yüzde 150-160 oranlarında büyüme yaşadık. Sonraki dönemlerde de yüzde 40'ın altına düşmedik.

### FARKLILAŞMANIN ÖYKÜSÜ

2008 yılında ise asıl kırılma noktamızı yaşadık. Turquality programına katıldık. Bu program sayesinde ilk kez uzun soluklu düşünmeye başladık. 5 yıllık stratejik iş planı hazırladık. O dönemde mobilya sektöründe markalı üretici sayısı inanılmaz şekilde artmıştı. 2005 yılından sonra ciddi bir markalaşma savaşı başladı. Biz bu dönemde ayrışmamız gerektiğini düşündük. Bunun için ilk önce hizmette ve üründe farklılık yaratmaya odaklandık. Hizmet olarak herkes 2 yıl garanti verirken biz garanti süremizi 7 yıla çıkardık.

Bu, bizim ürünüme olan güveni artırdı. Daha sonra çok önemli tasarımcılarla çalıştık. AR-GE'ye yatırım yaptık. Fuarlarda ürünlerimizi yarışmalara soktuk. Ödüller aldık. Yani üründe de farklılaştık. Sektörde en kalın malzemeyi ilk biz kullandık. Fabrika olarak kendimize özel malzeme üretir hale geldik. Bu bizi rakiplerimizden farklılaştırdı.

## **MAĞAZALARDA DEĞİŞİM**

En büyük yeniliği ise mağazalarımızda yaptık. Exclusive mağazalar açtık. Mağaza içlerine farklı dekorasyon uyguladık. Mağazaların dış cephelerini yeniledik. İç dekorasyonda markalı mobilyacılar arasında bir ilke de imza attık. İnsanlara evlerindeki gibi bir ortam sunduk.

Aksesuarlar, tamamlayıcı ürünler kullandık. Bu da ilk olduğu için göze battık, ilgi çektik. Biz, 1990 yılında 300 metrekarelik mağazalar açıyorduk. Oysa şu anda Doğtaş'ın ürünlerinin sergilendiği mağazalar 2 bin 500 metrekare. Yani mağaza büyüklüğümüz en az 10 kat arttı, bu ürün çeşitliliğimizin de en az 10 kat arttığını gösteriyor.

Sonuçta artık daha katma değerli ürünler üretmeye başladık. Burada amacımız, hedef kitlemizin segmentini yükseltmekti. Bunu da başardık. 2011 yılında bu algımızı perçinlemek için dünyaca ünlü tasarımcılarla da çalıştık. Perakendedeki bu atak üretimde de devam etti. Kapalı alanlarımızı da üretim alanlarımızı da yaklaşık 10 kat büyüttük. Daha sonra perakendeden çıktık, bayilik usulüyle çalışmaya başladık. Bu tür hamleler bizi pazarda, mobilya yatırımcıları arasında 2'nci sıraya yükseltti.

## **EN BÜYÜK ZORLUK**

Biz 6 kardeş mükemmel bir uyum içinde çalışıyoruz. Bunu aile anayasamızı 20 yıl önce yazmamıza borçluyuz. Bu anayasa bize güç kattı. Şirketi kurduğumuzda herkes kendi ihtiyacı kadar para alabiliyordu. Aslında bu, Türkiye'deki şirketlerin klasik anlayışı.

Ancak ihtiyaç herkese göre değişir. Bu nedenle bizde başkan olarak ben de dahil herkes eşit maaş alıyor. Örneğın eşlerin şirkette çalışmasını da tasvip etmiyoruz. Bunu da denedik ve gördük, olmuyor. Ancak iş kurmak isteyenlere sermaye veriyoruz. 2'nci kuşağın ise 14 yaşından itibaren şirketle kesişen yol haritaları belirli kurallara bağlı.

## **"KELEBEK'İ FARKLILAŞTIRDIK"**

Kelebek Mobilya'yı yaklaşık 1,5 yıl önce büyümemize ivme katmak için aldık. Biz aldıktan sonra hisseleri 2 kat arttı. Ciroasal anlamda ise yüzde 50 büyüdü. Kelebek Mobilya için 2014 yılında yüzde 70 büyüme planlıyoruz. Bunu da gerçekleştirebileceğimizi düşünüyoruz.

Çünkü bu alanda boşluk var. Doğtaş'ın yurtiçindeki mevcut bayi sayısı 120, yurtdışında ise 55 bayimiz var. Kelebek'i biz 25 bayi ile aldık. Şu anda 60 oldu ama önümüzdeki yıl 30 tane daha mobilya bayisi açmayı düşünüyoruz. 20 tane de mutfak açacağız. Kelebek Mobilya'yı biz Doğtaş'tan farklılaştırdık. Doğtaş biraz daha üst segmente hitap ederken Kelebek'te orta ve alt gelir grubuna yöneliyoruz.

## HEDEF 2014' TE LİDERLİK

Parex, müthiş bir girişim öyküsü... Temizlik yardımcıları sektöründe faaliyet gösteren şirket, 2011 yılında kuruldu. 2013 yılında ise sektöründe pazar payını yüzde 20'ye çıkardı. Global markaların domine ettiği sektörde yüzde 100 Türk sermayesiyle ortaya çıkan markanın yaratıcısı ise Ferhat Sucu. Sucu, 16 yıllık Unilever tecrübesine sahip. Şu anda 35 ülkeye kendi ürünlerini ihraç ediyor. Ürünleri Türkiye'nin her ilinde 18 bin 400 satış noktasında yer alıyor.

Parex, Türkiye'nin en hızlı büyüyen FMCG markası olma özelliğini taşıyor. Sucu'nun önümüzdeki yıl için de iddialı hedefleri var. Rakiplerini pazar payı anlamında 2014'te kesinlikle geçeceğini söylüyor. 2020 yılına kadar da 500 milyon TL ciroya ulaşarak bir yaşam markası olarak anılmayı hedefliyor. Pazarda agresif bir büyümeye imza atan Parex markasının yaratıcısı Ferhat Sucu'yla 3 yıl gibi kısa bir sürede bu başarıya nasıl imza attığını konuştuk:

### UNILEVER TECRÜBESİ ÖNEMLİ

Unilever'de 16 yıl değişik departmanlarda yöneticilik yaptım. Çok da sevdiğim bir şirketti. Bu şirketin, bugünkü başarımda çok önemli katkısı olduğunu inkar edemem. Oradan ayrılmak gibi bir fikrim yokken Doğuş Çay'ın sahibiyile tanıştım. Beni ikna etti. Benimle birlikte Unilever'den 30 arkadaşımız daha ayrılıp Doğuş Çay'a geçti. 2 yılda Doğuş Çay'ı çok ciddi büyüttük. O aşamada patron şirketinde alınan hızlı kararların nasıl olumlu sonuçlar verdiğini görmeye fırsatım oldu. Daha sonra ayrılıp kendi işimi kurmaya karar verdim. Ekim 2010'da bu işi kurdum. Oradaki ekip arkadaşlarım da benimle birlikte geldi. 3035 kişilik bir ekiple bu işe başladık. Şu anda 400 kişiyiz.

### 3 MİLYON TL İLE BAŞLADIK

Bu işi kurarken sermaye olarak bir arkadaşımınla birlikte 1'er milyon TL koyduk. 1 milyon TL de borçlandık.. Diğer arkadaşım profesyonel olarak başka bir şirkette çalışıyordu. O, işine devam etti. Şirketi ben kurdum. Yaklaşık 3-4 ay sonra da Digicom Grup'un sahibi Sabri Yiğit'le tanıştım.

Sabri Bey bu işte melek yatırımcı oldu. Temizlik yardımcıları sektörüne girdik. Benim kafamda ilk yılda 25 milyon TL gibi bir ciroya ulaşmak vardı. Herkes bunun olası bir hedef olmadığı görüşündeydi. FMCG'deki tecrübeme göre ise bu pazara girip o ciroları yapamıyorsanız bir marka yaratmanız imkansız. Bu cirolara ulaşmak için farklı kategorilere ve inovatif ürünlere imza atmamız gerektiğini düşünerek işe başladım.

### ZİNCİRLERİ NASIL İKNA ETTİM?

Yeni bir marka için perakende zincirlerine girmek zor bir iştir. Sonuçta Türkiye'de herkes girişimci ve bu raflara girmeye çalışıyor. Perakendecinin rafı ise sabit, artmıyor. Birisinin girmesi için birisinin çıkması gerekli. Raflar için markalar önemli bir savaş halinde... Biz ise perakendecileri farklı bir yolla ikna ettik. "Bu kategoriye sadece Parex'i satmak üzere girmeyeceğiz" dedik. Kategorinin dinamiklerini değiştireceğimizi anlattık. Yenilikçi ürünlerle gireceğimizi, pazarı büyüteceğimizi söyledik.

Bu zincirler de bununla ilgilendi. Sonuçta onların da kategori ve ciro büyüme hedefi var. Tutkumuz da perakende zincirlerine girmemizde etkili oldu. Sonuçta perakendecilerin savunmasını kırmak için çok direndik. Çok iyi hatırlıyorum ulusal zincirlerden birini 7 kere gittim. "Ben buraya 70 kere daha geleceğim, en iyisi siz bu ürünleri listeleyin, kurtulun" dedim. O tutkuyu görünce insanlar da bize inandı. Şu anda 967 ilçedeki satışlarımızın her birini günlük, haftalık ve aylık takip edebiliyoruz.

### SATIŞ TECRÜBESİ ÖNEMLİ

Satış tarafındaki tecrübemizi de bu işte çok yüksek seviyede kullandık. Satış kanallarımızı modern ulusal zincirler, lokal zincirler ve distribütör ağı olarak 3'e böldük. Bunların her birinin ayrı direktörleri ve müdürleri var. Bu 3 kanalı ayrı yönetmek de bize avantaj sağladı. Şu anda 18 bin 400 perakendeciye fatura kesiyoruz. Bu rakamın içinde Migros'u mesela 1 sayıyoruz. Ayrı ayrı mağaza sayısı saymıyoruz. Geçen yıla göre de ulaştığımız perakendeci sayısını 1000 adet artırdık. Bizim ilk yılımız, yenilikçi ürünleri geliştirmek, kendimizi ve markamızı anlatmakla geçti. Yine de ilk yıl yaklaşık 8 bin noktaya ulaştık. Hedefimizin de üstünde 34 milyon TL'lik bir ciroya da imza attık.

### İDDİALİ GİRİŞ

Biz ilk piyasaya çıkarken "81 ürün 81 il" şeklinde bir slogan belirledik. Bu sayıda ürün sunmak da herkes tarafından çok iddialı bulundu. Ancak biz şunun bilincindeydik: Pazara farklı bir giriş yapmaz, farklı ürünler geliştirmeyiz, farklı bir şeyler söylemezsek global oyuncuların karşısına çıkamazdık. Hatta pazara



girmemiz ve tutunmamız da iddialı olmasaydı çok zordu. Sonuçta uzay mekiği satmıyoruz, temizlik bezi satıyorduk. Ancak bunu nasıl anlatacağımız, ürününüzün kalitesi, pazara sunuş şekliniz işin önemli kısmı. Burada açıkçası işin temeli Unilever'e gidiyor. O kadar iyi bir kolejde okumuştuk ki...

### **İVME KATAN ÜRÜNLER**

Bizi farklı kılan ilk nokta ambalajımızdı. Bu konuyu çok abarttık açıkçası. Ambalaj olarak en iyi ürünleri kullandık. Sonuçta pazarda yeni olduğumuz için konuşma hakkımız yoktu, bütçemiz yoktu. Bu nedenle ilk atışımızın çok isabetli olması gerekiyordu.

Zincirlere girmek bizim için önemli bir başarıydı. Bu başarının ardından dikkat çekmemiz gerekiyordu. Bunun yanında değişik promosyonlar yaptık. Örneğin bulaşık süngeri alana bulaşık deterjanı, cam bezi alana camsil verdik. Bu tür bir promosyonu sektörde kimse yapmıyordu. Temizlik setinde önemli bir inovasyona imza attık.

2012 yıl başında Türkiye'nin ilk otomatik temizlik seti olan Twister'ı çıkardık. Bugün jenerik bir marka oldu. Rakiplerimiz bizim ardımızdan bu kategoriye girdi. Bu ürün, büyümemizde çok ciddi bir ivme yarattı. Perakendeci de bizim bu kategoride neler yapabileceğimizi gördü. Daha sonra "10 TL'nin altında temizlik seti satacağız" gibi bir iddiayla ortaya çıktık. Bunu başardık ve yaklaşık 700 bin evde bu ürünümüz var şu anda. Türkiye'de bu kategoride olmayan yaklaşık 7 ilke imza attık.

Bu tür hamlelerle 2011'de yer temizlik ürünlerinde yüzde 6,5 olan payımızı, 2012 yılında yüzde 27,1'e çıkardık. En yakın rakibimizin pazar payı ise yüzde 39,4. Önümüzdeki yıl bu sektörün lideri olma hedefimiz var.

### **EN BÜYÜK ZORLUK**

Parex markasını yaratırken yaşadığım en büyük zorluk, çok güçlü markaların yöneticiliğini yaptıktan sonra yeni bir markayı perakendeciye anlatmak oldu. FMCG'de yeni bir ürünü listelemek zaten çok zor. Doğuş'ta örneğin bitki meyve çaylarını çıkarırken bile bunu yasadık. Geçmişimi unutup yeni bir kimlikle insanların karşısına çıkmam gerekiyordu. Ancak şimdi baktığımda 3 yıl gibi bir sürede bu isi sıfırdan bir yere getirmek, geçmişte imza attığım tüm başarıları unutturdu. Bu, başka bir haz.

### **"200 ÜRÜNE ÇIKMAK HATAYDI"**

Hatasız başarı mümkün değildir. Hatalar önemli. Benim en büyük hatam ise ilk yıl çıkardığımız 81 üründen sonra, ikinci yıl 200 ürüne çıkmak oldu. Bu kadar hızlı hareket etmemem gerekiyordu. 200 sayısına ulaşacağız diye olmaması gereken ürünlerin lansmanlarını yaptık. Tedarik ve finans olarak bu, bizi biraz zorladı. Ekibin o ürünleri sahaya vermesi de zor oldu. Ancak benim yapım bu. Arkadaşlarıma da hep söylüyorum. "Ben size bir Ferrari veriyorum, bana Schumacher lazım. Arabanın aynasını kırın, lastiğini patlatın, ancak arabayı devirmeyin diyorum." Bu nedenle pazara hızlı bir giriş yapmamız lazımdı.

## HEDEFİMİZ SINIR ÖTESİNDE BÜYÜMEK

Lidyana, yeni nesil girişimci Hakan Baş, ve ortakları tarafından 2012’de kuruldu. Hızlı büyümesiyle e-ticaret alanının gözdesi haline geldi, Rusya’dan Ru-Net, Almanya’dan Burda gibi şirketlerden yatırım aldı. Spor ve moda dünyasından ortakları da olan Hakan Baş, yeni döneme iddialı hazırlanmalarını söylüyor. “2013’te ciromuzu 10’a katlayarak 25 milyon dolara çıkardık” diyerek sıra dışı performansa dikkat çekiyor.

Bundan sonra coğrafi büyüme odaklanacaklarını belirtiyor ve ekliyor: “İlk hedefimiz Rus pazarı. Türklerin çok olduğu Avrupa’nın ortasındaki ülkelere de girebiliriz. Bir yıl içinde mutlaka global bir oyuncu olmak istiyoruz.” ABD’li ünlü teknoloji dergisi Wired, 2012 yılının Eylül ayında Avrupa’nın en ‘kral’ 100 internet girişimini seçti. Bu listede henüz 28 yaşında genç bir Türk girişimci olan Hakan Baş da yer aldı. Genç girişimci listeye, kurucu ortağı olduğu iki internet sitesiyle girdi. Bunlardan ilki dünyanın en büyük 3’üncü sosyal oyun sitesi haline gelen Peak Games. Diğeri ise henüz 2012’nin Şubat ayında kurduğu, Burda International ve Ru.net gibi yabancı devlerin ortağı olduğu takı ve aksesuar sitesi Lidyana.com. Lisans diplomasını Cornell, MBA yüksek lisansını ise Yale Üniversitesi’nden alan Baş, kısa bir finans macerasının ardından e-ticaret alanında Türkiye’deki fırsatları görerek bu alana girmeye karar verdi. Peak Games ve dijital pazarlama ajansı Krombera’nın ardından futbolcu Alex de Souza ve Arda Turan ile Lidyana.com için yola çıktı. Şirket kurulduğu ay 70-80 bin TL ciro yaparken, 2012 sonunda 2,5 milyon TL ciroya ulaştı.

Bugün sadece takı değil, moda alanındaki tüm kategorilerde ürün sunan Lidyana.com, 2013 sonunda ise 25 milyon TL’lik bir ciro hedefliyor. Hızlı büyümesiyle yabancı yatırımcıların da dikkatini çeken şirket ilk tur yatırımını kurulduktan 4 ay sonra Yandex’in ortaklarından Rus Ru-Net’ten aldı. Üç milyon dolarlık bu yatırımın ardından 3-4 ay kadar önce Burda International’ın Almanya’daki fonu da yaklaşık yüzde 23’lük bir hisse ile Lidyana.com’un en büyük ortaklarından biri oldu. Lidyana.com Kurucu Ortağı ve CEO’su Hakan Baş, yabancı ortaklıklarla birlikte büyüme hedeflerini daha da hızlandırdıklarını söylüyor ve ekliyor: “Şimdi aldığımız yatırımla satın almaları artıracamız... Mutlaka global bir oyuncu haline gelmek istiyoruz. Bunun için de hem Ru.net’in katkısı, hem Burda’nın Rusya’daki yatırımları bize bir sonraki hedef olarak Rusya pazarını gösteriyor.” İşte Hakan Baş ile Lidyana.com’un gelişimi, geleceği ve Türkiye’de e-ticaretin geleceği üzerine sohbetimizden satırbaşları:

### E-ticarete ilginiz ne zaman başladı?

- 2010 yılı Ekim ayında ABD’den Türkiye’ye döndüm. Orada lisans ve yüksek lisans eğitimlerimin ardından 2,5 yıllık bir çalışma dönemim olmuştu. Döndükten sonra kendi işimi kurmak istiyordum. Yurtdışında bu sosyal oyun işleri özellikle Farmwille’i yapan Zynga, çok iyi bir iş planı olarak ortaya çıkmıştı. Bunun lokalizasyonunu yapıp, Türkiye’de benzer bir girişim oluşturmak için 2010 Ekim’inde şu anda dünyanın en büyük üçüncü sosyal oyun şirketi olan Peak Games’i kurduk. Benim internet ve teknoloji girişimciliğine başlangıcım aslında böyle oldu. Bu sektörün içine girdikten sonra da bazı fırsatları görmeye başladık. Mart 2012’de Krombera adında bir dijital pazarlama ajansı kurduk. Şu anda büyük şirketlerin dijital yazılım pazarlama, sosyal medya işlerini yapan baya büyük bir şirket haline geldi.

### Lidyana’yı kurmaya nasıl karar verdiniz?

- 2011’in sonlarına doğru sektördeki trendleri yakından takip ediyorduk. E-ticaretin yıllık yüzde 35 büyümesi, yabancıların yatırım konusunda Türkiye’ye olan ilgisi bizi cesaretlendirdi. Potansiyeli gördük ve öyle yola çıktık diyebilirim. Böylece 2012 Şubat’ında Lidyana doğdu.

### Bugün lidyana.com takı-aksesuar dışında giyim ve kozmetik gibi başka alanlarda da hizmet veriyor. Nasıl ve ne zaman genişlemeye karar verdiniz?

- 2012 Şubat’ta takı sitesi olarak kurulduk, ama ardından kategori genişlemesi yaşayıp tamamen bir moda sitesi haline geldik. Başlarken ünlüleri kullanarak PR yapan bir iş modeli kullanıyorduk. Elimizdeki bütçenin çoğunu da pazarlamaya ayırdık. Çünkü, yeni kurulduğumuz için hem güvenilirlik sağlamamız hem de adımızı bir yerlerde duyurmamız gerekiyordu. İşin PR kısmında daha kurulduğumuz gün Sinem Kobal, Burcu Esmersoy, Şebnem Çapa, Güliz Onursal gibi isimlerle yola çıktık. Onlara “zarafet elçileri” ismini vererek seçtikleri ürünlerle sitemizde yer verdik. Ortaklarımızdan Arda Turan’ın Sinem Kobal ile ilişkisi olması, Saffet Ulusoy ve İsmet Öztanık’ın aile işlerinden ayrı kendi işlerini kuruyor olmaları, benim de Peak Games ve Krombera ile başarı kazanmamla beraber Lidyana hem magazinde hem de ekonomi haberlerinde sıkça yer almaya başladı. Adımızı çok duyurunca da Lidyana.com artık yurtdışındaki tabirle “destination site” (hedef site) haline geldi. Yani insanlar belli bir ürünü Google’da

arattıklarında bize ulaştıkları için değil, sitemizde ne olduğunu görmek için merakten gelmeye başladılar. Biz de bu gezer trafiğe sadece küpe, kolye, bilezik göstermeyelim, onları eli boş yollamayalım diye geçen 2012 yazında önce takıyla uyumlu olacak şekilde saat sonra güneş gözlüğü satmaya başladık. Sonra tekrarlayan müşteri elde etmek için kozmetik ve parfüme girmeye karar verdik.

#### **Giyim işine geçiniz nasıl oldu?**

- Zaten bu işin gidişatı belliydi. Biz Milka Karaağaçlı, Deniz Kaprol, Ece Şirin gibi takı tasarımcıları ile çalışıyorduk. Aynı şeyi kıyafet tasarımcılarıyla da yapalım istedik. Onlar da sıcak bakınca çanta, kemer, ayakkabı kategorilerinin hepsine birden Mart 2013'te girdik.

#### **Yabancı ortaklıklarla birlikte yeni hedefleriniz nelerdir? Büyüme, ciro, yeni alanlar gibi...**

- Zaten kategori genişlemesi için yola çıktık. Şimdi aldığımız yatırımla satın almaları artıracamız. Pazarlamaya biraz odaklanacağız. Türkiye'de hala bizim segmentimizde tam bir doygunluğa ulaşamadığımızı, hala yakalanabilecek bir kitle olduğunu düşünüyorum. İngilizce bir deyimde söylendiği gibi "Önce olmuş, yere yakınlaşmış meyveleri bir toplamak lazım." Ama daha sonra biz mutlaka global bir oyuncu haline gelmek istiyoruz. Kategori genişlemesinden sonra coğrafi bir genişlemeyi de hayal ediyoruz. Türklerin çok olduğu ve Avrupa'nın ortasında bulunan Hollanda, Almanya gibi ülkelere de girebiliriz.

#### **Şu anda yurtdışından sipariş alabiliyor musunuz?**

- Aslında biz şu anda hem ödeme sistemleri hem de lojistik olarak yurtdışına ürün gönderiyoruz. Ama hem ürün gönderme hızı hem gümrük masrafları nedeniyle orada operasyonel bir merkezinizin olması önemli. Bir de sitemiz şu anda Türkçe, ama yakında İngilizce versiyonu da olacak. I-phone uygulamasımız çıkıyor. Müşteriler dolar ve Euro ile alışveriş yapabilecek. İşin kısası bir yıl içinde global bir oyuncu olmak istiyoruz.

#### **Şirketinizin büyüme stratejisi nedir?**

- Önce Türkiye'de dokunulmamış, özellikle A, A-segmentindeki gelir düzeyi yüksek insanları e-ticarete çekmek... Hem halihazırdaki pastadaki payımızı büyütürken hem de pastanın içinde olmayan insanları o pastaya almak. Sonrasında da global bir oyuncu olmak.

#### **Siteniz ortalama günde/ayda ne kadar ziyaretçi alıyor? Ziyaretçilerin yüzde kaçını müşterinize haline getiriyor?**

- Günde 80-90 bin kişiyi ziyaret ediyor. Ayda ziyaretçi sayısı 2 milyon civarı. Günlük bazda baktığımızda siteyi ziyaret edenlerin yüzde 1'in-den azı sipariş veriyor. Rakamlar genelde binde 5 ile yüzde 1 arasında değişiyor. Bizde zaten binde 7'lerdeyiz. Yani siteye gelen bin kişiden 7'si alışveriş yapıyor.

#### **2013 sonunda ulaşmayı hedeflediğiniz ciro nedir?**

- Kafamızda ciro toplam 25 milyon TL civarı. Biz 2012'de toplam 5 milyon TL ciro yapmışken, 2013'te 25 milyon TL'yi hedefliyoruz.

#### **Takı, aksesuar ve giyim dışında başka alanlarda da e-ticarete başlayacak mısınız?**

- Moda deyince akla gelen her şeyi biz siteye taşımaya çalışıyoruz. Bunun içinde beats kulaklıklar gibi teknoloji modası ürünler de var. Giyilebilir, takılabilir ve taşınabilir tüm moda ürünlerini satabiliriz

#### **Türkiye'de e-ticaret potansiyeli ne durumda?**

- Rakamlara bakınca sektör yıllık yüzde 35 büyüyor. Türkiye'de dünyaya göre daha büyük bir potansiyel var. GSMH'de toplam yaratılan değer içinde e-ticaretin payına baktığımız zaman Türkiye'nin çok geride kaldığını görüyoruz. ABD'de bu rakam yüzde 3'lerin üzerindeyken Türkiye'de yüzde 1 bile değil. Bu da gösteriyor ki biz o potansiyele zaten daha ulaşamamışız.

#### **"ALEX VE ARDA İLE YOLA ÇIKTIK" ALEX'İN FACEBOOK HESABI**

İşin özü aslında biz Krombera adında bir dijital pazarlama ajansı olarak o dönem Fenerbahçe'de oynayan Alex de Souza'nın Facebook hesabını yönetiyorduk. Onun adına 50 bin-700 bin arası takipçili irili ufaklı sahte hesaplar vardı. Biz onları bir araya getirerek 2,5 milyon takipçili bir hesap oluşturduk. Türkiye'de futbolcular arasında en çok takipçisi bulunan Facebook sayfası haline geldi.

## “ÜNLÜ” İLE E-TİCARET

Alex’le de yakın ilişkiler içindeydik. O “Ben Türkiye’de bir şey yapmak istiyorum. Siz internet sektöründesiniz. Sizinle beraber bir şey yapalım” dedi. Biz de ne yapalım derken, elimizde Alex olduğu için yurtdışında “celebrity endorse ecommerce” denilen ünlüyü kullanarak e-ticaret işini yapmayı uygun bulduk. Öyle başladık bu işe aslında.

### “3 TEMMUZ” AYRILIK GETİRDİ

Ama sonra 3 Temmuz süreci, şike davaları derken Alex “Ben Türkiye’de iş yapmak istemiyorum” dedi ve aramızdan ayrıldı. Başlangıçta futbolcu Arda’da vardı. Ama Alex gitti, Arda kaldı. Lidyana’da Alex, Arda ben yola çıktık diyebiliriz. Tabii yanımızda Saffet Ulusoy ve İsmet Öztanık da vardı. Markafoni kurucuları Sina Afra, Ahmet Emre Sarı ve Tolga Tatari ile Yemeksepeti’nin kurucusu Nevzat Aydın da ilk ortaklarımızdan.

### 2013 YIL SONU HEDEFİ 25 MİLYON TL CİRO HEDEF GLOBAL OYUNCU OLMAK

Lidyana.com’u 2012 Şubat’ta kurduk. Şubat cirosu 70-80 bin TL idi. 2012 Aralık sonuna baktığımızda 2,5 milyon TL’ye ulaşmıştık. Üç kişi başladığımız işte şu an 55 kişi çalışıyor. Ciro ve sunduğumuz markalar anlamında da Türkiye’deki internet şirketleri arasında kendi alanımızda birinciyiz. 2013 sonunda ise toplam 25 milyon TL civarında bir ciro hedefliyoruz. Bir yıl içinde de global bir oyuncu olmak istiyoruz.

### DİZAYN VE İŞLEVSELLİKTE İDDİALİYIZ

Bizim teknik ekibimiz şirketin içerisinde. Dışarıdan servis almıyoruz. Çok iyi bir teknik ekibimiz var. Kısa sürede hem dizayn hem işlevsellik anlamında iddia ediyorum ki Türkiye’nin en iyi e-ticaret sitesi biziz. Lidyana bu anlamda da öncü bir şirket. Aralık ayında hızla I-phone, I-pad ve mobil uygulamalarımızı hayata geçireceğiz. Altı ay içinde tüm teknik eksikliklerimizi tamamlayacağımızı düşünüyorum.

### YABANCI ORTAKLAR NASIL GELDİ? RU-NET NETWORK SATIN ALDI

2012 Şubat’ta kurulduktan sonra hemen mart ayında Yandex’in ortaklarından Rus Ru-Net ile el sıkıştık. Ru-Net ilk kez Türkiye’ye yatırım yapacaktı. Ru-Net Türkiye’de bebek bir şirkete ortak olurken bir anda Yemeksepeti’ni, Markafoni’yi, Peak Games’i, Krombela’yı, Ulusoy Ailesi’ni, Arda Turan’ı network’üne aldı.

### YÜZDE 20 İLE GİRDİ

Yani bir şirkete yatırım yapıp bütün network’e ortak olmuş oldu. Ru-Net ortaklığında network çok etkili oldu. Ru-Net, Haziran’da tamamlanan yatırım sonucu Lidyana’ya 3 milyon dolarla yüzde 20 ortak oldu. Başlangıçta 1 milyon dolara kurulan şirkette beşinci ayının sonunda bir anda 15 milyon dolar değerleme oldu.

### BURDA’DAN 6 MİLYON DOLAR YATIRIM

İki üç ay önce de Burda Grubu’ndan bir yatırım aldık. Türkiye’de Doğan Burda ile hareket eden Burda International’ın Almanya’daki fonu, bize 6 milyon dolarlık bir yatırımla yüzde 23 civarında ortak oldu. Girişimciliği destekleyen Endeavour’un bir fonu da yüzde 2 civarında ortak oldu.

### EN BÜYÜK ORTAK BURDA İLE BENİM

Şu anda en büyük ortak hemen hemen aynı oranda olmak üzere Burda ile benim... Burda yatırımdan sonra Ru-Net’in payı yüzde 17’ye düştü. Arda, Saffet, İsmet ve Markafoni kurucularının Akinon şirketinin başlangıçta yüzde 10’ar hissesi vardı. Onları da bu iki yatırımla yüzde 7’lere düşü.

## MÜŞTERİYİ DİNLEDİK KAZANDIK

Koton, bugün 24 ülkede faaliyet gösteriyor. 3 bin 600 çalışanı ve 705 milyon TL net cirosu olan şirket, bugünlere Koton'un yönetim kurulu başkanı Yılmaz Yılmaz'ın deyişiyle müşteriye dinleyerek geldi. Hiçbir zaman rakiplere göre strateji geliştirmediklerini söyleyen Yılmaz, müşteri beklentileri doğrultusunda hep orijinal stratejiler uyguladıklarını söylüyor.

Geçtiğimiz dönemde Turkven ile yüzde 50-50 ortaklık kuran şirket, önümüzdeki döneme ait hedeflerini de oldukça yükseltmiş durumda. 2016 yılında mağaza sayısını 650'ye, cirosunu ise 3 milyar TL'ye çıkarmayı planlayan Koton'un yaratıcılarından Yılmaz Yılmaz'la, zirveye nasıl çıktıklarını konuştuk:

### Dönüm noktası 2000 yılı

"1998 yılında ilk mağazamızı 5 bin dolar sermayeyle açtık. Kuruluş aşamasından sonra her şey hızlı gelişti. 1993 yılında toptan ticarete, 1994'te imalat yapmaya başladık. 2000 yılında en büyüğü 300 metrekare olan 10'uncu mağazamızı açtık. Bizim için dönüm noktası 2000 yılıdır diyebilirim.

Çünkü bu yıl 18 bin kişilik müşteri profili ve beklentileri araştırması yaptırıldı. Araştırmaya göre müşterilerin bizden ne beklediğini öğrenmek istedik. Sonuçlara göre zengin koleksiyon, makul fiyat ve büyük mağazaların talep edildiğini gördük. Bunun üzerine ilk önce tasarım departmanına yatırım yapmaya karar verdik.

O dönemde tasarımımızla önemli bir fark yarattık. Şu anda iddia ediyorum, Türkiye'nin en büyük tasarım departmanı Koton'dadır. Departmanımızda 100'ün üzerinde insan çalışıyor. Bu araştırmaların sonucunda 2001 yılında Profilo AVM'de tasarım ağırlıklı bir mağaza açtık. İçinde bilardo masası olan, müşteriye rahat olanaklar sunan belki de ilk mağazaydı. Müşterinin beklentilerini karşılayarak büyüdük. Bugün müşteri beklentileri uyarınca oluşturduğumuz 310 mağazamız var.

### Satışla krizden kurtulduk

Kariyer yolculuğumuzda bizi en çok zorlayan dönem, 2001 kriziydi. Enflasyon ve yüksek faizler nedeniyle paranın maliyeti çok arttı. Banka borcu olan bir firma olarak faizlerin 20 kat artması, dövizle kira ödediğimiz için döviz kurunun 3 katına çıkması çok ciddi bir nakit akışı krizine neden oldu. Ancak biz bu dönemi de fırsata dönüştürmek için çalıştık.

Birçok firma küçülmeye giderek bu krizi aşmaya çalıştı. Biz tam tersini yaptık, Ödemelerimiz artarken gelirlerimiz azalırsa sıkıntı yaşarız dedik Farklı satış kanallarını denemenin akıllıca olacağına inandık. 3 ay içinde Anadolu'da çok ciddi bir bayi organizasyonu kurduk. Satış yaparak krizi atlattık.

### Tüm hünerimizi sergiliyoruz

Yabancı rakiplerimizin modelimizi yakından takip ettiğini biliyoruz. Şu anda Türkiye'de hızlı büyüyen grupların hepsi Türk şirketleri, Açıkçası pazarımıza sahip çıkmak için de çok çalışıyor. Rakiplerimiz, genellikle rekabeti Uzakdoğu ürünleriyle yaparak bundan yüksek kâr sağlıyor. Biz ise tam tersini yaparak başarı elde ettik. Bu nedenle Koton'un Türkiye'deki üretim oranı yüzde 75 düzeyinde.

Fiyat stratejimiz de bize başarı getiren bir başka unsur. Rakipler moda olan ürünleri Avrupa'da ya da Türkiye'de ürettikleri için daha yüksek fiyatla satıyor. Biz Türkiye'de olmanın avantajını kullanarak kumaşı ucuz mal ediyoruz. En son moda olan ürünü makul fiyatla sunabiliyoruz. Burada orijinal ve müşteriden gelen taleplerle çıkan stratejiyle hareket ettik ve en büyük farkı da bu yarattı.

### Uzakdoğu stratejisi

Şu anda yurtdışında da yatırımlarımız var. Ancak bizi en çok Türkiye'nin 13-14 yıl önceki hali gibi olan ülkeler cezbediyor. Sonuçta AB ve Amerika'da işler düşüşte. Ancak Türkiye'nin doğusunda birçok fırsat var. Biz de bu fırsatlara bakıyoruz. Ben Filipinler'e gittim.

Endonezya ve Tayland da radarımızda olan ülkeler. Çin'i de içine alan toplam bir Uzakdoğu stratejisi geliştirip 2014 yılında uygulamaya geçireceğiz. İkincisi, farklı coğrafyalarda, müşteri odaklı bir yapılanma içindeyiz. Müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzere her ülke için o ülkeden pazarı bilen uzmanlarımız var. Üçüncüsü, her yıl yeni "line"lar yaratıyoruz.

Son üç yılda çocuk koleksiyonu, denim koleksiyonu, plaj koleksiyonu, büyük beden koleksiyonu gibi birçok koleksiyon ekledik. Hedefimiz, rakiplerimiz arasında en zengin koleksiyonlara sahip olmak. Böylelikle mağazalarımızı 2 bin metrekarelerden 10 yılda 5-6 bin metrekarelere çıkarmak istiyoruz.

**20 bin çeşit ürün** Bence bir markanın en önemli değer yaratan özelliği tasarımıdır. Biz tasarım departmanına çok önem veriyoruz. Şu an aksesuar dâhil 20 bin çeşit ürünümüz var. Rakiplerimiz arasında en zengin çeşide sahip şirket olmayı hedefliyoruz. Zaten geçmişten bugüne ürün çeşitliliğimizle önemli bir fark yarattığımızı düşünüyorum.

Yılda 20 bin yeni model yapıyoruz. Bu da demektir ki sizin giydiğiniz malı başkasının üstünde görmemiz çok zor. Günde 55 yeni model mağazalarımıza giriyor. Geçen yıl 30 milyon ürün sattık ve mağazalarımızı 120 milyon kişi ziyaret etti. 2013 hedefimiz ise 38 milyon ürün satmak. Uluslararası piyasada da fark yarattık. Diğer firmalar mallarını göndermek için daha uzun süre termin verirken biz bunu oldukça kısalttık.

**Global 500 hedefi** Ben Koton'un bir gün Global 500'e gireceğine inanıyorum. Koton'un DNA'sında bu var. Bir önceki yıl yüzde 55, geçen yıl yüzde 35 büyüdük. Bu yıl yüzde 45 büyümeği hedefliyoruz. Son 4 yıl büyüme trendimiz yüzde 39 oldu. Koton'un bir an önce dünya markası haline gelmesi lazım.

Bizim hem yurtiçindeki hem de yurtdışındaki gelişmemizi hızlandıracak bir adım atmamız da lazımdı. Bu noktaya kendi kaynaklarımızla geldik, bir adım daha gitmemiz için desteğe ihtiyacımız vardı. Bu nedenle de Turkven ile yüzde 50-50 ortaklık yaptık. 2016'da 650 mağazaya ve 3 milyar TL ciroya çıkma hedefimiz var.

### **GELECEK & KOTON**

2023 vizyonumuzda, en zengin ve en beğenilen koleksiyonlara sahip, 5 kıtada mağazacılık yapan moda markası olmayı hedefliyoruz. Bugüne kadar hedeflediklerimizi yaptık. Bu yıl yurtdışında 27 mağaza daha açacağız, böylece toplam 68 mağazamız olacak. 2016 yılında da ciromuzu 4 kat büyütüp yurtdışındaki mağaza sayımızı 240'ın üzerine çıkaracağız. Toplam mağaza sayımız 650 olacak. 10 yıl içinde global bir marka olacağımıza inanıyorum.

### **MÜŞTERİYİ ANLAMAK ÖNEMLİ ORJİNAL STRATEJİLER**

Biz sürekli müşteri ihtiyaçlarına bakarak farklı stratejiler geliştirmeye çalışıyoruz. Bu stratejilerin orijinal olması için de çaba sarf ediyoruz. Rakiplerinizin uyguladığı stratejileri kullanırsanız en fazla ikinci olursunuz.

### **SICAK MARKAYIZ**

Bunun yanında biz sıcak bir markayız. Bu özellik rakiplerimizde yok. Büyük rakiplerimiz bizim kadar esnek olmadıklarından çeşitte farklılığı da bizim kadar iyi yaratamıyorlar.

### **İHTİYAÇLARA CEVAP VERİYORUZ**

Temel stratejimiz en zengin çeşidi, en çok beğenilen koleksiyonu oluşturmak ve içinde bulunduğumuz pazardaki müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek. Her şeyin özünde müşteriyi rakiplerden daha iyi anlamak var.

### **KENDİ GÜCÜMÜZÜ TEMEL ALDIK**

Biz su anda pek çok köklü markayı geride bırakmış durumdayız. Bu konuda öncelikle şansımızın yaver gittiğini kabul etmemiz lazım. Bizim arkamızda sürekli bir destek vardı. Bunun yanında çok çalıştık. Diğer marka sahiplerinin az çalıştığını söylemiyorum ama biz gerçekten çok çalıştık.

Ayrıca hiçbir zaman rakibimize bakarak yeni stratejiler geliştirmedik. Evet rakibimizi izledik. Onların güçlü ve zayıf yönlerini gördük, ancak strateji geliştirirken kendi gücümüzü temel aldık.

## YENİLİKLER PEŞİNDEYİM HEDEFİM DOĞRUDAN İHRACAT

Ayten Çöl, Türkiye'nin ender kadın çiftçilerinden... Üniversitede Arkeoloji eğitimi, İngiltere'de eğitim derken koşullar onu babadan kalma çiftliğin başına getirdi. Pancar üretimiyle başlayan macerasını, biraz da ekonomik koşullar ve araştırmacı kişiliği ile farklı ürünlere taşıdı.

PepsiCo ile de tanışınca işini büyüttü, sürdürülebilir tarımda örnek çiftçilerden biri haline geldi. "herkesin yaptığı şeyi yapıyordum, krizler bana tohumculuğu ve dünyaya açılmayı öğretti" diyor ve gelecek için şöyle konuşuyor: "sürekli yenilikler peşinde koşuyorum. hedefimde doğrudan sebze ihracatı var."

Üniversite eğitimini Hititoloji Bölümü'nde tamamlayarak arkeolog olan Ayten Çöl, babasının ölümünden sonra atalarından miras kalan Amasya'daki topraklarına gelerek çiftçilik yapmaya başladı. Amasya'nın en büyük ve modern çiftliklerinden birine sahip olan Çöl, "10 defa daha dünya gelsem, 10'unda da çiftçi olmak isterim" diyor.

Çiftçiliğe aşk ve tutkuyla bağlı olan Çöl, Amasya ovasına patatesi ilk kendisinin getirdiğini belirtiyor. Çöl, bugün 215'den fazla ülkede faaliyet gösteren PepsiCo ile çalışma sebepleri "ödeme garantisi, uyum, bilgi aktarımı, haberleşme, her türlü sese açık olmaları" olarak sıralıyor.

PepsiCo'nun isteği üzerine iyi tarım belgesi aldıklarını söyleyen Çöl, "Biz PepsiCo sayesinde yıllardır zaten yaptığımız iyi tarım, Global Gab, belli ilaçları kullanmak, insan sağlığını düşünmek gibi şeyleri belgeledik. Ben ondan sonra kendi yaptığım şeyi belgeleyebilir hale geldim" diyor. Çöl'e göre Türk çiftçisinin en büyük problemi ise ektiği şeyin fiyatının ne olacağını bilemiyor olması. Ayten Çöl ile çiftçiliğe adım atmasının aşamaları, PepsiCo ile çalışmaları ve partneri PepsiCo hakkında konuştu:

### **Bize kendinizi anlatır mısınız?**

Bu arazi bize sülaleden kaldı. Bu sülalenin adı Yusufzadeler olarak geçiyor. 16'ncı yüzyılda Kanuni'nin Şehzade Mustafa'yı öldürtmesi sonucu şehir eski itibarını kaybedince buradaki valiliğin halktan birine verilmesi isteniyor. O kişinin de saraya yakın biri olması istenince yönetim benim baba soyuma veriliyor. Bu şekilde valilik babadan oğula geçerek devam ediyor.

Babam vefat ettiğinde ortaokul ikinci sınıf öğrencisiydim. Bu sürece kadar benim Amasya ile hiç ilgim yoktu. Ne burada doğdum ne burada yaşadım ne buranın kültürünü bilirim. Babam vefat ettikten sonra tek amacım çiftlikle ilgilenip babamın adını yaşatmak oldu.

### **O zamanlarda da tarımsal üretim ne düzeydeydi?**

Şu an oturduğumuz ev üç asırlık. Babam o yıllarda Türkiye'ye pancar ziraatı geliştirmeye başlayınca pancar ziraatıyla uğraşmaya başlamış. Bununla birlikte lakabı pancar kralı oluyor. Çünkü, müthiş bir pancar üretimi yapıyor. Burası her daim çok iyi işletilmiş.

### **Sizin bu işin başına geçmenizin hikayesi nasıl gelişti?**

Bir dönem İngiltere'deydim. Arazi paylaşımıyla Türkiye'ye döndüm. Ankara Koleji'nde okuduğum dönemde Ankara'dan zor ulaşım şartlarına rağmen hafta sonları buraya gelip gittim.

Sonrasında Dil Tarih Fakültesi'nde Hititoloji Bölümü'nü bitirip arkeolog oldum. Bu benim hayalimdi. Üniversiteyi bitirdikten sonra 1980-1985 yılları arasında Almanya'da eğitimime devam ettim. Ama bu süreçte burası hep devam etti.

1971'de herkesin yaptığı şeyleri yapıyordum, sonrasında krizler geldi. Krizlerle birlikte ben tohumculuğu tanıdım. Tohumculuk benim dünyamda başka bir kapı açtı. 1999 yılından sonra Türkiye yine krizlere girdi. Bu sefer sebzeciliği keşfettim. Her krizde ben tarımın farklı farklı bölümlerine girmiş oldum

### **Sürdürülebilir tarım kavramıyla ne zaman tanıştınız?**

Aslında ben 1979'dan beri adını bilmeden de olsa, belki eğitilmiş biri olmanın avantajıyla belki de çok gezen biri olmanın getirdiği bilinçle, böyle olması gerektiğini biliyordum. Daha o zamandan ufak ufak Batı'nın ekim-dikim şeklini yakalamıştık zaten.

Hiyerarşik bir sistem içinde bir çiftlik idaresinin nasıl olması gerektiğini sorgulamış ve bir anlayış benimsemiştik. O bilinci yakalayınca, ilginç bir şekilde şirketler de sizi yakalıyor. Benim böyle şirketlerle çalışmaya başlamam ilk ilaç sektörüyle olmuştur. Böylelikle o yıllardan itibaren bende ve çalışanlarımda bir şirketle çalışma kültürü oluştu.

### **PepsiCo ile nasıl tanıştınız?**

Önce şunu söylemek istiyorum; Amasya Ovası'nın patatesle ilk buluşması benim sayemde oldu. 1975'lere kadar kimse patates ekmezdi. Patates ekimiyle birlikte biz uluslararası bir firmanın tedarikçiliğini yapan Gömeç Tohumculuk ile tanıştık. Onun için parmak patateslik ürün üretmeye başladık. İlk sözleşmeli patatesi onunla tanıdık.

O sıralar PepsiCo Türkiye'de yoktu. PepsiCo Türkiye pazarına girdiği ilzamanlarda doğrudan çiftçiyle çalışmıyordu. İlk defa Amasya grubu çiftçileri ile birlikte 2008 yılında PepsiCo doğrudan çiftçiyle çalışmaya başladı.

O dönem PepsiCo'dan bölgeyi iyi tanıyan, patates potansiyelini iyi bilen Aslan Bey, bize gelip bu konuda aracı oldu. Çiftçiyi şirketin güvenilirliği ve profesyonelliği konusunda ikna ederek işin ciddiyetini anlattı. Biz de tek şart olarak aracısız çalışmak istediğimizi söyledik ve anlaştık.

### **PepsiCo ile ilişkinizi anlatır mısınız?**

PepsiCo ile çalışacaksınız, kendinizi çok geliştirmek zorundasınız. Tam bir Amerikan çiftçisi olmalısınız. Sizin de ona çok hızlı şekilde ayak uyduruyor olmanız lazım. PepsiCo'nun en büyük özelliği işlerinde çok titiz olmasıdır.

Sizinle toplantılar, bilgilendirmelerle sürekli iletişim halinde oluyorlar. Hatta biz ikinci yıl artık toplantı yoğunluğundan yorulduk ve aramızdan bir temsilci seçip grubun sözcüsü yaptık. O dönem tesadüf onun işlettiği çiftlik satıldı ve çiftlik işlerini bırakarak bir nevi bizim profesyonel yöneticimiz oldu. İlişkilerimizi o yürütüyor ama biz yine fiyat pazarlığı, sözleşme ve Agro Akademi'ye bütün grup olarak katılıyoruz.

### **Grup dediğiniz kimlerden oluşuyor?**

Bu bölgede 7-8 üretici var. Hep beraber hareket ediyoruz. Aslında içlerinde en az patates eken benim. Benim ağırlıklı işim tohum ve sebze. Ama aralarında ciddi büyüklükte ekim yapanlar var. Benim 2 bin dönüm arazim var ve bunun 4'te 1'inde tohum üretiliyor. En yüksek miktarda patates bu bölgede üretiliyor. Briks ve yüksek verimlilik oranı yüksek. Ben PepsiCo için 30 dönüm ekıyorum.

### **Bu süreçte kimseden danışmanlık aldınız mı?**

Çalıştığımız firmaların mühendisleri zaten sürekli bizi denetliyordu. Bu sayede çok şey öğrendim diyebilirim. 1971'den beri işin içinde olduğum için bir altyapım vardı. Bu yüzden hangi gübreyi atalım, nasıl kazalım gibi bir danışmanlıktan bahsediyorsanız almadım.

### **Verimlilik ve satışlarda değişme oldu mu?**

Biz zaten PepsiCo'ya girerken verimli olduğumuz için girebildik. Amasya'nın bir özelliği turfanda ürünlerin bitmesiyle yerellerin başlaması arasındaki 20-25 günlük boşluğu dolduracak zamanda ürünler vermesi. Bu da Pepsi-Co'nun tercih sebeplerinden biri oldu. Biz hepimiz o 20 günlük boşluk içinde malmızı teslim ediyoruz.

### **Geleceğe yönelik planlarınız nedir?**

Ben sürekli yeni ürünler deniyorum. Şu an hedefim direkt sebze ihracatı. Patates de olabilir. Belki PepsiCo ile devam ederken, onların da iznini almak kaydıyla bunu yapabiliriz. Çünkü, biz her attığımız adımı onlarla açık açık paylaşıyoruz.

Biz PepsiCo sayesinde yıllardır zaten yaptığımız iyi tarım, Global Gab, belli ilaçları kullanmak, insan sağlığını düşünmek gibi şeyleri belgeledik. PepsiCo'ya ilk girdiğimiz sene bizden İyi Tarım Belgesi istediler, biz de bunu yerine getirdik. Ben ondan sonra kendi yaptığım şeyi belgeleyebilir hale geldim. Agro Akademi'de başka çiftçilerle tanışıp vizyonumuzu genişlettik.

### **“Kadın çifti olmanın zorluğunu yaşamadım ”**

### **AŞKLA ÜRETİYORUM**

Ben 10 defa dünyaya gelsem 10'unda da çiftçi olmak isterim. Bu işe aşkla tutkuyla bağlıyım. Ne üretiyorsam hepsini aşkla üretiyorum. Bazı insanlar bana "Sıkılmıyor musun?" diye soruyor. İnanın bana 24 saat yetmiyor. Günler daha uzun olsa keşke diyorum.



## **SÜREKLİ GEZEN BİRİYİM**

Ben çok uğraşı olan biriyim. Sürekli geziyorum. Sırt çantalarımızı alıp dünyayı gezdiğimiz bir grubumuz var. Burada kış aylarında tarımsal faaliyet olmadığı için Yemen'e arkeolojik kazıya gidiyorum. Çiftçilik, sürekli değişkeni olan sürekli uyum sağlamanız yönlendirmeniz gereken bir iş. Adeta her yıl sıfırdan yeniden kurulan bir dükkan gibi.

## **KADIN OLMANIN ZORLUĞU**

Kadın çiftçi olmak, sözünüzü dinletmek açısından fark etmiyor. Ben en azından böyle bir zorluk yaşamadım. Eğer karışındaki insan senin bilgi birikiminden eminse, artık senden emir alıyor.

1971'de buraya geldiğimde o zaman kapalı bir toplum vardı. Bir kadın olarak o toplumun en alt katmanındaki insanlara iş buyurmanız gerekiyor. İşte o noktada beden ve bilgi gücünüzü ortaya koymanız lazım. Bu aşamaları geçtim ve şimdi çok rahatım.

## **PepsiCo ile çalışmanın avantajları ne oldu?**

## **KURALLAR VAR, UYARIZ**

Ben şirket ne derse yaparım. Ben o konuda korkağım. Yüzde 100 riayet ediyorum. Bir örnek vereyim, şirketten güve uyarısı gelmişti. Bu yüzden bazıları ilaç maliyetine girmek istemedi, ben firmayı dinleyip ilaçlama yaptım. O yıl ilaçlama yapmayanların malı tarlada kaldı. Benim gibi korkaklar, güve ilacı atanlar sınıfı geçmiş oldu.

## **ARAZİ EKİBİ ÇOK GÜÇLÜ**

PepsiCo'nun elemanları bütün bölgeyi gezdikleri için bizim hiç bilmediğimiz hastalıkları biliyor ve tanıyorlar. Ben o hastalığı hiç görmemişsem, onun çaresini bulmam için çok zaman harcamam gerekecek ve iş işten geçecek. Biz artık bir aile gibiyiz. Arazide çalışan güçlü bir ekip var. İki tarafı da kollayıp gözetiyorlar.

## **ÖDEMEDE GÜVEN ÖNEMLİ**

Çiftçi için de en önemli şey ne biliyor musunuz? Bu hengamenin içinde çalışıp bir parayı hak ettiyse, o paranın zamanında ödeneceğinden emin olmasıdır. PepsiCo ile çalışmamızın nedenleri; parayı gününde tam olarak almak, ödeme garantisi, uyum, bilgi aktarımı, haberleşme, her türlü sese açık olmaları olarak sıralayabilirim.

## **BİREY OLDUĞUMUZU HİSSETTİRİYOR**

PepsiCo, çiftçisinin birey olduğunun farkında ve onlara bunu hissettiriyor. Bize değer veriyor, dinleniyoruz ve fikrimizi önemsiyor. Olumlu da olsa olumsuz da olsa gerekçelerini bize açıklıyorlar. Hakkımızın yenmediğini biliyoruz. Her yıl tüm piyasayı dolaşıp araştırsak da tüm kriterleri önümüze koyduğumuzda mantığımız bizi PepsiCo'ya götürüyor.

## **TARLAMDA VERİMLİLİĞİM ARTIYOR**

PepsiCo'nun verdiği eğitimler ve üretim teknikleri ile çevreye duyarlı bir şekilde üretim yapıyoruz. Organik gübre Naturalis ile de topraklarımızı daha da verimli hale getiriyoruz. Bu bir üretici için son derece önemli.

## BUGÜNLERİ HAYAL ETMEDİM

Nurettin Eroğlu'nun kariyer hayatı, tam bir başarı öyküsü... İş hayatına konfeksiyon işçisi olarak atılan işadamı, kendi atölyesini kurarak girişimci oldu. Adım adım şirketlerini büyütürken 20 yılı aşkın bir sürede 1,3 milyar dolarlık Eroğlu Şirketler Grubu'nu oluşturdu. Büyürken odağını rakiplerinin aksine yurtdışına yöneltti. Bunun nedeni ise Eroğlu'nun deyimiyle 90'lı yıllarda yurtiçinin o kadar cazip olmamasıydı.

Grup bugün Loft ve Colins markalarıyla tanınıyor. En önemlisi, 650 mağazayla yurtdışında en fazla zincire sahip Türk markası olarak biliniyor. Nurettin Eroğlu, başarısının arkasında üretim odaklı olmasının yattığına vurgu yapıyor ve "Bugünlere geleceğimi hiç hayal etmemiştim. Zaten hayal etmek de yanlış olurdu" diye konuşuyor. Nurettin Eroğlu'yla 37 ülkede 650 mağazaya ulaşan dev zinciri nasıl oluşturduğunu ve bu agresif büyümeyi nasıl yönettiğini konuştuk:

### İlk atak

Biz ilk üretimimize fason olarak başladık. Daha sonra adım adım ilerledik. Fasonun devamı tüccarlıktır. Fasonda birileri size ürün verir, onu dikersiniz. Bunun bir sonraki aşamasında kumaşı ve fermuarı alırsınız. Daha sonrasında ise bu işi işçilikle birleştirir üstüne isminizi koyar ve satarsınız. Biz bütün bu evrelerden teker teker geçtik. Ancak baktık ki hala müşterilerimize bağımlıyız. Sonuçta kendi markamız onların mağazalarında satılıyor. Bu nedenle kendi mağazamızı açmaya karar verdik. Bizim mağazalaşma mantığımızın altında bu adımlar yatıyor. Şu anda da 37 ülkede 650 mağazamızla yer alıyoruz. Bu mağazaların 200'ü Türkiye'de yer alıyor.

### Perakendeye geçiş

İlk yurtdışı mağazamızı 1995 yılında Rusya'da açtık. Şu anda bile bunu yapan çok az sayıda şirket var. O dönemde Rusların parası olmadığı için buradan mal alıyorlardı. Biz bir gün bu insanların gelirlerinin artacağını ve artık buraya gelmeyeceğini o günden düşündük. Bu nedenle ilk Rusya'da mağaza açtık. Zaten ürünlerimiz daha önce buraya üretim yaptığımız için biliniyordu. Mağaza açtığımızda hazır ve iyi bir müşteri kitlesiyle karşılaştık. O dönemde çok kişi Rusya'ya gitti. Bizim kalıcı olmamızın arkasındaki sır, bana göre çok basit: İşimizi iyi yaptık. Teknolojiyi çok iyi kullandık, mağaza konseptimizi çok iyi oturttuk, koleksiyonumuzu iyi oluşturduk, gideceğimiz her ülkedeki insanları tanımak için mesai harcadık. Aslında bu işin özü ürün. Ürününüz iyiyse müşteri zaten geliyor. Bir de güven faktörü var. Sonuçta bir markaysanız güven kendiliğinden oluşuyor. Ancak ilk kez bir pazara girdiğinizde markanız bilinmiyorsa ürününüz kesinlikle etkileyici olmalı.

### Çok giden oldu biz direttik

1998 yılında Rusya çok enteresan bir dönem geçirdi. Ruble 6 lirayken bir gecede 24 lira oldu. Bu dönemde herkes, "Türkiye'ye bu ülkeden hiçbir şey çıkmaz" diyerek geri geldi. Biz de tam tersi bir stratejiyle sürekli mağaza açtık. Ailemizin kalabalık olması da bize yurtdışı pazarlarda başarı getirdi. Yurtdışında işin ilk örgütlenmesini kardeşlerim yaptı. Daha sonra onlarla beraber çalışan profesyoneller, bu yapının devamını getirdi. Çok kişinin Rusya'ya gidip 15 yıl kalan kardeşi yoktur. Benim kardeşim bizzat operasyonun başında 15 yıl kaldı. Yapıyı oturttu. 1995 yılındaki ilk mağazamızdan sonra her yıl ortalama yüzde 30 büyüdük. Bazı bölgelerde kötü olan bayilerimizi satın alarak ilerledik. Sovyetler Birliği'nin dağılmasının ardından bu bölgedeki ülkelerde de istikrarlı biçimde kuvvetli varlığımızı sürdürdük.

### Dağılma fırsat doğurdu

Doğu bloğunun dağılması da aslında büyük bir fırsat yarattı. Sadece bize değil Türkiye'ye markalaşma açısından büyük bir ivme kattı. Biz de Colins olarak ana büyüme mayamızı oradan aldık. O bölgeyi tekstil olarak da marka olarak da en iyi değerlendiren aile biziz. Bu başarı, işi yaşamamızdan, işi takip etmemizden geliyor. Oraya gidip başka işlerle uğraşanlar da var. Biz bunu yapmadık. Biz bu bölgede gücümüze güç kattık.

### Türk olmak başarı getirdi

Bu işe ilk başladığımız andan itibaren bu kadar geniş bir ağa ulaşacağımızı düşünmedik. Biz perakende ağıımızı yavaş yavaş geliştirdik. Hani derler ya "Çocukluktan beri bunu hayal ediyordum" diye bizde böyle bir şey yoktu. 650 mağazayı hayal etmiyorduk. Zaten etmiş olsaydık da hata olurdu. Doğu bloğu ülkelerinin tamamının eski bir rejimden, serbest ekonomiye geçmesi bizi biraz zorladı. Kanunlar, düzenlemeler, gümrükler, maliye politikaları tamamen değişti. Ancak bizim ülkemizde de benzer

sorunların olması bize avantaj sağladı. Kolay adapte olup, hızlı değiştik. Yani Türk olduğumuz için çok başarılı olduk.

### **Peşin çalıştık**

1993-1998 yılları arasında Türkiye'ye Rusya'dan oluk oluk para geldi. Biz de satışlarımızı peşin yapardık. O zamanlar vadeli çalışmak diye bir şey yoktu. Bu nedenle üretim yaparken de mağazalaşmaya geçerken de hiç borçlanmadık. Daha sonra gayrimenkul gibi başka sektörlerle girdikçe kredi aldık, ancak 2000 yılına kadar sıfır kredimiz vardı. Türkiye pazarına hitap eden şirketlerin böyle çalışması mümkün değildi. Bizim avantajımız Rusya'dan o dönemde nakit parayla dönmüş olmamızdır.

### **Lojistik daha önemli**

Bu işte markalaşmak kadar işin lojistiği de çok önemli. Biz de üretim kökenli olduğumuz için işin bu tarafına daha fazla odaklandık. Marka, pazarlama, görsellik ve reklam mutlaka olmalı, ancak işin ağır tokmağı üretim ve lojistik. Biz şu anda 10 ülkeden ürün alıyoruz. Şu anda ürünlerimizin yüzde 70'ini dışarıdan getiriyoruz. Bu stratejiyi izlemek zorundayız zaten. Şu anda bulunduğumuz bölgelerde şirketler, dünyanın her yerinden mal alıyor. Bu nedenle bizim de böyle yapmamız gerekli. Siz bir şirketle alışveriş merkezinde yan yanaysanız onun şartlarında alım yapmıyorsanız, onun şartlarında da satış yapamazsınız. Ürünün zamanında ve yelpazeli gelmesi çok önemli. Bir sipariş gelip öbürü gelmezse de olmaz.

### **YURTDIŞI ODAKLI İLERLEDİK**

Biz mağazalaşmaya yurtdışı odaklı baktık her zaman. Mahmutpaşa kökenli yapımızı bıraktıktan sonra 3 yıl Türkiye'ye hiç ürün satmadık. Ondan sonra eşit davrandık. Ancak Türkiye, ilk başladığımızda yurtdışına göre bizim için daha zor bir pazardı. Şu anda ise öyle değil. Zaten şirket olarak belirli bir büyüklüğe ulaştığımız zaman her yer aynı oluyor. O dönem fırsat yurtdışında daha fazlaydı, bu nedenle buraya yoğunlaştık.

### **AVRUPA BİZİ ZORLADI**

Yurtdışında bizi en fazla zorlayan pazar, Avrupa oldu. Bunun nedeni, bu bölgenin gelişmiş olması. Onlar bu işi yüz yıllardır yapıyor. Bizim geçmişimiz ise en fazla 30 yıl. 50 yaşındaki bir insanı düşünün. Zaten bu insanın 15 yılı çocukla geçiyor. Bizim de 30 yılımızı alırsanız önemli bir bölüm çocukluk diyebiliriz. 20 yılda hem marka yaratıp hem de sanayici olup bir yandan da Avrupalıyla yarışmak oldukça zor. Rusya'da ya da bizim hitap ettiğimiz diğer pazarlarda eşit rekabet söz konusu. Avrupa'ya giriş maliyeti de çok yüksek. Avrupa'da 200 mağaza açmak oldukça büyük bir maliyet.

## HEDEF DÜNYA MARKASI OLMAK

Enver yücel, eğitimle özdeşleşmiş bir isim. Uğur Dershaneleriyle başlayan eğitim serüveni, şu an Bahçeşehir Koleji ve Bahçeşehir Üniversitesi'yle devam ediyor. Yücel'in kısa sürede eğitim sektöründe Türkiye'de yakaladığı ivme oldukça çarpıcı... Ancak onu, "Nasıl Başardım" sayfalarına taşımamızın nedeni bu değil. Yücel, eğitimde dünya markası yaratmak vizyonu ile hareket edip bugün Washington, Silikon Vadisi, Berlin, Bakü, Toronto ve Hong Kong'da bulunan üniversite kampüsleri, dersane ve dil okullarıyla dikkat çekiyor. Tüm bu yayılma hareketi ise Yücel'in deyişiyle "Öğrencileri, sadece Türkiye'deki kampüse hapsedmemek" uğruna yapılmış durumda... Eğitim sektörünün fikir önderlerinden biri olarak da görülen Bahçeşehir Uğur Eğitim Kurulları Başkanı Enver Yücel'le yurtdışı açılımını nasıl gerçekleştirdiğini ve bu alanda nasıl başarı elde ettiğini konuştuk:

### Öncü kuvvet

Ben riski seviyorum. Ancak akıllı, mantıklı ve kontrollü risk almayı da tercih ederim. Bu nedenle Amerika pazarına ilk girmeye karar verdiğimde dershaneciliğin riski daha az olduğu için bu alanda başlamayı tercih ettim. Yurtdışı serüvenimize de ilk ABD ile başladık. Washington DC'de ülkenin en iyi dersanelerinden biri olan Kaplan'ı gezdim. Bu alanda Amerika'dan bile çok daha iyi konumda olduğumuzu gördüm. İlk olarak Kaplan'daki müdürü transfer ederek işe başladım. Rekabet edeceğim alanla ilgili iyi bir bilgi birikimim olması için bu gerekliydi.

### Başarı ne zaman geldi?

2 yıl gibi bir sürede dersane kendini döndürmeye başladı. Sonra Amerika'da dil okullarının çok önemli olduğunu fark ettim. Fulbright sertifikası bu alanda önemli bir isimdi. Bu bir senatörün adıdır. Fulbright'ın eşiyle tanıştım ve isim hakkını satın almak istediğimi söyledim. 2 yıl konuştuk. Sonuçta isim hakkını aldım ve Washington DC'de Fulbright Collage'ı açtım. Amerika'da kurallar belli. Bu kuralları anladığınız zaman da hayatınız kolaylaşıyor. Şu anda Amerika'da çok başarılı ve güçlüyüz, Bizde neden olmasın? 1998 yılında Bahçeşehir Üniversitesi'ni kurduk. Bu tarihten sonra üniversiteye daha fazla yoğunlaştım. ABD üniversitelerini her yıl 1 ay gezerim. Burada bulunan 4 bine yakın üniversite içinden en iyilerini gezmişimdir. Bugün bu sayede Harvard, Stanford gibi önemli üniversitelerle Bahçeşehir Üniversite-si'nin çok iyi ilişkileri var, Türkiye'de üniversiteyi açtıktan sonra yüksek öğretim modeli ne olmalı diye kafa yormaya başladım. Dünyada 4'üncü nesil üniversite kavramını geliştirmeye karar verdim. Bu modelde öğrenciler, üniversite kampüslerinde hapis kalmıyor, dünyayı dolaşıyor. Üniversite modellerini daha da iyi anlayabilmek için NYU eğitim fakültesinin yönetim kuruluna girdim. New York Üniversitesi'nin dünyanın çeşitli yerlerinde merkezleri, birimleri, kampüsleri mevcut. Bizim neden olmasın diye düşündük.

### Berlin'de okuyabiliyorlar

Washington'dan sonra Berlin'de Bahçeşehir Üniversitesi'nin bir kam-püsünü açtık. Burada hem Alman öğrenciler hem de Türkiye'den gelen bizim öğrencilerimiz ders alabiliyor. Berlin'i AB içindeki önemi nedeniyle seçtik. Ayrıca Berlin'de Türk nüfusu oldukça fazla. Şu anda Bahçeşehir Üniversitesi öğrencileri belirli branşlarda gerekirse bir dönemlerini Berlin'de okuyabiliyor. Geçen yıl Silikon Vadisi'nde de bir merkez açtık. Malum burası teknoloji ve inovasyonun merkezi. Buraya da öğrencilerimizi göndermeye başladık. Silikon Vadi'sinde dünyanın en güçlü teknoloji üniversitelerinden biri olarak Stanford Üniversitesi'nin de kampüsü var. Onlarla da anlaşma yaptık. Bizim merkezimizde öğrencilerimiz Stanford'ın hocalarından ders alabiliyor. Oradaki start-up'larla da çalışabiliyorlar. Teknoloji şirketlerini ziyaret edip, kurs görebiliyorlar.

### Daha da büyüme istiyoruz

Bizim üniversitemizin dili İngilizce. Öğrencilerimize yabancı dil eğitimini Washington'daki dil okulunda alma imkanı da sunduk. Bu modelde dünya çapında açtığımız dil okulu, üniversite ve dersanelerimizle önemli bir sinerji oluşturduğumuzu söyleyebilirim. Yeni dönemde uluslararası finansın merkezi olarak görülen Asya ve Uzakdoğu'nun önemli bir bölge olacağını öngörüyoruz. Bana göre Türkiye'nin yönü orta vadede Asya ve Çin olmalı. Bu nedenle Hong Kong'da da bir merkez açtık. Bu yaz önemli sayıda uluslararası ticaret ve finans okuyan öğrencimiz Hong-Kong'a gitme şansı elde edecek. Bakü'de de yine böyle bir merkezi hizmete sunduk, aynı şekilde Toronto'ya da bir merkez açtık. Dünyanın çeşitli yerlerinde kimi küçük kimi büyük ölçekli kampüslerimiz oldu. Bunların hepsini de 2-3 yıl içinde gerçekleştirdik. Daha da büyüyeceğimizi düşünüyorum.

### **Uluslararası üniversite**

Mart sonu itibarıyla da Roma'da bir kampüs açacağız. Roma dendiğinde akla sanat, sinema, tasarım, yemek geliyor. Bunlarla ilgili de öğrencilerimize fırsatlar sunacağız. Biz öğrencimizi Türkiye'deki kampüsümüzde tutmak istemiyoruz. Onların dünyayı gezmesi bizim için önemli. Artık uluslararası bir üniversite olduk. 78 ülkeden 1.200'e yakın yabancı öğrencimiz var. Bu öğrenciler dilerlerse Türkiye'de dilerlerse yurtdışındaki merkezlerimizde okuyabiliyor. Aslında bugün 4'üncü nesil üniversite kavramı, bilgi ve network ağının sağlanmış ve yönetiliyor olmasıyla ilgili. Onun için hep Türkiye'ye diyorum artık kampüsten çıkalım. Kampüsleri başka amaçlarla kullanalım.

### **Ülke ülke dolaşım**

Eğitim artık çok önemli ve büyük bir sektör. Biz bunun bilincindeyiz. On yıldır bir ihracatçı gibi, bir ürün pazarlıyormuş gibi elimize çantayı aldık ülke ülke dolaşyoruz. Bütün fuarları geziyoruz. 1.200'e yakın öğrencinin ekonomik getirisini bir düşünün. Bir öğrencinin ülkemize bıraktığı döviz, yıllık yaklaşık 40 bin dolar. Demek ki Türkiye'ye biz sadece bir yılda 48 milyon dolar katkı sağlamış durumdayız. Buna da eğitim ihracatı diyebiliriz. Yabancı öğrenci oranımız yüzde 8, önümüzdeki dönemde bunu yüzde 15'e çıkarmak istiyoruz.

### **En büyük sermaye network**

Beni başarılı kılan etkenleri şeffaflık, dürüstlük, işini çok sevme, iyi yapma ve paylaşım olarak özetleyebilirim. Zaten bunlar bir araya geldiği zaman başarı da kendiliğinden geliyor. İstek doğrultusunda gerekli kanallarla iletişim halinde olmak çok önemli.

### **HAYAL ETMEMİŞTİM**

Bugünlere geleceğimi açıkçası hayal etmemiştim. Ben Giresun'un köyünde doğmuş, ilkokulu ve ortaokulu orada okumuş birisiyim. Bu sektöre de tesadüf eseri girdim. Çok başarılı bir öğrenci de değildim. Ancak yaptığım işi başarmaktan başka da çarem yoktu. Bir de kendime güvenim her zaman vardı. Küçükken de hep sınıf başkanı ben olurdum, istediğimi almasını bilirdim. Şimdiki işimde de artık her şeyi daha net görebiliyorum. Bundan sonra dünya bizden bir öngörü bekliyor, biz değil...

## OYUNCU SAYISI YARIYA İNECEK

Türkiye, özel alışveriş kulüpleriyle 5 yıl önce tanıştı. Pazar, bu kısa zamanda 1 milyar TL'lik büyüklüğe ulaştı. İlk yıllardaki yüksek kârlılıklar ise artık yok. Ama sektör oyuncularını gelecekte umutlu. Yüzde 40 pazar payıyla sektör lideri olan Markafoni'nin yönetim kurulu başkanı SİNA AFRA, "Şu anda 15 milyar TL olan toplam internet pazarı, 2016'da 30-32 milyar TL'ye ulaşır. Özel alışverişin payı ise yüzde 7-10 arasında kalmaya devam eder" diyor. Afra, oyuncu sayısının ise yıl sonuna kadar 7-8'e ineceğini öngörüyor. Sina Afra ile özel alışveriş kulüpleri hakkında merak edilenleri ve pazarın geleceğini konuştuk. Türkiye özel alışveriş kulüpleriyle 2008'de tanıştı.

### Pazar 5 yılda nereden nereye geldi?

Bu sektör, Türkiye'de 2008 Eylül ayında Markafoni'nin kurulmasıyla başladı. Öncesi yoktu. O yıllarda Türkiye'deki e-ticaret pazarı genelde kitap, CD, elektronik, cep telefonu, otomobil gibi ürünlerin satıldığı, genelde erkek tüketiciye hitap eden bir pazardı. Modaya yönelik bir kurgu yoktu. Bizden 7 ay sonra 2009'da Limango açıldı. 2010'da ise farklı birçok oyuncu pazara girdi ve pazar ciddi hareketlendi. Şu anda sadece özel alışveriş kulüpleri olarak bakarsak 1 milyar TL'nin üzerinde bir hacmi olduğunu tahmin ediyorum.

### Şu anda kaç oyuncu var? Pazar payları, büyüklükleri nasıl?

2009'da sektörde iki oyuncuyduk. Limango ve Markafoni vardı. Bugün irili ufaklı 16 oyuncu var. Bizim gibi sadece özel alışveriş yapan sitelerin yanı sıra farklı perakende markalarının bir araya gelerek oluşturduğu oluşumlar da var, özel alışveriş faktörünü de değerlendirmek isteyen perakendecilerin kurduğu siteler de var... 5 yıl önce sıfırdı, bugün 1 milyar TL. Bu çok büyük bir büyüme. Zaten genel olarak baktığımızda özel alışveriş segmenti, e-ticaret pazarı içinde en hızlı büyüyen alan. Markafoni yaklaşık yüzde 40 pazar payıyla lider. Onun ardından gelen iki oyuncunun da toplamı yüzde 40 civarındadır. Yani ilk 3 şirket pazarın yüzde 80'ine hakim. Ama tabii bu rakamların hepsi tahmin.

### Bu kadar çok oyuncu olması rekabeti nasıl etkiliyor?

Tabii ki ciddi bir rekabet yaratıyor. Ama bu sayı azalacaktır. Bu yıl pazarda ciddi bir hareketlilik, konsolidasyon bekliyorum. Hatta başladı bile. Yavaş yavaş kapatılanlar, pazardan çıkanlar, geri çekilenler var. Birleşmeyi değerlendirenler var. Perspektif değiştirenler oluyor. Bu yılın sonuna geldiğimizde şu andaki oyuncu sayısının çok net olarak yarıya inmiş olacağını tahmin ediyorum. Yıl sonuna kadar 7-8 oyuncu kalacaktır.

### Kârlılıklar ne düzeyde? Son dönemde düştüğü söyleniyor.

Marjlar düştü. Yani 2008-2009'daki marjlarla çalışmıyoruz artık. Ama tahmin edildiği ya da telaffuz edildiği kadar da düşmedi. Yani 4-5 puan düştü. Örneğin 30'dan 25-26'ya düştü diyebilirim. Ama buna kâr marjı demeyelim. Kâr marjı mı, ürün marjı mı söylemek istemiyorum, Çünkü bunlar piyasada paylaşılmıyor. Özetle marjlarda en başa kıyasla 4-5 puanlık düşüş olduğu doğru. Ama daha fazlası değil.

### Peki bu düşüşün nedeni ne?

Bunun tek nedeni rekabet. Şirket sayısı çoğaldıkça, müşteriye teklif götüren özel alışveriş kulübü sayısı çoğalıyor. Rekabet de artıyor. Bu da marjlara yansıyor tabii ki. Ama yavaş yavaş bu da oturmaya başladı.

### Şu anda pazardaki rekabet nasıl? İlk yıllara kıyasla neler değişti?

2012'deki gibi bir rekabet daha önce hiç olmamıştı. Çok sert bir rekabet vardı. Özellikle 2012'nin ikinci yarısında. İlk kez 5 alışveriş sitesi birden TV reklamlarına aynı anda girmişti. ABD'de bile böyle bir rekabet olmadı. Ama artık bu kadar sert rekabet yok. Yumuşadı. Tedarikçiler de artık tercihlerini yaptı. Yani onlar da 3-4 siteyle birden aynı anda çalışmak istemiyor. Zaten bu da markayı erozyona uğrattı. Bir markanın her hafta başka bir sitede indirim girmesi sanıldığı gibi onun satışlarını katlamıyor. Ama marka sahiplerinin bunu deneyimlemesi gerekiyor. Örneğin sadece Markafoni ile çalışan 41 marka var.

### İndirim oranları da azalıyor. Onun nedeni ne?

İndirim oranlarında genel bir yelpaze var. Bu yüzde 30-90 arası. Yüzde 30'ların altına inmiyor. En azından Markafoni'de yüzde 30'un altında indirim göremezsiniz. Öte yandan hiçbir zaman tüm ürünleri de yüzde 80-90 indirimle alamazsınız. Ortalama önemli. Markafoni'deki ortalama indirim yüzde 63'tür.

Rakiplerdeki ortalama indirim oranları yüzde 53-55 arasında değişiyor. Dünyada da örneğin vente-privee'nin ortalama indirim oranı yüzde 63'tür.

**Yurtdişındaki örneklere k rlilikler nasıl? Farklı trendler var mı?**

Aslında çok farklı trendler yok. Bu artık çok oturmuş bir konsept. Herkesin kendi segmenti var. Tabii ki teknolojinin gelişmesiyle mecralar çeşitleniyor, örneğin mobil uygulamalar artıyor. Ama çok majör değişiklikler olacağını zannetmiyorum. ABD'de tasarım çok  ne çıkıyor. Orada tasarımı ucuza almak önemli. Buna dönük siteler çok fazla. Biz de ise tasarıma bakılmıyor, tüketicici markayı uygun fiyata satın almak istiyor. Batı  lkelerindeki k rlilikler genelde bizimkiyle aynı oranlarda. Ama Rusya gibi ülkelerde 10 puan kadar daha yüksek. Ama onların da dağıtım masrafları çok yüksek. Coğrafyadan dolayı. Bu da k rlilikleri eritiyor, sonuç olarak çok fazla bir fark kalmıyor.

**Pazarın geleceğini nasıl görüyorsunuz?**

Pazar yavaş yavaş oturuyor. Ama genel olarak e-ticaret açısından baktığınızda büyümeye çok müsait, potansiyeli çok yüksek bir pazar var.  nk  henüz internetle tanışmamış milyonlarca insan var. Türk internet pazarında her yıl ortalama yüzde 20 büyüme bekliyorum. Özel alışveriş kulüplerinin de bu ortalamanın üzerinde büyüyeceğini düşünüyorum. Bugün internet pazarında toplam 15 milyar TL'lik bir hacim olduğunu düşünüyoruz. Yine internet pazarı olarak 2016  ng r m z, bugünkünün iki katına ulaşmak. Yani 30-32 milyar TL'lik bir hacme ulaşacağını tahmin ediyoruz. Özel alışverişin payı ise yaklaşık yüzde 7-10 arası olacak.

**Türkiye'de özel alışveriş sitelerine ilgi nasıl? Tüketicici profili nasıl?**

Pazar büyüklüğüne ilişkin net rakamlar yok. Ama  zel alışveriş sektörünün 1 milyar TL b y kl ğ e ulaştığını tahmin ediyorum. Trafie baktığınızda Markafoni dünyanın en büyük özel alışveriş kulübü vente-privee'den sonra ikinci sırada geliyor. Onların toplam ziyaret sayısı 24,8 milyonken bizim 11,1 milyon. Tüketicici profiline gelirsek, özel alışveriş sitesi müşterilerinin yüzde 75'i kadın. Yüzde 40'ı lüks ürün ve markaları tercih ediyor. Türkiye'deki tüketicinin sadakat oranı yüzde 32. Tüketicilerin  ye olduğu özel alışveriş sitesi sayısı ortalama 2,2. Tüketicilerin yüzde 50'si ciddi biçimde pazarlık yapıyor. Yüzde 44'  indirimleri takip ediyor ve bekliyor. Yüzde 42'si yeni marka ve ürünleri denemeyi tercih ediyor. Yüzde 47'si alışveriş esnasında etrafındakilere bakıyor.

## DÜNYA DEVİ NASIL DEĞİŞTİ?

Royal Dutch Shell, 487 milyar dolarlık cirouyla dünyanın en büyük şirketlerinden biri. Kaptan koltuğunda son 3 yıldır PETER VOSER oturuyor. Voser, şirketin tüm kültürünü değiştirmesiyle dikkat çekmiş bir isim. Shell'in üst yönetiminin yüzde 20'sini işten çıkarması, kârlı alanlara yönelmesi ve şirketi entegre bir yapıya dönüştürmesi yeniden yapılanmanın bir sonucu. Voser, tüm bu çalışmaların sonucunda Shell'in rekabetçi performans gösteren bir marka olacağını söylüyor ve "Shell'i bundan 10 yıl sonra sürdürülebilir büyüme gösteren bir şirket olarak göreceksiniz" diye konuşuyor. Peter Voser, 487 milyar dolarlık cirouyla dünyanın en büyük şirketlerinden Royal Dutch Shell'in CEO'su... Temmuz 2009 yılında CEO'luk görevini devraldı. Şirketin kültürünü değiştirmesiyle dikkat çekti. 3 yıl gibi kısa bir sürede önemli operasyonlara imza attı. Üst yönetimin yüzde 20'sini işten çıkarması, kârlı büyüme adına belirli bölgelerden çıkması, krizi fırsat bilerek pek çok satın alma gerçekleştirilmesi bu hamlelerden birkaçı... Voser, Shell'deki değişimin nedenini sektör dinamiklerine bağlıyor. "Ben yönetimi devraldığım da enerji sektörü büyük bir değişim geçiriyordu" diye konuşuyor. Süreçlerin Shell'de karmaşık bir hal almış olmasından dolayı da yeniden yapılanmaya gittiklerine dikkat çeken Voser, şirketin bu değişime umduğundan daha iyi tepki verdiğini belirtiyor ve "Bundan 10 yıl sonra Shell rekabetçi performans gösteren bir marka olacak" diye konuşuyor. Dünyanın en büyük şirketlerinden Royal Dutch Shell'in CEO'suyla Shell'in yeniden yapılanmasını ve yeni dönem hedeflerini konuştuk:

**Capital:** Siz yönetimi devraldıktan sonra yeniden yapılanmaya gittiniz? Özellikle üst kademede çok fazla işten çıkarma oldu. Şirket nasıl tepki verdi buna?

- Ben yönetimi devraldığım da enerji sektörü büyük bir değişim geçiriyordu. Sektör her geçen gün daha da fazla globalleşiyordu. Önemli yeni oyuncular sektöre girmeye başlamıştı. Pek çok ulusal petrol ve gaz şirketi devreye girdi. Talep açısından da oldukça hareketli bir dönemden geçiyorduk. Çin, Hindistan gibi yeni pazarlar oyuna dahil oldu. Bizim içimizde de enerjinin yeni formları ortaya çıktı. Kaya gazı ve kaya petrolü bunlardan bazıları... Mevcut konjonktürde Shell'in tüm işlerinin en yüksek kalitede, en iyi teknoloji ve inovasyonla yapılması gerekiyordu. Yeniden organizasyona gitmemizin ilk nedeni buydu. İkincisi ben yönetimi devraldığım da karar almada zayıflık söz konusuydu. Süreçlerin yönetimi çok karmaşık bir hal almıştı. Bu nedenle zamanımın çoğunu içerideki işlerle ilgilenerek geçiriyordum. Büyük şirketler için bu, önemli bir problemdir. Ancak çoğu büyük ölçekli şirket, dış dünya yerine kendi içinde iş yapmayı seviyor. Tüm bunlar beni değişime zorladı.

**Capital:** Bu yeniden organizasyonla neler değişti?

- İlk olarak teknoloji ve inovasyon anlamında önemli değişikliklere imza attık. Karar almayı hızlandırıcı bazı aksiyonlar aldık. Belirli kademeleri organizasyonun dışına çıkardık. Bu da şirket içindeki karmaşayı azaltmamızı sağladı.

**Capital:** Sizin normal bir yeniden yapılanma değildi. Üst yönetimden pek çok kişinin işine son verdiniz. Bunu nasıl yönettiniz?

- Evet maliyet avantajı yaratmak adına üst yönetimden kişilerin işine son verdim. Üst yönetimi yüzde 20 oranında azalttık. Karmaşayı önlemeye üst kademededen başlamazsanız başarılı olmanız imkansız. Bu karmaşa da sonuçta yukarıdan aşağıya doğru olur.

**Capital:** Bunlara şirketin tepkisi nasıl oldu?

- Aslında bu yeniden organizasyonda iki iş yaptık. Bu nedenle tepkileri ve nasıl bir sonuç aldığımızı bu iki işe göre ayırmak lazım. Kişileri işten çıkarmak ve maliyet avantajı sağlamak konusunda oldukça hızlı aksiyon aldık. Sonuçlarını da çok hızlı gördük diyebilirim. Şirket de bu duruma benim beklentilerimin üzerinde yanıt verdi. İnsan sayısını düşündüğümüzden daha fazla azaltmayı başardık ve yine düşündüğümüzden daha fazla maliyet tasarrufu sağladık. Kültürel değişimi tam olarak oturtmak için en az 4-5 yıl gerekli. Yine de bu alanda da önemli aşama kaydettik. Ancak hala yapılacak işler var. Değişmesi gereken bazı alanlar mevcut. Yine de gösterdiğimiz gelişimden memnun olduğumu söyleyebilirim, ancak beni tam olarak tatmin etmek mümkün değildir. Çünkü çok hızlı ve değişen bir dünyada yaşıyoruz.

**Capital:** Yeniden yapılanma sonrası her fırsatta kârlı büyüme vurgu yaptınız. Mevcut ortamda kârlı büyümeyi sağlamak nasıl mümkün?

- Bizim sektörümüzde petrol fiyatlarındaki oynaklığı bir kenara bırakarak şirketin temeldeki performansına odaklanmak gerekli. Biz ilk yarı yılda üretimde yüzde 4'lük bir büyüme sağladık. Bu da gelirlerimize ve nakit akışımıza bir ivme kazandırdı. 2009 yılıyla kıyasladığımızda durumumuz çok daha



iyi. Mevcut nakit akışımız hem temettü dağıtmamıza hem de yatırım yapmamıza izin verdi. Üstelik piyasaya borçlanmadan yapabiliyoruz bunu... Üretimde yakaladığımız büyüme ise sektörün ortalamasının çok üstünde.

**Capital:** Petrol fiyatlarındaki oynaklık bu planları ve yapılanmanızı ne kadar etkiledi ve etkiliyor peki?

- Bizim işimiz uzun dönemli... Bu nedenle de uzun döneme bakıyoruz. Bir yatırım yaptığımızda 20-30 yıl sonrasını düşünüyoruz. Dönemsel bir düşüş nedeniyle uzun dönemli yatırım stratejimizden ödün vermeyiz. Maliyet hedefleri bizim için son derece önemli. Petrol fiyatlarındaki düşüş senaryosunda ise hedefimiz rekabetçi kalmayı başarmak ve rakiplerimizden daha iyi olmak.

**Capital:** Kârlı büyümediğiniz alanlardan çıkmak da yine yeniden yapılanmanın bir parçasıydı. Şu an bu planın neresindesiniz?

- Son 5 yılda 30 milyar dolardan fazla işimizi sattık. Ancak buna yakın miktarda da alım yaptık. Geçmişte başladığımız belirli alanlardan çıkma stratejisinin artık bittiğini söyleyebilirim. Şu an normal portföy yönetimine dönmüş durumdayız. Yani şu anda bizi bir ülkeden çıkmaya yönlendirecek herhangi bir planımız yok. Bizim çok aktif bir portföy yönetimimiz var. Bu nedenle hem bazı alanlardan çıkıyoruz hem de yatırım yapıyoruz. Uzun dönemde bu iki sürecin dengede olduğunu söylemek yanlış olmaz.

**Capital:** Şirketi entegre hale getirmek gibi bir planınız da vardı. Bu kadar büyük yapılarda çok büyük problem. Siz bunu başarabildiniz mi?

- Biz aslında her zaman entegre bir şirket olduk. Upstream'de (arama, sondaj ve üretim faaliyetleri) bu böyleydi downstream'de (petrol ürünleri satış, pazarlama ve dağıtım) de bu durum böyle. Bu konuda dünyanın en değerli markalarından biriyiz diyebilirim. Uzun dönemde upstream ve downstream işlerinin birleşeceğini düşünüyoruz. Örneğin doğalgazı ele alalım. Doğalgazı nakliyat işinde kullanacağımız projeler üzerinde çalışıyoruz. Bunu da ancak her iki alanda faaliyeti olan bizim gibi şirketler başarabilir. Başka bir örnek olarak, Katar'da doğalgazı sıvı ürünlere dönüştüren büyük bir tesis kurduk. Bu tesis sayesinde gazı alıp dizele ya da baz yağlara dönüştürebiliyoruz. Biz tüm değer zincirine sahip olmak istiyoruz. Son tüketiciye enerji ulaştırmada entegre süreçlerin önemi önümüzdeki dönemde daha fazla görülecek.

**Capital:** Pek çok farklı paydaşla koordinasyonu sağlamak zorundasınız. Bu paydaşlar arasında hükümetler de var. Bu ilişkiyi nasıl yönetiyorsunuz?

- Enerji işinde olmanın her zaman çok büyük bir önemi var. Ülkeler bilfiil bu işin içinde. Bu nedenle hem hükümetle hem tüm paydaşlarla ilişkileri çok iyi tutmak gerekli. Pek çok durumda da CEO'nun asli görevi budur. Bu nedenle çok fazla seyahat ediyorum.

**Capital:** Dünyanın en büyük şirketini yönetmek sizin omuzlarınıza nasıl bir yük bindiriyor? Bu yükü nasıl yönetiyorsunuz?

- Bunun bir yük getirip getirmediği konusunda şüphelerim var. Ancak bununla yaşamayı öğreniyorsunuz diyebilirim.

**Capital:** Liderlik stilinizi nasıl tarif edersiniz?

- Takım çalışmasına inanan bir liderim. Aynı zamanda da çok kesin ve kati liderliğin önemli olduğunu düşünürüm. Karar alma sürecinin çok hızlı ve net olması gerekir. Sorumluluk almaya da inanırım. Bu nedenle karşımdaki kişinin gözünün içine bakıp onu sorumlu tutarım. Onun yetkili olduğunu bilmek isterim. Net aksiyon almayı severim. Takım çalışması iyiye ben de doğru stratejik karar verebilirim. İnsan çok önemli değildir, önemli olan şirkettir. Shell'in uzun dönemli bir geleceği var ve doğru yönde ilerliyor. Yani egosu yüksek bir CEO değilim. Benim için önemli olan şirkettir.

**Capital:** Vaktinizin ne kadarını ofiste geçiriyorsunuz?

- Yüzde 30'unu ofiste geri kalanını dışarıda geçiriyorum diyebilirim.

**Capital:** 2 yıl önce orta ölçekli birleşmeler ve satın almalar olacağını öngörmüştünüz. Bu tür fırsatlara hala bakıyor musunuz?

- Son 18 ayda kaya petrolü alanına eğildik, 6-8 aylık bir dönemde de önemli satın almalar yaptık. Ekonomik kriz de bize bu açıdan avantaj sağladı. Ancak organik büyümeden de önemli değer elde ediyoruz. Yapacağımız herhangi bir satın almanın da bununla yarışması lazım ki şu anda böyle bir durum yok.

**Capital:** İnovatif ürünler de yine yeniden yapılanmanın sonucunda odaklanılan konular arasında. Bu kültürün oturtulmasının sonucunda önümüzdeki dönemde Shell'den ne tür yenilikler göreceğiz?

- Doğalgazdan kimyasala dönüşüm bizim projelerimiz arasında büyük öneme sahip. Biz petrolden, petro kimyasallara oradan plastik gibi kimyasal ürünlere dönüşüm yerine doğalgazdan kimyasala dönüştürme teknolojisine sahibiz. Kimyasal ürünlerde önemli bir büyüme söz konusu. Biz de bu alanı Shell işinin içine koymuş durumdayız. GTL (gazdan sıvıya dönüşüm) teknolojisinde de iddialıyız. Bu ürünler Türkiye'de de oldukça başarılı oldu. V-Power Diesel ürünlerin içinde GTL bileşenleri var. Bunu yaparak sadece kaliteye değil performansa da katkı sağlamış olduk. Sentetik yağlarımızın performansı da oldukça iyi durumda. Bu ürünlerin her biri sektöre yeni teknolojiler getiriyor. Bu teknolojik ürünler kârlılığımızı artırmamıza yardımcı oluyor.

**Capital:** Geçen yılki cironuz neydi bu yıl sonu hedefiniz ne yönde?

- Bu yıl sonu için bir beklenti söyleyemeyeceğim çünkü petrol fiyatlarını henüz bilmiyoruz. Geçen yılki cironuz 487 milyar dolardı. Şu anda dünyanın en büyük şirketiyiz. Bir önceki yıla göre kıyasladığımızda da oldukça iyi bir performans sergiledik. Bu yıl ilk yarıyı oldukça güçlü kapattık. Ancak bizim işimiz doğalgaz ve petrol fiyatlarıyla doğru orantılı...

**Capital:** Shell'i bundan 10 yıl sonra nerede göreceğiz?

- Shell'i rekabetçi performans gösteren bir marka olarak göreceksiniz. Bunu da inovasyonla gerçekleştireceğiz. Sürdürülebilir büyüme gerçekleştiren bir şirket olacağız. Aynı zamanda güçlü downstream ve upstream işi olan, bu alanlarda entegre bir şirket göreceksiniz. Tüm bunları ise doğalgazla bağlantılı gerçekleştireceğiz.

## 10 BAŞLIKTA SHELL'DEKİ DÖNÜŞÜM

- 1- Yönetimi devraldığımızda enerji sektöründe önemli yeni oyuncular sektöre girmeye başlamıştı.
- 2- Talep açısından hareketli bir dönemdi. Çin, Hindistan gibi yeni pazarlar oyuna dahil oldu.
- 3- Bizim içimizde enerjinin yeni formları ortaya çıktı. Kaya gazı ve kaya petrolü bunlardan bazıları...
- 4- Mevcut konjonktürde Shell'in tüm işlerinin en yüksek kalitede, en iyi teknolojiyle ve inovasyonla yapılması gerekiyordu.
- 5- Yönetimi devraldığımızda karar almada zayıflık söz konusuydu. Süreçlerin yönetimi çok karmaşık bir hal almıştı.
- 6- Yeniden yapılanmayla birlikte teknoloji ve inovasyon anlamında önemli değişikliklere imza attık.
- 7- Karar almayı hızlandırıcı bazı aksiyonlar aldık. Belirli kademeleri organizasyonun dışına çıkardık.
- 8- Maliyet avantajı yaratmak adına üst yönetimin yüzde 20'sinin işine son verdik.
- 9- Son 5 yılda 30 milyar dolardan fazla işimizi sattık. Ancak buna yakın miktarda da alım yaptık.
- 10- Son 18 ayda kaya petrolü alanına eğildik, 6-8 aylık bir dönemde de önemli satın almalar gerçekleştirdik.

## "KARADENİZ'LE İLGİLENEBİLİRİZ"

### TEKNOLOJİ GETİRMEK İSTERİZ

Downstream işinde Türkiye'de ivme söz konusu. Biz Türkiye'de upstream'le de ilerlemek istiyoruz. Bunun için alan olarak Karadeniz'i düşünebiliriz. Kaya gazı en çok önem verdiğimiz alanlardan biri. Avustralya ve Çin'de kaya gazı aramaları yapıyoruz. Buralarda yüksek teknolojiler kullanıyoruz. Türkiye'ye bu teknolojileri getirmek isteriz.

### STABİL DÖNEM ÖNEMLİ

Türkiye'nin ekonomide stabil bir döneme girmesi bence çok önemli. Bu durum bizi hem downstream hem de upstream'de rahatça yatırım yapmaya teşvik ediyor. Bu alanların her birinde Türkiye'ye yönelik uzun dönem planlarımız var. Tabii ki her zaman artılar ve eksiler olacaktır. Ancak biz hükümet ve regülasyon yapımcıları sürekli gözlemliyoruz. Türkiye, her geçen gün uluslararası şirketlerin önemli yatırım yapması için bir temel oluşturuyor.

## **PLATFORM İNŞA ETMEK İSTİYORUZ**

Upstream kısmında başlangıç aşamasındayız. Çok büyük beklentilerimiz var. Türkiye’de bir platform inşa etmek istiyoruz. Downstream tarafında ise Türkiye operasyonu önemli pazarlarımızdan biri. Ayrıca iyi de performans gösteriyor. Türkiye’de sürekli yeni ürün sunumu gerçekleştiriyoruz. Çünkü Türk müşteriler farklı ve yeni ürünlerle oldukça ilgili.

## **"PETROL FİYATLARI ZAYIF KALACAK"**

### **TALEP DARALIYOR**

Geleceğe bakarsak bu yılın sonuna kadar petrol fiyatlarının geçtiğimiz döneme göre daha da zayıflayacağını düşünüyorum. Çünkü global talebin hem petrol hem gaz tarafında zayıfladığını görüyoruz. Bu da petrol fiyatlarını etkileyecektir.

### **SURİYE ETKİSİ KISA DÖNEMLİ**

Bu senaryo ise coğrafi etkenleri dışarıda tutarsak gerçekleşecektir. Suriye probleminin genişlemesi gibi bazı durumların kısa dönemli yani 2-3 aylık bir oynaklık yaratacağına inanıyorum. İkinci yarı için yumuşak bir talep öngörüyoruz.

### **FİYAT İSTİKRARI ÖNEMLİ**

Bizim için fiyatta istikrar çok önemli. Bu bize uzun vadeli yatırım açısından güven veriyor. Geçen ay içinde gördüğümüz 100 dolarlık petrol fiyatı çerçevesinde enerji kaynakları fiyatının gelişeceğini öngörüyoruz. Daha önce söylediğim gibi biz planlarımızı 50-90 dolar arası fiyata göre yapıyoruz. Bunun arasındaki her şey bizim uzun dönemli yatırım yapmamıza izin verir.

## **"DOĞALGAZDAKI BÜYÜME PETROLDEN FAZLA OLACAK"**

Bizim için doğalgaz anahtar öneme sahip. Shell’de doğalgazın payı bu yılın sonunda yüzde 50’ye ulaşacak. Çünkü gazdaki büyümenin petrolden daha fazla olacağını düşünüyoruz. Gazın daha fazla avantajı var. Birincisi karbon ayak iziniz daha az oluyor. Ayrıca rezervler de oldukça iyi durumda. Şu anki tüketimi düşünürsek 200 yıldan fazla yetecek bir rezerv söz konusu. Doğalgaz bu nedenle dünyanın enerji ihtiyacını karşılamak için önemli bir yakıt olabilir. Bunun bilincinde olduğumuz için de uzun yıllardır bu alana yatırım yapıyoruz. Shell’i bu alanda daha fazla görmeye devam edeceksiniz.

## LIVERPOOL' U NASIL İKNA ETTİM?

Aslında sponsorluğun markaya katkısı uzun dönemde görülür. Etkisi net şekilde ölçülemeyen, markanın gelişimi içinde kaybolup giden bir iletişim aracıdır... Bu nedenle iş insanlarının çoğu, sponsorluğa kaynak ayıracağı zaman iki kez düşünür. Ancak dünyada bu iş böyle değil. Etkili sponsorluk, anında satışı artırıp yeni müşteriyi markanın buluşmasını sağlayabiliyor. Türkiye'nin önde gelen hazır giyim markalarından Ramsey de bu işin öneminin farkına varanlardan... Bu nedenle efsane futbol takımı Liverpool'un 2 yıllığına resmi giyim sponsoru oldu. Bu işin arkasındaki isim olan Gürmen Grup CEO'su Hüseyin Doğan, daha şimdiden bu sponsorluğun büyük katkısını gördüklerini söylüyor. Hedeflerinde olmayan Kanada, Birleşik Arap Emirlikleri, Danimarka gibi ülkelerden kendilerine teklifler gelmeye başladığını belirtiyor. "En önemlisi bu sponsorluk, bize yeni müşteri kattı" diyen Doğan, satışlara anında olumlu etki yaratan bu işin önemli bir proje olarak adlandırılabilceğine de dikkat çekiyor. Hüseyin Doğan, Harvey Nichols, Dolce Gabbana gibi dünyanın önde gelen markalarının giydirdiği bir takımı nasıl ikna etmeyi başardıklarını ise şöyle anlatıyor:

### Hedef global marka

Bizim marka geliştirme stratejimizi, "Türkiye ve Türkiye dışında gelişmek" olarak özetlemek mümkün. Global bir marka haline gelmek ise nihai amacımız. Gözünüz bu kadar yüksekte olunca doğal olarak her türlü pazarlama aktivitesinde arayışımız da bu yönde oluyor. Aslında Liverpool, Türkiye'ye özel bir maç için gelecekti. Bize de sadece Türkiye'deyken kendilerine sponsor olmamız yönünde bir teklif getirdiler. Bizim marka geliştirme stratejimize bu teklif uygun değildi. Liverpool'un resmi sponsoru olmakla ilgilenebileceğimizi ilettik. Onlar daha önce Dolce Gabbana, Harvey Nichols gibi dünya markalarıyla çalışmış. Biz bu teklifle gidince tereddüt ettiler. Daha projenin detaylarını konuşmadan bu işi nasıl yapacağımızı öğrenmek istediler.

### Nasıl etkiledik?

Biz koleksiyonumuzla onlara 25 gün sonra özel bir sunum yaptık. Onların belli kurumsal kurguları var, buna göre özenle çalıştık. Sanıyorum bu ön hazırlık onları çok etkiledi. Belli futbolcularına bu sunum sırasında hazırladığımız kıyafetleri giydirdiler. Çok özel bir koleksiyon olan Zero Weight ile onların karşısına çıktık. Bu ürünümüz, 2 yıllık bir AR-GE çalışmasının sonucunda ortaya çıkmıştı. Tam sporculara göre bir üründü. Ürünümüzden de oldukça etkilendiler. Sonuçta önceden çalıştıkları markaların sunduğu ürünlerden daha farklı bir koleksiyon sunmayı başardık. Bizim bu işe ilginiz ve ciddiyetimiz de onları etkiledi. Tüm bu sürecin ardından görüşme başladı diyebilirim.

### Paranın gücüyle almadık

Liverpool, dünya markalarıyla çalışmış bir takım. Bizden diğer markalardan aldıklarından daha iyi bir hizmet aldıklarını söylediler. Ayrıca onları etkileyecek iyi bir ekiple de oradaydık. İşin bütçesinin bu süreçte hiç etkili olmadığını özellikle altını çizmek gerek. Daha biz maddi yanı konuşmadan bu süreçlerden geçtik. Sonuçta paranın gücüyle alınmış bir sponsorluk değil bu... Dünyadaki önemli markaların benzeri iş yaptığımızı gösterdik.

Dün sponsorluk toplantısı vardı. Bize gösterdikleri tevecüh hakikaten bizi çok memnun etti. 20 milyon sterlin veren büyük ana sponsorların masasına alıyorlar bizi. Bu çerçevede değer görüyoruz. Dünya markaların ürettiği ürünleri, kendi ürünlerimizle karşılaştırdığımızda da onlarla boy ölçüştüğümüzü görüyoruz. Bu tür başarılı işler bir günde, "Çok istedim oldu" şeklinde gelişmez zaten. Ancak belli bir birikimin, belli bir araştırmanın ve belli bir kaynağın aktarılması sonucunda elde edilir. Biz de bunu yaptık.

### Teklifler geliyor

Türkiye'de sponsorlukların çoğu başarısız olabiliyor. Ancak biz bu sponsorlukla faydalı bir işin altına imzamız attık. Bizim asıl amacımız, yeni pazarlara girmek. Yeni pazarlara girerken de bu sponsorluğun çok faydasını görüyoruz. Yanınıza aldığımız sponsorla belli bir değeri otomatikman oluşturuyorsunuz. En önemlisi algıyı tüketici nezdinde yüksek tutuyorsunuz. Bugün Liver-pool sponsorluğu, Rusya'daki bütün operasyonlarımızda tüketici gözündeki algımızı artırıyor. Yeni bir pazara giriyoruz, marka tanınmıyor. Ancak bu sponsorluğu anlattığımız zaman size olan ilgi, alaka ve ilgi bir anda bambaşka bir yere geliyor. Dolayısıyla daha hızlı ve etkin giriyorsunuz bu pazarlara. Hatta ilk etapta girmeyi düşünmediğimiz Kanada, Belçika, Fransa, Birleşik Arap Emirlikleri gibi yerlerden de teklifler gelmeye başladı. Öyle bir sponsorluk ki bu, sadece Türkiye'yi değil dünyayı ilgilendiren bir etkiye sahip. Bizzat faaliyette

bulduğumuz yerlerde de çok hızlı ve olumlu tepkiler aldık. Sponsorlukların etkisi uzun vadede görülür. Ancak bu iş, satışımıza anında katkı sağladı. Yeni müşterileri çeken bir mıknatıs görevi gördü.

### **Tuğla projelere devam**

Bizim Liverpool'la anlaşmamız 2+1 şeklinde. Bu sponsorlukla bölgesel güç ve global marka olma hedefimize sağlam bir tuğla koyduğumuzu düşünüyorum. Bunun gibi tuğla projelere devam edeceğiz ve sürekli yapacağız. Liverpool sponsorluğundan sonra bize farklı teklifler de geliyor. Yine böyle akılcı bir sponsorluk projesi olursa stratejimizi geliştirmek adına yapabiliriz. Bizim şu anda 16 ülkede 46 mağazamız mevcut. Geçen yılı 135 milyon TL ciroyla kapattık. Bu yıl-ki hedefimiz ise 150 milyon TL'yi yakalamak. Globalleşme konusunda da haddimizi bilmemiz gerektiğini düşünüyoruz. Bu işin başındayız. Ancak şunu çok iyi biliyoruz ki bu çok uzun soluklu bir iş. Globalleşme stratejimizi de şöyle özetlemek mümkün: Türkiye'den uçakla 2-2,5 saatte ulaşılacak ülkelere yönelik bir daire çizelim. Bu bağlamda Rusya, Kafkasya Bölgesi, Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Doğu Avrupa öncelikli hedef pazarlarımız. Biz önümüzdeki 20 yıl bu bölgede gücümüzü artıracacağız. Daha sonra halkayı genişleteceğiz. Mevcut faaliyette olduğumuz pazarlardan da güç alacağız.

### **"EN BÜYÜK ZORLUK ÖNYARGIYDI"**

Liverpool sponsorluğunu alırken en büyük zorluk, yaşadığımız önyargıydı. Sonuçta Liverpool'un daha önce çalıştığı dünya markalarının fazla çaba sarf etmelerine gerek yoktu. Biz ise belli bir önyargıyı kırmak zorundaydık. Üstelik kendimizle ilgili pozitif olmayan bir algıyı olumluya çevirmemiz gerekiyordu. Bu zorluğu aşmak için ise kendi yaklaşımımızı sunduk. Diğer dünya markalarından daha farklı ve etkiliydik ki bu işi alabildik. Sonuçta Liverpool, bizden aldığı bütçenin aynısını, hatta daha fazlasını başka bir markadan da alabilirdi.

## FASONCU NASIL GLOBAL MARKA OLDU?

Şirket fasoncuyken 5 yıl gibi kısa bir sürede dünya markası haline geldi. Başarının arkasındaki isim PETER CHOU, bu yolda "inovasyon", "yetenekli iş gücü", "DNA değişimi", "güçlü vizyon", "risk alma" ve "sürekli öğrenme" gibi aslında bilinen ancak uygulamada büyük zorluklarla karşılaşılan süreçleri hayata geçirdiklerini söylüyor. HTC'nin tüm bunları teker teker dikkate alarak başarılı bir dönüşüm gerçekleştirdiğini belirtiyor. Ona göre marka olma yolunda ölümcül tek hata değişimi sürekli kılmamak. İşte Peter Chou'nun ağzından son dönemin en önemli marka dönüşüm hikayelerinden birinin adım adım öyküsü... HTC, son dönemin gerçek başarı öykülerinden biri. Sıfırdan milyar dolarlık global markaya uzanan kısa ancak oldukça etkili bir hikayesi var. Şirketin şu anki CEO'su Peter Chou, HTC'nin başarılı dönüşümünün arkasındaki isim. Ona göre fason bir şirketten dünya devi haline gelmenin en önemli koşulu inovasyonda başarı. Hatta 1997 yılında 10 kişiyle işe başladıklarında bile en güçlü yanlarının inovasyona inanmış olmaları olduğunu iddia ediyor. Yine de fasonculuktan marka olmaya uzanan öyküde şirketin büyük bir değişimden geçtiğini de itiraf ediyor. Odağında inovasyon olan, çevresine de kararlı ve etkili bir yönetim stratejisi örülmüş bu başarı hikayesini Peter Chou'nun ağzından dinledik. Chou'nun anlattıkları, özellikle dünya markası olma yolunda ilerleyen şirketler için önemli mesajlarla dolu. Sonuçta bu öykü, "Küçük bir Tayvan şirketi nasıl başardı"nm basit ancak bir o kadar da etkili ipuçlarını gözler önüne seriyor. Türkiye'de "fasonla büyüyenler" için ise önemli dersler içeriyor. İşte fason çalışan bir şirketin adım adım dünya markası haline gelmesinin kurucu Peter Chou ağzından sırları:

### ÜRETİCİ OLARAK PARLADI

"HTC başlangıçta mühendislik üzerine uzmanlaşmış ancak inovasyona da inanmış bir şirketti. Benim kariyer geçmişimde de mühendislik var. Digital Computer ve Deck gibi şirketlerde uzun dönem çalıştım. Teknolojiyi ve inovasyonu çok seviyordum. İlk başladığımızda çok küçüktük. Bu nedenle bizim için fason üretim yapmak daha kolaydı. 1997 yılında sadece 10 kişiyle işe başladık. O dönemde iyi ve ilgi çeken bazı inovasyon fikirleri geliştirdik. İnsanlar da bu fikirleri almaya hazırды. İşte bu nedenle fason olarak işe başladık. Fason üretim yaptığımız şirketlere gelince... Compaq'ın iPAQ bilgisayarı HTC'nin inovasyonuydu. Daha sonra HP, Dell, Sony Ericsson gibi şirketlere ürünler üreterek işimize başladık. Aslında biz fason işi yaparken oldukça başarılıydık. Çok iyi bir kârlılığımız vardı. Yani işimiz iyi ilerliyordu.

### MARKA OLMA KARARI

Ben HTC'yi kurduğumuzda şirketin mühendislik ve ürün bölümünün başkanıydım. Kuruculardan sadece biriydim. 2004 yılında CEO oldum. Çok başarılı olduğumuzu görüyordum. Yine de CEO koltuğuna oturduktan sonra 'Benim en büyük sorumluluğum ne' diye düşünmeye başladım. Bunun sonucunda uzun dönemde fayda getirebilecek gayri maddi, yani fiziksel varlığı olmayan değerler oluşturmanın benim görevim olduğu sonucuna vardım. Bu değerlerin içinde marka, inovasyon, yetenek, müşteri ilişkileri gibi kavramlar yer alıyordu. Üretici olarak çok başarılı olmamıza rağmen bazı endişelerim vardı. Çok kârlı bir işimiz vardı. Ancak uzun dönemde bu fasonculuk içinde bazı zorlukların karşımıza çıkacağı da belliydi. Zaten HTC bir inovasyon şirketi idi. Ancak bizim için inovasyonumuzun ne olduğunun iletişimini yapmak o zaman biraz zordu. Sonuçta mevcut müşterilerimiz bize bu iletişimi yapmamız konusunda yardım etmeyecekti. İşte bunlar HTC'nin inovasyonu' diyemezlerdi.

### OPERASYON NASIL ŞEKİLLENDİ?

Tam da bu dönemde akıllı telefonların potansiyelinin oldukça büyük olduğunu görmeye başladım. Pazarda esaslı bir ürün olmaya başlayacağını ve bu işin getirisinin büyük olacağını öngördüm. Mevcut üretim sistemimiz ve yapımızla bu fırsatı yakalamak bizim için kolay değildi. Çünkü, bizim bir markamız yoktu. Bu nedenle 2006 yılında HTC markasını müşteri gözünde global bir marka olarak konumlandırmak üzere yola çıktık. Yani 2004 yılında marka olmak için karar almıştık. Ancak bu konuda adımı, 2006 yılında attık. Sonuçta global bir marka yaratmak kolay bir iş değildi. Global bir marka demek, dünyanın en güçlü şirketleriyle rekabet etmek anlamına geliyordu. Bu da bizim her bölgede bulunarak kendi müşterilerimizi desteklememizi gerektiriyordu. Üstelik oldukça karmaşık, riskli ve maliyetli bir işti. Bu nedenle global ve güçlü bir marka yaratmak nasıl mümkün diye enine boyuna düşünmek zorunda kaldım. İkinci olacak bir marka yaratmak istemiyordum. Başından itibaren hedeflerim oldukça yukarıdaydı. Global, uluslararası arenada rekabet edebilecek bir tüketici markası yaratmak istiyordum.

## ŞİRKETİN DNA'SI DEĞİŞTİ

Biz aslında başından itibaren sadece bir üretici değildik. İnovasyona sahiptik, yeteneğimiz de vardı. Tüm bunlar şirket DNA'mızda mevcuttu. Hızlıydık, teknolojik açıdan yeterliydik ve dürüsttük. HTC aslında pazarda oldukça iyi bir güvenilirliğe de sahipti. Piyasadaki şirketler, HTC'nin inovatif ve oldukça kaliteli ürünler üreten bir şirket olduğunu biliyordu. Müşterilerimizi desteklemek için de çok çalışıyorduk ve bu da yine piyasada biliniyordu. Zaten bu tür iyi özelliklere pazar içinde ve kendi DNA'mızda sahiptik. Sahip olmadığımız şey, müşteri farkındalığıydı. Nihai tüketici bizden haberdar değildi. Bu nedenle çok değiştik. Mühendislik kültüründen daha çok global, uluslararası bir kültüre geçiş yaptık. Mühendislik ve inovasyon odağından biraz daha pazarlama ve satış odağına döndük. Kültürümüzü ve şirket DNA'mızı değiştirmemiz gerekti.

## GLOBAL İŞ GÜCÜ DEVREDE

Bu geçiş sürecinde uluslararası arenadan ve Batı'dan pek çok çalışmanı işe aldık. Bu işe aldığımız kişilerin her biri çok yetenekli ve kendi şirketlerinde başarılı insanlardı. En önemlisi biz daha müşteri markası haline gelmeden önce bu başarılı kişiler bizimle çalışmak istiyordu. Çünkü, akıllı telefon döneminin geldiğini biliyorlardı. HTC'nin bu riske girebilecek, bu meydan okumaya cevap verebilecek ve bu alanda inovasyon geliştirebilecek bir şirket olduğunu bilincindeydiler. İyi bir ürün çıkarılacağına inançları tamdı. Bunun bir parçası olmak istediler. Hatta HTC'ye katılma konusunda oldukça hevesliydim diyebilirim. Uluslararası çalışanlar bizim marka serüvenimizde önemli bir rol oynadı. Hala da öyle... Şu anda bine yakın uluslararası çalışanımız mevcut. Tüm çalışan sayımız ise 10 bin civarında.

## STRATEJİK PERSPEKTİF DÖNÜŞTÜ

Yönetimsel ve stratejik olarak da çok değişmemiz gerekti. Orijinal değerlerimizi tuttuk diyebilirim. Bunlar inovasyon ve mühendislikti... Bunlara satış pazarlama gibi stratejiler ekledik. Tabii ki tüm dünyaya gitmek ve ulaşmak zorundaydık. Kendimizi mobil operatörler gibi konumladık. Perakendeye geçiş yaptık. İyi bir perakende kanalı haline gelmek için çalışmalar yapmaya başladık. Tüm bunları kendi başımıza gerçekleştirdik. Herhangi bir danışmanlık hizmeti almadık. Zaten biz her zaman 'sürekli yeni yollar düşünelim' (Let's think about new way) deriz. Meydan okumalara yanıt vermeyi severiz, risk almak isteriz. Bu bizim zaten kendi yapımızda olan bir şeydir. Bu nedenle zaten bildiğimiz bir şey için yardım almadık. Çok iyi insanları işe aldık. Değişim ve dönüşümde en iyi yol nedir diye onlara sorduk. Bu soruların yanıtlarını denedik. Tabii ki bazen çok büyük hatalar da yaptık. Ancak bunlardan çok iyi dersler çıkardık ve kendimizi bunlara göre geliştirdik. Böyle çalıştı bu iş...

## BÜTÜNSEL DENEYİM KAZANDIRDI

İnovasyon bir kültürdür, DNA'dır, bir yolculuktur. Tek seferlik bir iş değildir. Akıllı, yetenekli, açık görüşlü insanlara sahip olmanız lazım. Yeni bir fikri ortaya çıkarabilecek ve bunu gidip deneyebilecek, risk alabilecek kişilere sahip olmak çok önemli. Bunun dışında da değer ne olduğunu anlayabilmek gerekli. Pazarı iyi koklamak şart. Sonuçta markayı oluşturmadan önce mevcut deneyimi kullanmak için de çaba sarf etmek gerekiyor. Biz buna 'bütünsel deneyim' diyoruz. HTC markasını yarattıktan sonra bu bütünsel deneyimi yaşamak için çok uğraştık. Donanım altyapımızı yeni markamızla birleştirdik. Şunu rahatlıkla söyleyebilirim, bugün yarattığımız HTC ürünlerini, 5 yıl önce ürettiğimiz ürünlerle karşılaştırdığımızda çok farklı olduklarını görüyoruz. Şu anda çok daha fazla müşteri çekiciliğine sahip ürünler oluşturuyoruz. Daha önce ürünlerimiz teknolojik ürünlerdi. Sadece teknoloji insanları için iyiydi. Oysa şimdi müşteri ne ister biliyoruz. Dizayn, beklenti ve istekleri okuma, kalite ve deneyim kullanma şeklimiz çok değişti. Marka olmadan bunu başaramazdık.

## FİKİR NASIL ÜRÜNLEŞİYOR?

Bizim çalışanlarımız her gün pek çok konsept üzerinde çalışıyor. Daha sonra bunların prototiplerini hazırlıyorlar. Sonra örnekler oluşturuluyor. Bunların çalışabildiğini ve iyi fikirler olduğunu ispatlamaları gerekiyor. Eğer iyi bir fikirse tüm bu süreçlerin ardından ürün haline dönüştürülüyor. Bu süreç duruma göre uzun ya da kısa olabiliyor. Bazı iyi fikirler birden bire ortaya çıkıyor. Yönetim de bunu hemen anlıyor ve hemen yapmalıyız diyor. Bazen bu süreç 1 yıl bile alabiliyor. Bunun sonucunda başarısız olanlar da oluyor. Ama bu hiç sorun değil. Hatta iyi bir şey diyebiliriz. Biz bir yıl içinde yüzlerce fikir deniyoruz. Bunlar arasından ise belki sadece 10 tanesi ürüne dönüştürülüyor. Bir üreticinin kendini markaya dönüştürmesinin doğru zamanını anlaması için tek bir kriter yok. Bunun için standart bir cevap da yok. Ancak üretici şirketin kendi iş şartlarını ve iş tanımını iyi biliyor olması çok önemli. Şirketin marka yaratma serüvenine girmeden önce ne yapıp ne yapamayacağını da iyi bilmesi gerekiyor. Rekabeti

iyi tanımlaması ve koklaması şart. İnovasyon konusunda ne kadar iyi olduğunuzu da ölçmeniz gerekir. Hep söylediğim gibi inovasyon bir yolculuktur. Uzun dönemli bir iştir. Tek seferlik bir atış değildir. Aynı zamanda inovasyon için kaynağa sahip misiniz buna da bakmanız gerekir. Aslında marka yaratma süreci şirketten şirkete ve sektörden sektöre değişiyor. Ancak bu saydıklarım doğru zamanın gelip gelmediğini anlamak için iyi bir yol gösterici olabilir.

### **DÖNÜŞÜM YOLUNDAKİ ZORLUKLAR**

Sonuçta marka yaratmak çok da kolay bir yolculuk değil. Örneğin başlarda bizim bir pazarlama tecrübemiz yoktu. Pazara sunduğumuz mesajlar ve iletişim şeklimiz çok da iyi değildi. Markalaşmanın ilk aşamasında bu konuda hatalarımız oldu. İletişimde çok güçlü değildik. Ancak tüm bunlardan çok iyi dersler çıkardık. Bazen de müşterilerin ne tür ihtiyaçları olduğunu tam olarak anlamakta, daha doğrusu zamanında anlamakta problemler yaşadık. Ama bunların her birinden hızlı bir şekilde ders aldık. Ben buna öğrenme süreci diyorum. Sonuçta hata yapmak çok normal ve doğal. İnsanlar her zaman hata yapar. Ancak önemli olan hatalarınızdan ne kadar hızlı döndüğünüz ve bunlardan neler öğrendiğinizdir.

### **EN ÖLÜMCÜL HATAMIZ**

HTC, başından beri kültürüne değişimi işlemeyi başarmış bir şirket. Tabii ki markasızlıktan markaya ulaşmak çok büyük bir değişimdi. Ama biz başından beri küçük değişiklikleri her yıl bünyemizde yapıyorduk zaten. Değişim bizim kültürümüzün bir parçasıydı, halen de öyle. Bu nedenle bu yolda en ölümcül hatanın değişime inanmayı bırakmak olduğunu düşünüyorum. Büyük değişimler için vizyonunuzun da sağlam olması lazım. Bu vizyonu takımınıza hatta müşterilerinize iyi bir şekilde anlatmanız gerekli. Aynı zamanda bu vizyonun hayata geçirilmesi konusunda öncelik vermeli ve bunu takip etmelisiniz. Bazen 'hızlı kazanma' dediğimiz bir ivmeye de ihtiyacınız olur. Bu süreçte çok uzun araştırmalar, çok uzun çalışmalar değişime sekte vurabilir. Örneğin biz HTC olarak markalaşacağız dedikten sadece 1 yıl sonra HTC Touch'ı piyasaya çıkardık. İlk akıllı telefonu. Ve bu ürün piyasaya çıktıktan sonra olağanüstü bir başarı elde etti. Takımımız da 'Evet biz bu işi başarabiliriz' heyecanına kavuştu. Bu da markalaşma yolunda iyi gittiğimizin önemli bir göstergesiydi. Vizyon, tutku ve insanlara arkasında duracağı bir şeyler vermeniz çok önemli.

### **DEV BÜYÜKLÜĞÜN RAKAMSAL AÇILIMI**

#### **MARKALAŞIRKEN MİLYAR DOLARLAR VARDI**

2006 yılında markamızı yaratmaya ilk başladığımızda 2 milyar dolarlık bir şirkettik, Markalaştıktan sonra büyüme hızımız katlandı, 2004 yılından 2008'e kadar her yıl ciromuza yaklaşık 1'er milyar dolar ekledik.

#### **ZORLANDIĞIMIZ DA OLDU**

2008 yılında biraz zor bir yoldu, Çok iyi bir kârlılığa ulaştığımız halde büyümede yüzde 5 geriye gittik, Bunun en önemli nedeni ekonomik kriz oldu, Aynı zamanda Windows'dan android'e geçiş yapıyorduk, Ancak yine de kârlılıkta herhangi bir erime olmadı.

#### **KÜÇÜK ŞİRKET GİBİ BÜYÜDÜK**

2010, ise tam anlamıyla sıçrama yaptığımız bir yıl oldu, Ciromuzda yüzde 93, kârımızda yüzde 70 artış yakaladık, Çok önemli bir yıldır, Bu tür bir büyüme ancak küçük ve yeni başlayan şirketlerde görülür, Biz bu sıçramayı gerçekleştirdiğimizde zaten milyar dolarlık bir şirkettik, Ancak yine de çok önemli bir büyüme yakaladık, 2009 yılında ciromuz 4,5 milyar dolardı, 2010'da 9 milyar dolara sıçradı.

#### **AYNI HIZLA YOLA DEVAM ODAĞIMIZ AKILLI TELEFON**

Telekomda şu anda kâr marjları düşüyor deniliyor, ancak biz kârlılığımızı aynı şekilde sürdürüyoruz, Aynı marjda ilerliyoruz, Şu anda akıllı telefonlara, tablete ve inovasyona odaklanmış durumdayız.

#### **SİÇRATAK ÜRÜN ARAYIŞI**

Bize yeniden sıçrama yaptırarak, çabuk kazanmamızı sağlayacak yeni ürünler ortaya çıkaracağız, Biz HTC olarak insanlara seçenek sunuyoruz, Biz her şeyi bildiğimizi söylemiyoruz, O kadar akıllı değiliz.

#### **MÜŞTERİ BİZDEN AKILLI**

Bu nedenle müşterilerimizin bizden çok daha akıllı olduğunu düşünüyoruz, Sadece 'Tablet, akıllı telefon, küçük araçlar, keyboardlar ne isterseniz bizim sizin için bir ürünümüz var' diyoruz, Bu bizim stratejimiz, Biz 2008 yılından bu yana fason işini de artık yapmıyoruz.



## ŞİRKETİM BENİM ÖNÜMDE GİDEBİLMELİ

Hep kendi işini yapmak istedi. Çocuklukta ilk işi olta satmaktı. Aile şirketinde çalıştığı zamanlarda da aileden bağımsız yatırımlar yapmayı sürdürdü. Kurucuları arasında yer aldığı internet sitesiyle Türkiye’de internette para kazanan birkaç kişiden biri oldu. Girişimci olarak karar almayı değil, alınan kararı onaylamayı seviyor. Risk alırken cesur. Yeni alanlara girme konusunda iştahlı. Ancak beklentileri karşılamayan işten hemen çıkacak kadar da sonuç odaklı. Sözünü ettiğimiz kişi Esas Holding Yönetim Kurulu Üyesi, Pegasus Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı. 5 yıl önce Sabancı Holding’den ayrılarak kendi hikayesini yazma kararı alan Sabancı, bugün gelinen noktada Avrupa’nın 7’nci, dünyanın 17’nci büyük havacılık yatırımcısı. Sektörde 20’nci yılını kutlayan Pegasus, ilk 15 yılında 15 milyon yolcu taşıırken Sabancı’nın yönetiminde son 5 yılda 26 milyon yolcu taşıyarak rekor bir büyüme kaydetti. Sadece Pegasus değil, Esas Holding de yine onun katkılarıyla hızlı bir yolculuk içinde. Önümüzdeki dönemde sinema, sağlık ve gayrimenkulde fırsatlara bakacaklarını söyleyen Sabancı, “Sağlıkta büyümek için projelerimiz var. Hizmet sektöründe misafire yakın olan çoğu işe bakıyoruz. Bir de gayrimenkul işimiz var. Ama gayrimenkulü üreten değil finanse eden tarafta olmak istiyoruz. 100 milyon Euro’luk bir fon ayıracağız. Bunu 2 kata kadar büyütme ihtimalimiz var” diyor. Son yıllarda girişimcilikte çizdiği farklı profille ön planda olan Ali Sabancı, fırsatlara bakış açısını, değerlendirme kriterlerini ve odaklandığı işleri Capital’e şöyle anlattı...

**Capital:** Kendinizi nasıl bir girişimci olarak görüyorsunuz?

- Karar almasını değil, alınan kararları teyit etmeyi seviyorum. En iyi meziyetim, doğru ekiple çalışmak ve onlara yetki vermek. İşin içine egomu sokmuyorum. Bana göre girişimci olmak için gereken en önemli faktörlerden biri, yatırım yaptığın şirketin senden daha önde gidebilmesine izin vermek. Doğru ekibi kurup kimyayı tutturduğun zaman önünde durmayacaksın. Türkiye’de, sandalye egosu çok yoğun. Bir evvelki dünyamda, yani Sabancı’da çektiğim en büyük sıkıntılardan biri buydu. Bir sürü patronum vardı ve bu patronların geneli emekliye ayrılrsa ertesi gün ne yapacağını bilmiyordu. Çünkü hayatları işti. Bu çok olumlu bir şey değil, hayatın iş olması yetmiyor. İş yapabilmek için dünyanın farkında olmak lazım. Seyahat etmek, Şarabı bilmek, resmi bilmek, network oluşturabilmek gerekiyor. Oysa beni bıraksalar, ertesi gün ne yapacağımı biliyorum, çünkü hobilerim var.

**Capital:** Birlikte çalıştığınız ekiple nasıl bir iletişiminiz var?

- Ben içimde fazla bir şey tutamam, ekibimdeki arkadaşlarımla kavga da ederiz. “Sen bana bunu dedin, hoşuma gitmedi kardeşim” derim. Aynı şekilde onlar da bana der. Şeffaf olmak çok önemli. Şeffaflıktan kastım, işlerin nasıl gittiğiyle ilgili insanların da farkında olduğu bir ortam yaratmak. Benim girişimcilik de bana göre bundan ibaret.

**Capital:** Gerek çocukluk gerek öğrencilik yıllarınızda yaşadıklarınız girişimciliğinizi nasıl etkiledi ve şekillendirdi?

- Girişimcilik genlerle alakalı bir durum değil. Bunu yolda giderken öğreniyorsun. Öğrenme ailenin içinde başlıyor, ama orda bitmiyor. Mesela benim yurtdışında yaşamam bana çok faydalı oldu. Çünkü orada hiç kimseydim, burada hiç kimse olamıyorsunuz.

**Capital:** Riske bakış açınız nedir?

- En kötü ihtimalle ne kaybederiz diyerek yola çıkıyorum. Kaybedersek hazmedebilir miyiz, hazmedemez miyiz? şirket olarak finansal ve moral açısından hazmedebilir miyiz? 3 yıl evvel Sabiha Gökçen’e uçak indiğinde gürültü kopmuştu. Şimdi bu bir risk mi? Şimdi baktığımız zaman bu bir girişimcilik örneği. Oysa o zaman büyük bir riskti, iyi olduğu zaman adı girişimcilik oluyor. Dolayısıyla neyi risk aldığın da önemli.

**Capital:** Pegasus’la geldiğiniz noktayı önceden tahmin edebilmiş miydiniz?

- Bugünü göreceğimizi düşünmüyorduk. Biz Pegasus’u 5 yıl önce 12 milyon Euro’ya aldık. Şimdi 3,2 milyar dolarlık liste fiyatlı uçak siparişimiz var. Sabiha Gökçen’e yakın bir merkez binası yapıyoruz. Muhtemelen bize maliyeti 12 milyon Euro’dan fazla olur.

**Capital:** Havayolu taşımacılığındaki gücünüz nedir?

- Esas Holding ailesinin etki ettiği havayollarının uçak sayısı 201. Pegasus’un 32 uçağı var. En büyük hissedarı olduğumuz Air Berlin’in 150 tane uçağı bulunuyor. 2008 yılında 35 milyon misafir taşıdık. Türk Hava Yolları, bizden bir 10 milyon daha eksik taşımış. Boeing’in en önemli 5 müşterisinden biriyiz.

Bizim Avusturya'da bile havayolu şirketimiz var. Bu bir ekosistem. Boeing'le pazarlık yapılacağı zaman Air Berlin ve Pegasus aynı anda gidiyor. Air Berlin'in şu anda 100 uçak siparişi var. Los Angeles'da bir leasing şirketine ortağız. Vietnam'a, Güney Afrika'ya uçak leasingi yapıyor. Dolayısıyla bizim için Güney Afrika'nın kuru da önemli. Uçak kiralamak istediğim zaman pazarın ne olduğunu biliyorum, çünkü masanın öbür tarafında da hissedarım. Credit Suisse'e göre Avrupa'nın 7'nci, dünyanın 17'nci büyük havacılık yatırımcısıyız. Pegasus, ilk 15 yılda 15 milyon misafir taşıırken son 5 yılda 26 milyon misafir taşıdı. Bizim model yanlış deniliyor. Peki nasıl şirketimiz, sektörün 3 katı hızla büyüyor? İnsanlar, alışkanlıklarını kırmakta zorluk çekiyor, ama kırıp bizimle uçuyor. Biz sektörde pahalılık kavramını ve algıyı değiştirdik.

**Capital:** İş fırsatlarını değerlendirirken sıradan insanlardan farklı olarak nasıl bir bakış açınız var? Para getirecek işi nasıl kokluyorsunuz?

- İki ay önce AFM'yi 8 liraya aldık, şimdi 16 lira oldu. Bu başarı mı? Hayır değil. Bizim amacımız, 2-3 ay sonra bunu halka arz edip çıkmak değil. Kriterlerimizi kısa vadeli ölçmüyoruz. Yatırım komitesine AFM'yi sunarken sağ olsun babam, "Bu sinemaların mülkleri kimin, kötü gelirse buraya bina yapılır mı" dedi. Adamı kınayamazsın, çünkü adamcağız, belki 70'lerin ortasında gittiği Adana'daki sinemadan başka hiç sinemaya gitmedi. Sabancı'dayken bir çağrı merkezi işine girmeye çalıştık. "Restoranın telefonunu bulmak için kim arar 118'i" dediler. Çünkü, böyle bir durumda onların sekreterleri arıyordu. Onun için ilgili tecrübe de çok önemli.

**Capital:** Son dönemde Esas Holding olarak çıktığınız işler oldu mu?

- Organik işine girdik ve anladık ki bunun Türkiye'deki pazarı 50 milyon dolar. Buna ihracat da dahil. Onun için o işten çıktık. Böyle meziyetlerimiz de var. Kan fazla akmadan, "Biz bu işle uğraşmayalım" deriz. Olmuyorsa zorlamayacaksın.

**Capital:** Size ortaklık ya da "Bizi alın" diye gelenlerin sayısı çok mu?

- Esas Holding'e çok yoğun teklifler geliyor. Gelen teklifler, ayda 100'ü bulabilir. Mesela AFM'yi 8 TL'den aldık, 2 ay sonra 16 TL'ye çıktı. Şirketle ilgili herhangi bir geliştirme yapmadık. Sektörde de herhangi bir iyileştirme olmadı. Hadi yarısı borsadan diyelim, peki diğer yarısı? Diğer yarısı perakende yatırımcının bize olan inancını gösteriyor. "Bunlar, bunu aldığına göre bunun ederi 8'den daha yüksek, zaten bunlar da bu işi burada bırakmaz" diye düşünüyorlar. Bu bana cesaret veriyor. Türkiye'deki perakende yatırımı çok önemli. Bunun dışında bizim Türkiye'deki diğer risk sermayelerine kıyasla soy ismimizden gelen önemli bir itibarımız var. İnsanlar onlara haksızlık yapmayacağımızı biliyor. Finansman kaynaklarımız çok bol. Çoğu insandan daha kolay iyi insan bulup ailemize katabiliyoruz. Bu üç özellikten dolayı Anadolu'dan da İstanbul'dan da yoğun talep geliyor. Zaten Esas Holding'in şu andaki çalışma yapısında bu teklifleri filtre eden bir ekip var. Filtrelemek gün geçtikçe zorlaştığı için yatırım yaparken kriterler koyduk.

**Capital:** 2011 hedefleriniz neler, nasıl bir büyüme planlıyorsunuz?

- 2011'de Pegasus'un büyümesi için kuzeyde, güneyde ve doğudaki komşularımızda yeni hatlar açmak istiyoruz. Şu anda komşularımız arasında tek Gürcistan ve Beyrut'a uçabiliyoruz. Bu coğrafyaya daha fazla odaklanmak istiyoruz. İran'a ve Suriye'ye uçabilmek istiyoruz. Elimizi kolumuzu bağlayan ikili anlaşmalar var. Bu anlaşmalara göre Türkiye'den Suriye'ye Türklere ait tek bir havayolu uçabiliyor. Bu durum McDonald's'a, "Sadece Ankara ve doğusunda restoran açabilirsin" denirken Burger King'e, "Türkiye'nin her yerinde açabilirsin" denilmesi gibi... Bizim sektörün liberalizasyonu geriden geliyor.

**Capital:** Hangi sektörleri yakın markaja alacaksınız?

- Sağlık sektörünü. Bundan 4-5 ay öncesine kadar sinemaya girmek nasıl projeyse sağlık sektöründe büyüme için de projelerimiz var. Hizmet sektöründe misafire yakın olan çoğu işe bakıyoruz. Bu yüzden AFM'nin sahibiyiz. Gıdada fırsat var gibi görünüyor ama ölçek önemli. Gıdım gıdım yapmayacağız bu işi, yaparsak büyük yapacağız. Şu anda iki arada bir deredeyiz. Havacılıkla ilgili Türkiye'de ve yurtdışında her önemli insanı tanıyoruz. Bir de şimdi gayrimenkul işimiz var. Ama gayrimenkulü üreten değil finanse eden tarafta olmak istiyoruz. Burada ağırlıklı olarak yapı üzerinde çalışıyoruz, oraya 100 milyon Euro'luk bir fon ayıracağız. Bunu 2 kata kadar büyütme ihtimalimiz var. Paranın yüzde 50'sini Türkiye'de yüzde 50'sini yurtdışında harcamak istiyoruz. Son 3 yılda dünya, krizden Türkiye'den daha fazla etkilendi. Dolayısıyla Londra'da, New York'ta, Singapur'da alacağım ticari gayrimenkulün değeri, Türkiye'ye kıyasla daha alt seviyede. Oralarda daha düşük getiriler olsa bile projelere bakmak istiyoruz.

**Capital:** Çıkabileceğimiz başka işler olabilir mi? - Şu anda başka bir şey yok.

## PSİKOLOGLA EMEKLİLİĞE GEÇİŞ YAPTIM

Masasının üzerinde “Görülmesi Gereken 500 Yer” yazılı kalın bir kitap. Etrafta açılmamış koliler... Burası yerleşilmemiş bir oda. Ancak odanın sahibi işe yeni başlayan değil henüz bırakmış bir isim. Gündüz Özdemir’in odasındayız. Özdemir, bundan tam 38 yıl önce bir gazete ilanı ile Koç Holding’de işe başladı. İlk görevi Beko Ticaret’te satış temsilciliği idi. Bu ilk basamağı geçtikten sonra kariyerinde sağlam adımlarla ilerledi. İşe başladığı ilk şirkette genel müdürlük koltuğunun ardından, Koç Holding Dayanıklı Tüketim Grup Başkanlığı’na kadar yükseldi.

“Beko bir dünya markasıdır” sloganının içini dolduran ve markayı beyaz eşya sektöründe dünyanın en büyük 9’uncu markası yapan da Arçelik’in eskimiş imajını yenilikçi marka algısıyla değiştiren de yine O idi. Koç Grubu’nun en başarılı profesyonellerinden biri olarak adını iş dünyasına yazdıran Özdemir, uzun yıllar süren yoğun bir temponun ardından geçtiğimiz mayıs ayında 60 yaş sınırı nedeniyle gruptan emekli oldu. Bugünlerde dolu dolu bir iş yaşamını ardında bırakıp yeni bir döneme başlamanın tanımlanamaz ruh hali içinde. Onun durumunda biri için emekliliğe hazırlıksız olduğunu söylemek ise zor. Emekliliğe yaklaştıkça yaşayacağı değişimin kendisini nasıl etkileyeceğini sorgulamaya başlayan Özdemir, bu nedenle bir psikologa bile gittiğini belirtiyor. Golf oynamasının en büyük avantajı olduğunu düşünüyor. Bir taraftan da geçici olarak yerleştiği yeni ofisinde emeklilik planları yapıyor. Bundan sonra iş anlamında neler yapacağına ilişkin sorusu ise yanıtız. “Ne yapacağımı değil ama ne yapmayacağımı çok iyi biliyorum. Çok ağır bir sorumluluk altında hiçbir şey yapmayacağım” diyor. Danışmanlık yapması yolunda önerilerle, ortaklık yönünde teklifler aldığını ancak bu konuda henüz bir karar vermediğini de sözlerine ekliyor. Emekliliğe henüz adımını atan Gündüz Özdemir, dünden bugüne Koç hikayesini ve yeni yolculuğunda neler yapmayı planladığını Capital’le paylaştı:

**Capital:** Koç Holding’de ne zaman işe başladınız?

- 1972 yılında Koç Holding’in ilk pazarlama şirketinde işe başladım. O yıllarda Beko, Koç Grubu’nun ürettiği kibrit, ampul ve konserveyi satardı. Arçelik’in distribütörlüğünü yapmaktaydı. Biz de bunları pazarlardık. Dolayısıyla çok yönlü bir pazarlama faaliyetinin içinde çalıştım. Çamaşır ipi bile sattım.

**Capital:** Sizi kim işe aldı? İlk göreviniz neydi?

- İlk görevim satış temsilciliği idi. İşe alınma kararımı şirketin o zamanki genel müdürü olan rahmetli Basri Öztekin verdi. Daha sonra bölge müdürü oldum. Bütün İstanbul ve Trakya’dan sorumluydum. 1983 yılında beni şirketin satış müdürü yaptılar. 1991’de de genel müdürlüğe geldim. Beko okul gibi bir şirketti. Herkes sıfır noktadan gelirdi. Terfi noktalarına dışarıdan alım yapılmazdı. 2000 yılında Koç Holding’in aldığı bir kararla Beko ve Arçelik birleşerek bugünkü Arçelik şirketi oluştu. Ben de 2007 Ağustos ayına kadar hem Arçelik Genel Müdürü hem Koç Gurubu Dayanıklı Tüketim Grup Başkanı görevlerini yürüttüm. Bu yılın mayıs ayında 60’ıncı yaşımı tamamladığım için gruptan emekli oldum.

**Capital:** İlk genel müdür olduğunuzda neler hissetmişsiniz?

- Genel müdür olduğumda 42 yaşındaydım. İlk günlerde çok büyük bir heyecan duydum. İtiraf edeyim biraz da korktum. Ama ekiple birlikte çok çalıştık. Kalite sistemlerine odaklandık. 1998 yılında 49 yaşında Avrupa’da kalite ödülünü aldık. Böylelikle ilk defa bir Türk şirketi bu ödüle layık bulundu. Bu benim ve ekibim için büyük bir gurur kaynağı oldu.

**Capital:** O dönemler Koç Holding’de CEO kimdi? Siz kimlere bağlı olarak çalıştınız?

- O dönem farklı bir organizasyon yapısı söz konusuydu. Bir başkan ve başkan yardımcıları vardı. Ben genel müdür olduğumda başkanımız Uğur Ekşioğlu idi. Sonra Hasan Subaşı oldu. Genel müdürlüğüm döneminde Beko dört başı mahmur bir marka haline geldi. Başarıyı getiren müthiş bir ekip ruhuna sahip olmamızdı. Mükemmel bir şirketti. O günden bugüne hiçbir Koç Grubu şirketi Avrupa’dan bu ödülü almadı.

**Capital:** Vehbi Bey’le çalıştınız mı? Nasıl bir çalışma sistemi vardı?

- Tabii... Vehbi Bey 1996 yılında vefat etti. Beko’da bizim ekolumuz Vehbi Bey’in iş yapış tarzından çok etkilenmiştir.

**Capital:** Nedir o ekol?

- Müşteri velinimetimizdir, prensip odur. Vehbi Bey hep böyle söyler. Kendisi yanımıza yılda iki üç kez uğrar, sorular sorardı. Birtakım faaliyetler hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak isterdi. Vehbi Bey tüketicilere nasıl davrandığımızı çok iyi takip eder, arızalı ürün oranına dikkat ederdi. Sürekli çalışanları

kontrol ederdi, müthiş takipçiydi. Söylenen her kelimeyi dinler, gerektiği zaman cebinden bir kağıt çıkarır not alırdı. Eski Türkçe yazdığı için hiçbirimiz okuyamazdık. Bir sorunu çözdükten sonra telefon eder, gayet kibar bir dille “Şöyle yaparsanız daha iyi olur” diye ikazlarda bulunurdu. Her şeyi ben bilirim demez, aksine hiç bilmeyormuş gibi davranırdı.

Bugün bazı yöneticiler ummadıkları pozisyonlar yakaladıklarında kendilerine aşırı güven duyuyor. İşte tehlikenin başladığı nokta burası oluyor. Her şeyden bir şey almayı becerebilmek akıllılıktır. Bunu yapmayı becerenler daha az hata yapar. Vehbi Bey’le beraber çalışmak, ondan bir şeyler alabilmek müthiş bir keyifti.

**Capital:** Vehbi Bey’in oluşturduğu kurum kültürü, ilkeler hala Koç Holding’de devam ediyor mu?

- Tabii... Zaten başka türlü olamaz. Ama şirket özelinde yönetim tarzına bağlı olarak değişken durumlar görebilirsiniz. Müşteri velinimetimizdir anlayışı asla terk edilmiyor.

**Capital:** Tüm kariyerinizi tek bir grupta geçirdiniz. Koç Holding’de çalışmanın cazibesi ne oldu?

- Aidiyet önemli bir duygudur. Ben ilk günden bugüne böyle bir gruba ait olma duygusuyla yaşadım. Bunu asla parayla ölçemezsiniz. Oraya ait olmaktan, bulunduğum çevreden, grubun itibarından, büyüklüğünden, kendi yaptığım işlerin doğru olmasından ve bana bu fırsatı vermelerinden her zaman gurur duydum. Ben kendimi biraz da şanslı sayıyorum. Çünkü çalışma hayatında bazen önünüz bir tikanır, 10 yıl terfi alamazsınız. Ben her 2-3 yılda terfi alan bir profesyonel oldum. “Şurayı da yapmadan geçtim”, “Orda bir eksiklik kaldı mı?” diye hiç düşünmedim.

**Capital:** Peki başka şirketlerden teklifler alıp da gitmeyi düşündüğünüz dönemler oldu mu?

- Teklifler oldu ama gitmeyi hiç düşünmedim. Hatta öyle teklifler geldi ki “Koç’taki toplam gelirini x ile çarp, öyle gel çalışalım” dediler. Orta kademe müdürken sektörün önemli kuruluşlarından iki şirketin genel müdürlüğünü teklif ettiler, gitmedim. Koç’ta çalıştığım sürece beni hisseden ve gören bir yönetim tarzı vardı. Çalıştıkça ilerledim. Hiçbir zaman gitmediğim için pişman olmadım.

**Capital:** Koç’taki başarının arkasında profesyonellerle patronların uyumlu çalışması mı yatıyor?

- Aile asla işini doğru yapana müdahale etmez, ben böyle bir şey ne duydum ne gördüm ne de yaşadım. Bazen de müdahale edilecek çok iş oluyor, o zaman da müdahale etmek normal. Bu dengeleri iyi gözlemek lazım.

**Capital:** Grupta üst düzey yönetici ve CEO pozisyonuna gelenlerin ortak özellikleri nedir?

- Ortak özellik yok gibi... Başkan koltuğunu işgal eden arkadaşlara baktığımızda hepsi bir şirket yöneterek oraya gelmiş değil. Bir şekilde bir yerlerden transfer edilerek oraya gelmiş olanlar da var.

**Capital:** Koç Holding’de 60 yaş sınırı var. Sizce bu durum profesyoneller üzerinde baskı kuruyor mu?

- Öyle bir baskı yok. Bunun hem doğru hem yanlış tarafı var. Ben bir ara 60 yaş sınırının yanlış olduğunu düşünüyordum. Çünkü 60 yaşında tüm tecrübelerinizle en faydalı olacağınız zamana geliyorsunuz. Ama öte yandan bazı insanlar var ki 50 yaşına gelince performansı düşüyor, verimsizlik had safhaya çıkıyor. Dolayısıyla bu durum kişiye göre değişir. Verimli olanlar 60 yaşının üstünde de çalışabilir. Genel düşüncem bu. Olaya bir de başka taraftan bakalım. Ben hep tempolu çalıştım. Uzun mesai saatlerim oldu. Birçok şeyden mahrum kalan insanlar açısından 60 yaş emeklilik için iyi bir yaş.

**Capital:** Masanızın üzerinde “Görülmesi Gereken 500 Yer” kitabı var. Peki planlarınız var mı? Neler yapacaksınız?

- O kitabı aldım ve onun üzerinde biraz çalışıyorum. Şimdi golf oynuyorum. Sağlığıma da yardımcı oluyor. 6-7 saat golf sahasında yürüyorum. Hiçbir şekilde rahatsız bile olmuyorum. Tabiatla iç içe oynarken zevk alıyorum. İşin bir de sosyal boyutu var. Keyifli arkadaşlarla tanışıyorum. 95-96 yaşında golf oynayanlar var.

**Capital:** Kendi işinizi kurmak gibi bir düşünceniz var mı?

- Ne yapacağımı değil ama ne yapmayacağımı çok iyi biliyorum. Çok ağır bir sorumluluk altında hiçbir şey yapmayacağım. Ağır sorumluluktan yana kısmetime düşen her türlü şeyi tamamladığıma inanıyorum. Çok şükür bunca yılın çalışmışlığının bana sağladığı birtakım avantajlar var, ondan dolayı ayaklarımın üzerinde durabilecek durumdayım. Bakalım emekliliğin daha çok başındayım ama dediğim gibi ne yapmayacağımı biliyorum.

**Capital:** Kitap yazma gibi bir düşünceniz var mı?

- İş hayatında yıllarca biriktirdiğim evrakların yer aldığı 30'a yakın sandığım var. Şu anda onları bir düzene koymaya çalışıyorum. Bunlar çok değerli evraklar. Benden sonra gelen kuşaklar için bu evraklardan bir şeyler toparlamaya çalışacağım. Türkiye'de modern pazarlamanın bütün dönemini yaşama fırsatım oldu. Şimdi bunların üzerinde çalışıyorum.

## İŞİ BİLMEYEN DÜNYA DEĞİ NASIL OLDU?

Kozmetik sektörünün en güçlü markalarından biri olarak da dikkat çekiyor. Şirketin öyküsü ise bir hayli ilginç. Oriflame Yönetim Kurulu Başkanı ROBERT AF JOCHNICK, iki kardeşiyle birlikte sektörde hiç deneyimleri olmadan bu işe girme cesareti gösterdiklerini söylüyor. Doğrudan satış işine inançlarının onları bir kozmetik devi haline getirdiğini belirtiyor. İlk 7 yıl hiç kâr etmediklerini itiraf ediyor ve "Yine de yılmadık. Bu işe olan inancımızla ve doğru hamlelerle bugün 1,5 milyar Euro'luk bir şirket haline gelmeyi başardık" diye konuşuyor. Oriflame, dünyanın önde gelen kozmetik markalarından biri. Doğrudan satış modelinin ise en başarılı temsilcilerinden... Şirketin şu anki yönetin kurulu başkanı Robert Af Jocnick, bu işi kardeşleriyle birlikte tam bir girişimci gibi düşünerek kurduklarını söylüyor. İlk başlarda çok sıkıntı çektiklerini itiraf ediyor. Hatta ilk 7 yıl kâra geçemediklerini ama doğru insan kaynağına ulaşarak başarıyı yakaladıklarını belirtiyor. Oriflame, asıl gücünü reklam yapmak yerine eğitilmiş satış danışmanlarıyla doğrudan müşteriye ulaşarak elde etmiş durumda. Jochnick, sektörde bu vizyonla geldikleri yeri ve Türkiye pazarıyla ilgili planlarını şöyle anlatıyor: "Toplam 3 milyon 600 bin satış danışmanımızla 60 ülkede faaliyet gösteriyoruz. AR-GE'de çalışan 100 bilim adamımız da her yıl 350 yeni ürün çıkarıyor. Son dönemde ağırlıklı olarak Asya ülkelerinde büyüyoruz. Türkiye pazarını yükselen yıldız olarak tanımlıyoruz. Hatta Türkiye, en büyük pazarımız olmaya aday." Oriflame Yönetim Kurulu Başkanı Robert Af Jocnick'le markanın büyüme öyküsünü, örnek iş modelini, şirketin geldiği yeri ve kozmetikteki yeni trendleri konuştuk:

**Capital:** Oriflame'i kurmadan önce ne yapıyordunuz?

- Stockholm Ekonomi Üniversitesi'nden mezun oldum. Coca-Cola'da çalışmaya başladım. 27 yaşındayken Coca-Cola'nın Brüksel organizasyonunda ardından İskandinav ülkelerinde görev yaptım. Coca-Cola'nın o bölgedeki CFO'suydum. Benden 3 yaş büyük olan ağabeyim de aynı dönemde Frankfurt'taki Polaroid şirketinde çalışıyordu. Yani her ikimiz de büyük şirketlerde görev yapıyorduk. Çok gençtik ve bir mücadelenin içine girmek istiyorduk. Kendi şirketimizi kurma hayalimiz vardı. Fırsatlarla dolu bir hayatın içindeydik. En büyük ağabeyim, bir kozmetik şirketinin franchise'sini almıştı. Onlar da doğrudan satış yapıyordu. Bu şirket başarısız olup iflas etti. Bunun üzerine en büyük ağabeyim, "Böyle bir iş modeli ve bu sektör çok iyi. Neden böyle bir iş kurmuyorsunuz" diye sordu. Daha önce Fransa'daki Electrolux için de çalışmışım. Orada birkaç ürün için doğrudan satış yapmışım. Yani doğrudan satış biraz biliyordum. Bu nedenle "Neden olmasın" diyerek bu işe başladık.

**Capital:** İlk yıllarda en çok zorlandığınız konu ne oldu?

- Şirketi İsveç'te kurduk. O zamanlar İsveç sosyalist bir ülkeydi. Her şey çok sınırlanmış ve yasaklıydı. Dolayısıyla zor bir pazarda bu şirketi kurduk. Risk sermayesi denilen bir şey yoktu. Bankaların risk sermayesi ya da nakit para akışı çok sınırlıydı. Bizim gibi küçük şirketlerin bankalardan para alması çok zordu. 300 bin dolarımız vardı ve 10 bin dolar kredi aldık. Tüm paramız bu kadardı. Bu noktadan sonra şirketin hayatta kalması için çalıştık. Yaşadığımız en büyük zorluk, kaynak bulma konusunda oldu.

**Capital:** Peki şirketinizi bu noktaya getirme yolunda en önemli dönüm noktası ne oldu?

- Çok iyi kozmetikçileri bulmamız. bizim dönüm noktamız oldu. Çünkü kozmetikle ilgili hiçbir şey bilmiyorduk. Ürün bilgimiz yoktu. Bulduğumuz kozmetikçiler ürün çizgimizi çok iyi oluşturdu. Ürünlerin içeriğinin doğal olmasına çok dikkat ettik. Hiçbir ürünümüzü hayvanlar üzerinde test etmedik. Çok iyi formüller bulduk. Doğal ürünlerimizin ciltte alerjiye yol açabilecek ya da içinde parfüm olan ürünler olmamasına dikkat ettik. Bu sırada İsveç'te kozmetik çok küçük miktarda çok istisna parfümericilerde satılıyordu. Bu satıcılar, ürünlerin ismini bile doğru dürüst telaffuz edemiyordu. Bu nedenle evlere gidip tanıtım yapabileceğimiz bir sistem oluşturmaya karar verdik. Satış danışmanlarımız evlere giderek ürünü tanıtıyor, ürünün test edilmesini sağlıyordu. Bu iş modeli özellikle büyük şehirlerin dışındaki yerleşim yerleri için çok önemliydi. Çünkü o bölgelerde insanlar, iletişim kurmayı ve konuşmayı seviyordu. Bugün kozmetik ürünlerini alışveriş yaptığımız hemen her yerde görebilirsiniz. Ama bizim bu işi başlattığımız dönemde her şey bugünkünden farklıydı. Ayrıca çok şanslıydık ki çok iyi kişiler bizimle çalışmak istedi. İsveç'te başlattığımız bu işi daha sonra Danimarka, Finlandiya ve Norveç gibi farklı ülkelere taşıdık. Daha sonraki yıllarda da dünyaya açılma hareketimiz devam etti. 44 yıldır da aynı işi yapıyoruz.

**Capital:** Peki o dönemler kârlılık konusunda nasıl sonuçlar elde ettiniz?

- Açıkçası ilk 7 yıl kârlı bir şirket olamadık. Sonuçta bir yandan şirketin ayakta kalması için para arıyor, bir yandan da ürünlerimizi satmaya çalışıyorduk. Bence yeni kurulan 10 şirketten 9'u, kuruluşunun ilk 5

yılında batar. Biz 10'da 1 şirketten biri olduk. Çünkü ilk iş kurulduğunda para çok önemli. Biz bunun mücadelesini verdik ve bu durumdan başarıyla çıktık.

**Capital:** İş modeliniz başından beri aynı mıydı, yoksa yıllar içinde değişerek ve gelişerek mi bu hale geldi?

- Her şey zamanla değişir. Rekabetin yönü değiştiğinde iş modelinde bazı gelişmeler tabii ki oluyor. Ama temele bakarsanız, biz insanlara "Gelin, eğlenin ve para kazanın" diyoruz. Bizimle çalışmak isteyenlere bir duygu aktarıyor, tutku ile şirkete bağlanmalarını istiyoruz. Başarma duygusunu onlara vermek için çalışıyoruz. Onlar kazanamazsa biz de kazanamayız. Onlar başardıkça, satış danışmanlarıyla çok güçlü bir ortaklık içine girmiş oluyoruz. Onlar bize güveniyor. Sonuçta aynı bittik. Ürün çeşitliliğimiz çok kaliteli. Her yıl 350 yeni ürün çıkarıyoruz. Bu yüzden ürün geliştirmeye çok önem veriyoruz. 6'ncı fabrikamızı Rusya'da açtık. Bu kadar güçlü bir şirket kültürüne sahip olmamız, önemli bir rekabet avantajı. İş modelimiz temelde bu ama tabii ki zamanla üzerine yeni planlar ekliyoruz.

**Capital:** Sizin yaptığınız işte inovasyon mümkün mü? Hangi alanları inovasyona açtık?

- Biz tabii ki Lancome, Estee Lauder gibi şirketleri izliyoruz. Moda trendlerini takip ediyoruz. Onlar 10 milyon dolar reklam harcamaları gerçekleştirebiliyor. Biz kendi formüllerimizi üretiyoruz. Yeni inovasyonlar gerçekleştiriyoruz. Özellikle doğaya uygun doğal ürünler üretme hedefimiz var. 100 bilim adamımız kendi ürünlerimiz için çalışıyor. Dublin'de, İsveç'te farklı ürün geliştirmek için bilim adamlarımız, Oriflame için iş başında.

**Capital:** Yaptığınız işin en önemli özelliği nedir? İnsanlara ulaşmak mı onları ikna etmek mi?

- En önemli parçası insanları eğitim aşaması. Bu yılın ilk çeyreğinde 100 bin kişiyi eğittik. Doğrudan satıştaki gücünüzü kaç tane eğitilmiş elemana sahip olduğunuz gösterir. Bugün 3 milyon 600 bin satış danışmanına sahibiz. Ürünlerimizi satmaya çalışıyorlar, tüketiyorlar ve kendi network'lerini oluşturma hedefindedirler. Örneğin siz Oriflame için çalışıyorsunuz, arkadaşınızı da bu şirkete çalışmak için ikna ediyorsunuz. Network işi çok önemli. İnternet ve sosyal medya doğrudan satış için çok önemli araçlar haline gelmeye başladı. Orada devamlı iletişim halinde olabiliyorsunuz. Bu çok heyecan verici bir gelişme.

**Capital:** Doğrudan pazarlama konusunda dünyada son 5 yılda en önemli gelişmeler neler oldu? Pazarlamanın bu türüne ilgi ve ihtiyaç ne düzeyde arttı?

- Trend, network kurarak büyümek. Bu şekildeki doğrudan satış şekli bazı ülkelerde çok yoğun bir şekilde kullanılıyor. Latin Amerika'da doğrudan satışın payı yüzde 20-30'larda.

**Capital:** Bugün en çok büyüyen kategorileriniz neler?

- En çok büyüyen kategorimiz güzellik ürünleri. Satışlarımızın yüzde 50'sini bu ürünler oluşturuyor. İkinci ürün kategorimiz inceltene, şekil veren ürünler. Biz aynı zamanda elektrik süpürgesi gibi ürünler de satıyoruz. Bunlar çok pahalı ürünler ama satılıyor.

**Capital:** Dünyanın yaşadığı ekonomik kriz doğrudan pazarlamayı öne çıkardı mı?

- Dünyanın yaşadığı krizi Türkiye'de siz aynı şekilde hissetmediniz ama ekonomik olarak insanların daha fazla işe ihtiyaçları oldu. Zor zamanlarda, daha çok satış elemanımız oldu. Ama aynı zamanda insanlara bu ürünleri satmak daha zorlaştı. Bizim için en zor olan şey, insanları şirkete çekmekti. Yunanistan'da geleneksel kozmetik perakendecilerin satışları yüzde 24 azaldı. Bizim satışlarımız arttı ama zor bir dönemdi. Biz durağan bir dönem geçirdik.

**Capital:** Büyümenizde Türkiye'nin potansiyelini nasıl değerlendiriyorsunuz?

- Türkiye'de 1992 yılında operasyona başladık. Buradaki ilk doğrudan satış yapan güzellik markası olduk. Ürün kategorilerinde, Türkiye'de en fazla yüzde 26,9 ile koku, yüzde 23,7 ile makyaj, yüzde 20,2 ile cilt bakımı, yüzde 17 ile tuvalet malzemeleri, yüzde 4,3 ile aksesuar, yüzde 7,9 ile diğer ürünler geliyor. Pazar payı açısından Türkiye'deki doğrudan satış pazarında 3'üncüyüz. Türkiye, en büyük pazar olmaya aday ülkelerden biri. Burada çok başarılı bir markayız. Türkiye için "parlayan yıldız" diyorum. Pazar çok hızlı büyüyor. Burada neredeyse 20 yıldır varız. Bu nedenle çok mutluyuz. İnsanlar çok girişimci ve çalışmaya istekli.

**Capital:** Oriflame geçtiğimiz yıl dünyada ve Türkiye'de yüzde kaç büyüdü?

- Geçen yıl Türkiye'de yüzde 28, dünyada yüzde 12 büyüdük. Bunlar çok zor bir ortamda oldukça iyi oranlar. Bu yıl sonunda büyümemizin Türkiye'de yüzde 28'i aşacağına inanıyorum.

### **Başarımın 7 kuralı**

- 1- Çok rekabetçiydik ve kaybetmeye tahammülümüz yoktu. Anne ve babamızın yanı sıra arkadaşlarımız, bize deli olduğumuzu söylüyordu.
- 2- Doğru kişilerle çalışmak ve şirket kültürünü çok iyi oturtmak bize başarıyı getirdi. Bugün başarımızın arkasında insan gücü yatıyor.
- 3- Yaptığımız işten keyif almamız da başarıda önemli rol oynuyor. Bizden kat be kat büyük rakiplerimizle hala rekabet edebiliyoruz.
- 4- Hala ilk günkü gibi çok girişimciyiz. Büyüdükçe bu duygumuz kaybolmadı.
- 5- Dünyada binlerce doğrudan satış yapan şirket var. Şimdi bu şirketlerin başında, onlara öncülük eden bir şirket konumundayız.
- 6- Bizim iş modelimiz nasıl doğrudan satış yapılması gerektiğinin örnek bir uygulaması. Oriflame'de çalışmak için satış danışmanlarımızdan hiçbir finansal yatırım beklemiyoruz.
- 7- Çalışanlarımıza eğitim veriyor ve satış için hazırlıyoruz. Bizimle çalışırken hiçbir risk almıyorlar. Başka şirketlerde böyle değil.

### **DÜNYADA YILLIK CİROSU 100 MİLYAR DOLAR**

**70 MİLYON KİŞİYE İŞ** Dünyada doğrudan satış sektöründe 70 milyon kişi çalışıyor. Satışlar yaklaşık olarak 100 milyar dolar civarında. Bazı ülkelerde, örneğin İsveç'te satışların sadece yüzde 3'ü doğrudan satış. Brezilya'da bu oran yüzde 25-30 arasında. Türkiye'de ise yüzde 30 civarında.

**TÜRKİYE'DE CİROSU 330 MİLYON EURO** Türkiye'de kozmetik ve güzellik ürünlerinin satışı 2,5 milyar Euro. Doğrudan satış oranı ise 330 milyon Euro. Doğrudan satış gittikçe payını artırıyor. 10 yıl önce belki sadece toplam satışların yüzde 5'ini içeriyordu.

**TREND HIZLA YÜKSELİYOR** Doğrudan satış insanları içine alan, istihdamı artıran bir sektör. Kendi işini yapıp kendi parayı kazanmanı sağlıyor. Doğu Avrupa ve şu anda en büyük pazarımız olan Rusya'da doğrudan satışın toplam pazardan aldığı pay yüzde 20. Doğrudan satış gittikçe yükselen bir trend ile artıyor.

**AVANTAJI NEREDE?** Reklama büyük bütçeler ayırmamak. Doğrudan satışın reklamı olmaz. Estee Lauder ya da Lancome gibi şirketler satışlarının yüzde 15-20'sini reklama harcıyor. Ama biz sadece yüzde 2-3'ünü veriyoruz. Biz onun yerine satış danışmanlarımıza teşvik veriyoruz. Biz ağızdan ağza satıyoruz. Kişiler bizim ürünlerimizi kullanıp beğendikçe başkalarına anlatıyor.

### **ORIFLAME'İN DÜNYADAKİ GÜCÜ**

**1,5 MİLYAR EURO CİRO** 1990'lı yıllardan beri yıllık ortalama yüzde 16 büyüyorduk. Bu da doğrudan satış şirketleri içinde bizi en hızlı büyüyen şirketlerden biri yapıyordu. 1990 yılında 70 milyon Euro olan ciromuz, şu anda 1 milyar 500 milyon Euro'ya çıktı. Tutarlı bir şekilde büyümeye devam ediyoruz.

**HIZLI YAYILMA STRATEJİSİ** Bugün en önemli pazarlarımız Doğu Avrupa, Rusya, Ukrayna, Kazakistan ve Mongolya. Bu pazarlardaki en büyük markalardan biriyiz. Bu nedenle Rusya'da fabrika açtık. Berlin duvarı yıkıldığında bu pazarlara çok hızlı bir şekilde yayılmayı başardık.

**ÇOK İYİ İŞ ÇIKARDIK** Çok iyi bir iş çıkardık. Asya bizim için çok önemli, mesela Endonezya 3'üncü büyük ülkemiz. Gelecekte Oriflame'i Vietnam ve Çin'de daha çok göreceğiz. Latin Amerika, Şili, Ekvator, Peru, Meksika, Afrika, Mısır ve Kenya gibi ülkelerde de varız. En büyük büyümenin Asya ve Latin Amerika'dan geldiğini söyleyebilirim ama satışlarımızın en önemli bölümü Sovyetler Birliği ülkelerinden. Bu nedenle fabrikayı orada açtık.

**ODAK RUSYA AB'ye uyum konusunda ne olur bilmiyorum ama şu anda en fazla satış yaptığımız Rusya'ya odaklanmış durumdayız. Polonya, aynı zamanda en büyük pazarlarımızdan biri. Hindistan'da da çok uzun yıllardır varız. Ve orada olmanın tek yolu orada fabrika açmaya dayanıyordu. Çin'de lisans almanın tek yolu da orada fabrika açmaktı. Türkiye'de de fabrika açacağımız bir vakit gelecek. Türkiye'nin çok parlak bir pazar olduğunu biliyorum. H&M'in ana tedarikçisinin Türkiye olduğunu çok iyi biliyorum. Türkiye bu açıdan enteresan bir pazar.**



## LİG ATLATAN BÜYÜK SIÇRAMA

Bazı şirketler satın alma ve birleşme ile zıplarken bazıları inovatif ataklarla atılım gerçekleştiriyor.

Hep sürpriz adımlar atılması gerektiğine inandı. Rakiplerini şok etmeyi sevdi. Oyunu, cesur bir şekilde oynadı. Tüm bunlar da onun kuantum zıplamalarının malzemelerini oluşturdu. İşte Jack Welch, GE'yi yeniden şekillendirirken bu ana stratejiyle hareket etti. CEO'luk görevini devraldıktan sonra büyümeyi rakiplerin hiç tahmin edemeyeceği alanlarda yakalamayı aklına koyan Welch, çözümü kuantum zıplamalar yapmakta buldu. Özellikle Uzakdoğulu şirketlerle rekabetten sıyrılmak için üretimden hizmete ağırlık vermesi gerektiğini düşündü. İsteddiği atılımı bir satın almaya yapabileceğine karar verdi. Bu yolda ilk adımı, CEO'luktaki ilk yıllarında iletişim devi RCA'yı NBC televizyonu ile birlikte 6,28 milyar dolara satın alarak attı. Bu satın almanın sonunda GE farklı bir ligde dev bir oyuncu haline gelirken gelirlerini de önemli oranda artırdı. Şirketin cirosu kısa zamanda 27,2 milyar dolardan 28,2 milyar dolara ulaştı. Sonraki yıllarda da Welch, efsanevi yönetici olma yolundaki her türlü hamlesinde kuantum zıplamalar gerçekleştirdi. Kuantum zıplama (quantum leap), kuantum fiziğinden iş yaşamına geçmiş bir deyim. Beklenmedik bir büyümeyi tanımlıyor. Bir şirketin kuantum zıplama yapması, bazen 10-20 yılda alması gereken yolu, 1-2 yılda alarak çok farklı bir noktaya geldiğini gösteriyor. Sadece GE değil, geçmişten bugüne iş dünyasında birçok şirket, kuantum zıplamalarla başarıyı yakaladı. Bu kimi zaman satın almalar ve birleşmelerle kimi zaman yeni bir pazara adım atarak kimi zaman da yepyeni bir ürünle kendi pazarını yaratarak gerçekleşti.

**SÜRAT KAZANDIRIYOR** Kuantum zıplamanın nasıl ve ne sıklıkta olduğu ülkeden ülkeye ve şirketten şirkete değişiyor. Bazı şirketler henüz yolun başında, buldukları bir niş alan ya da yeni bir ürünle müşteri karşısına çıkıp küresel düzeyde başarı yakalayabiliyorken birçok şirketin 20-30 yılda gelebilecekleri noktaya kısa sürede gelebiliyor. Öte yandan oldukça büyük bir şirket de gerçekleştirdiği bir satın almayla büyüme yolunda farklı bir açılım yakalayabiliyor. Dünya genelinde Apple'ın yaşadığı büyümeler, kuantum zıplamasının en iyi örneklerinden biri olarak kabul ediliyor. Teksas Üniversitesi Dallas İşletme Fakültesi Organizasyon, Strateji ve Uluslararası İşletmecilik Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Tevfik Dalgıç, Apple'ın inovasyonla ortaya koyduğu her ürünle bir kuantum zıplama gerçekleştirdiğini belirtiyor. Şirketin i-Pod, i-Phone ve i-Pad'le büyük satış zıplamaları yaşadığını söylüyor. Satın alma ve birleşme yoluyla yapılan zıplamalara en yeni örnek ise Google'ın Youtube'u alması gösteriliyor. Uzmanlar, Google'ın bu satın almayla yenilikçi teknolojisini daha farklı bir noktaya taşıdığını ifade ediyor. Oracle ile Sun Microsystems'in, Delta Hava Yolları ile Northwest Hava Yolları'nın birleşmesi de kuantum zıplamasının önemli örnekleri arasında yer alıyor. Bu şirketlerin özellikle müşteri tabanındaki genişlemeyle kritik bir büyüme hamlesi gerçekleştirdikleri düşünülüyor. Ünlü yönetim gurusu Martin Roll, "Bu şirketlerin birleşmeleri, daha geniş müşterilere ulaşma olanağıyla birlikte çok büyük ölçeklere terfi etmelerini beraberinde getirdi" diyor.

**TÜRKLER REAKTİF** Türkiye'de de birçok başarılı şirketin, büyüme yolunda kuantum zıplamalar gerçekleştirdiği görülüyor. Uzmanlara göre Koç Holding'in Yapı Kredi'yi alarak bankacılık sektöründe ana oyuncularından biri olması raş'ı bünyesine katarak enerji sektöründe devler ligine çıkması en başarılı örneklerden... Ülker'in Godiva'yı satın alması da uluslararası arenada gerçekleştirilen zıplamalar arasında son dönemin en iyi uygulamalarından biri olarak gösteriliyor.

Çukurova Grubu'nun Turckcell'le yaptığı başarılı hamle de Türkiye'de kaydedilen kuantum zıplamaları içinde özel bir yere konuluyor. Ancak bu örnekler rağmen uzmanlar, Türk iş dünyasındaki kuantum zıplamalarını değerlendirdiklerinde şirketlerin inovatif ürün ve hizmetlerden çok satın alma ve birleşmelerle büyük hamleler gerçekleştirdiklerine dikkat çekiyor. MSearch Danışmanlık Ortağı Ali Midillili, bu konuyla ilgili olarak, "Türk iş dünyasında şirketler proaktif değil, reaktif. Bu da bizim yenilikçi ve yol açıcı olmak yerine, iyi bir takipçi ve uyum sağlayıcı olduğumuzu gösteriyor" saptamasında bulunuyor. Hemen ardından da ekliyor: "Bana göre 'zıplama' imtiyazlı işleri alarak fark yaratmaktır. Akfen Holding'in TAV'ı bunun iyi bir örneği. İlaç alanında da kendini konumlaması ve rekabetsel avantajlarını ön plana çıkarması ile Abdi İbrahim de zıplama gerçekleştirebilen bir şirket."

TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi'nden Prof. Dr. Ramazan Aktaş da Midillili'ye katılıyor. Bugüne kadar üretim kapasitesine odaklanarak zıplamaya çalışan şirketlerin artık inovasyona ağırlık vermesi gerektiğini belirtiyor. "Hindistan ve Çin'le rekabet edebilmek için inovasyon konusunda yol kat etmek şart. Büyük oyuncular ligine çıkaracak kuantum zıplamalar bu saatten sonra ancak inovasyonla gelir" diye konuşuyor.

**ATILIM NE ZAMAN?** Bugüne kadar Türkiye'deki şirketlerin ne şekilde ve hangi sıklıkta kuantum zıplama gerçekleştirdiğine gelince... Türkiye'de birçok şirket, ortalama 2-7 yılda bir kuantum zıplama kabul edilebilecek atılımlar yaşıyor. Bu zıplamalar, uzmanların da vurguladığı gibi sıklıkla satın alma ve birleşmelerle yapılıyor. Türkiye'nin en başarılı şirketlerinden Vitra, bu kategoride... 1990'lara kadar dünya devleri için fason üretim yapan Vitra, 1990'lar sonrasında markalaşmaya önem verdi. Son 10 yılda da satın aldığı markalarla 3 kuantum zıplamasına imza attı. Şirket 2005'te Almanya'nın tanınmış seramik kuruluşlarından Engers'i bünyesine kattı. 2007'de dünyanın en köklü seramik markası olan Villeroy&Boch'un karo bölümünün çoğunluk hisselerini satın aldı. 2008'de lüks banyo mobilyaları pazarında Avrupa lideri Burgbad'ın sahibi oldu. Bu zıplamalar Vitra'yı dünya liginde bir oyuncu yaptı. Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu Başkanı Hüsamettin Onanç, artık çok üretim merkezli ve çok pazarlı bir yapıya kavuştuklarını söylüyor. "Banyo ürünleri sektöründe Avrupa'da yüzde 10, İngiltere'de yüzde 5 pazar payına sahibiz. Karo seramikte Almanya pazarında yüzde 12'lik payla lider konumdayız" diyor. Balnak Holding de son 10 yılda 2 kez kuantum zıplaması etkisi yaratan gelişme yaşadı. Bu atılımlardan ilkinin, 2007 yılında Amerikan yatırım fonu Great Circle Capital ile ortaklıkla hayata geçirdiklerini belirten Balnak Holding Yönetim Kurulu Başkanı Lütfi Aygüler, ikincisinin de 2008 yılında İzmir Lojistik Grup ile yaptıkları birleşme olduğunu söylüyor. Bu zıplamaların rakamlara yansıyan sonuçlarını şöyle paylaşıyor: "2006'da ciromuz 60 milyon Euro iken, 2010'da 137 milyon Euro'ya, çalışan sayımız da 350'den 1.800'e ulaştı."

**İNOVASYONLA FARK ATANLAR** İnovasyonla zıplama gerçekleştiren şirketler arasında Turkcell ilk sırada geliyor. Türkiye'nin en büyük GSM operatörü Turkcell, kuruluşunun ilk yıllarında seri kuantum zıplamaları gerçekleştirdi. Şirket, son 10 yılda 3 önemli zıplama ile atağa geçti. Her ne kadar teknolojik yapısıyla öne çıksa da şirkete büyüme getiren daha çok yurtdışındaki atılımları oldu. Kuruluş sonrasında ilk önemli zıplamalarını 1996'da Azerbaycan'da faaliyete geçerek başlattıklarını belirten Turkcell Genel Müdür Yardımcısı Koray Öztürkler, bu operasyonun devamında diğer yurtdışı yatırımlarının önünün açıldığını ifade ediyor. Şirket ikinci önemli zıplamasını da 1999'da "Hazır Kart" ile Türkiye'de ilk kontrollü hat kullanımını başlatarak gerçekleştirdi. Bu uygulamanın mobil iletişim pazarında büyük bir hareketlenme yarattığını hatırlatan Öztürkler, bir sonraki atılımın da 2000 yılında geldiğini anlatıyor. "Turkcell, bir diğer önemli zıplamasını da 2000 yılında New York Borsası'na kote olarak gerçekleştirdi" diyor.

Dizayn Grup ise atılımlarını tam anlamıyla inovasyonla gerçekleştiren bir grup. Son 10 yılda altyapı sektöründe Türkiye'de ilk defa Pe100 borularını pazara sunmanın yanında, tarımsal sulama ürünleri lansmanı ve bir dönümden 80 ton domates projeleri gruba kuantum zıplamaları yaşatan girişimler. Bu tarz zıplamaların farklı pazarlara girme fırsatı, ciro ve kâr artışı sağladığını belirten grup yetkilileri, "Çift haneli büyümelerimizin tamamı kuantum zıplamalarla geldi" diyor. Yeni ürünle kaydedilen kuantum zıplama periyodunun geçmişte 5-6 yılken, son dönemde 3 yıla düştüğünü ifade eden yetkililer, "Gelecekte ise bir yıla düşeceğini öngörüyoruz. Yürüyen AR-GE projelerimiz bize bu fırsatı verecek" diye konuşuyor.

**YATIRIMLA ZIPLAYANLAR** Türkiye'de birçok şirket yatırım yaparak kuantum zıplama kaydediyor. Çelebi Holding son 10 yılda 2 önemli zıplamaya imza attı. 2003 yılında Türkiye'de sivil havacılık sektörünün liberalleştiği dönemde Çelebi, 9 havalimanında mevcut olan hizmet ağını 20 havalimanına çıkardı. Çelebi Holding Yönetim Kurulu Başkanı Can Çelebioğlu, bu zıplamanın bir yıl içinde hem operasyon hem istihdamda yüzde 100'ün üzerinde büyüme getirdiğini belirtiyor. Çelebi, 2006 yılında Macaristan'da yer hizmetleri konusunda ilk yurtdışı yatırımını gerçekleştirerek ikinci kuantum zıplamasını yaşadı. AB üyesi bir ülkede yurtdışı hizmet noktasında bulunması Çelebioğlu'na göre Çelebi'nin global bir şirket olarak kabul edilmesine önemli katkı yaptı ve şirketi sektörde bir üst kulvara taşıdı. Yaşadıkları her bir zıplamayı askerlikteki rütbe edinimlerine benzeten Çelebioğlu, "Zıplamalarımız etkinliğimizi ve yetkinliklerimizi artırıyor, şirketin ömür çizgisini yukarı çekiyor" diyor. Kastamonu Entegre de son 10 yılda 3 kuantum zıplamasıyla ciroda ve üretim miktarında 10 kat büyüdü. Romanya'da 2000 yılında yaptığı Doorpan kapı paneli yatırımı şirketi, Avrupa'nın 2'nci, dünyanın 4'üncü büyük Amerikan kapı paneli üreticisi yaptı. Şirket, 2005'te faaliyete geçirdiği Balıkesir Yonga levha yatırımı ile de Türkiye pazarında 3'üncü konumdan 1'inci konuma yükseldi. 2008'de tamamlanan Kastamonu MDF yatırımı ile MDF pazarında, Türkiye'nin 2'nci büyük şirketi olmayı başardı. Kastamonu Entegre Genel Müdürü Haluk Yıldız, "Sonuç olarak son 10 yıllık yatırımlarımız ile toplu üretim ve satış hacmi ile panel sektöründe Avrupa'nın 6'ncı, dünyanın lider şirketi olduk. Akdeniz ve Karadeniz havzasında bölgesel güç haline geldik" diyor.

### 30 YILLIK YOLCULUK

Kord bezi sektöründe dünyanın en büyüğü olan Kordsa Global, bu noktaya tam 37 yılda geldi. Yine dünyanın en büyük elyaf üreticisi Aksa Akrilik'in zirveye çıkması 38 yılını aldı. Zirve yolculuğu, parça halıda dünyanın en büyük 3'üncü üreticisi olan Merinos için 23, seramikte Avrupa'nın en büyük ikinci üreticisi Kale Seramik için ise 50 yıl sürdü. THY, ilk kez bu yıl Mayıs ayında, kuruluşunun 77'nci yılında, Lufthansa ve Air France'ın ardından Avrupa'nın en çok yolcu taşıyan 3'üncü havayolu şirketi oldu. Sadece onlar da değil... Bugün gerek Avrupa gerek dünya liginde kendi sektöründe ilk 3'te yer alan yerli devlere baktığımızda ciddi bir emek ve sabırla bu işe yıllarını verdikleri gözleniyor. İlk 3'e girmenin süresi ise sektörler göre değişmekle birlikte ortalama 25-30 yıl sürüyor. Avrupa ve dünya liginde ilk 3'e girmeyi başaran çok sayıda Türk şirketi var. Kimi satış ve ciroda kimi üretimde kimi ise tesis büyüklüğünde dünyanın ve Avrupa'nın ilk 3'ünde yer alıyor. Uzmanlar ise kendi alanında "dünya ligine" girebilmiş Türk şirket sayısının ekonomimizin büyüklüğüne oranlandığında çok yetersiz olduğunu savunuyor. Onlara göre Güney Kore'den Samsung, Hyundai çıkıyorsa Türkiye'den de böyle dev oyuncular çıkabilmeli. Ancak buna ulaşmak sadece şirketlerin çabasıyla çok mümkün değil. Kapsamlı bir devlet desteği, ekonomik kalkınma modeli gerekiyor. Şirketlerin üzerine düşen ise hem bölgesel hem global anlamda satın alma, ortaklık ve borçlanma fırsatlarını kaçırmamak.

### LİG YOLCULUĞU

Akrilik elyafta Aksa Akrilik, yatak kumaşında Boyteks, kord bezinde ise Kordsa Global... Onlar Türkiye'nin "dünya birincisi" olarak gurur duyduğu şirketler arasında başı çekiyor. Başarı hikayeleri ise genelde birbirini çağırıyor. Güçlü bir özsermaye, önce bölgesel sonra global büyüme, tavizsiz yatırım kararları ve başarılı stratejik işbirlikleri... Örneğin Kordsa Global, bugün kendi alanında tek. Ama bu noktaya gelmesi çok da kolay olmadı. 1973'te kurulan şirketin zirveye çıkması yılları buldu. Şirketin bu yolculuğunu Kordsa Global CEO'su Mehmet N. Pekarun, şöyle anlatıyor:

"70'li yıllar Kordsa Global'in bölge pazar satışlarına, 80'li yıllar ihraç pazarlarına ve bölgesel büyümeye odaklandığı yıllardı. 90'lı yıllar ise uluslararası ortaklıklarla büyümeye odaklandık. 2000'li yıllar da global şirkete dönüşmeye odaklandığımız dönem oldu." Akkök Ailesi'ne ait Aksa Akrilik'in başarı hikayesi de benzer şekilde ilerliyor. Doğru ve niş bir alanda, önce bölgesel sonra global olmak... Onların yolculuğu ise yaklaşık 40 yıl sürdü. 1968'de Yalova'da kurulan şirket, ilk yıllarda 5 bin ton/yıl kapasiteyle üretim yapıyordu. 38 yıl sonra 2006'da ulaştığı 290 bin ton/yıl ve tam kapasite üretimle "dünyanın en büyük akrilik elyaf üreticisi" oldu. Bugün dünya akrilik elyaf pazarının yüzde 12,5'ini elinde tutuyor. Şimdi de gözünü karbon elyafa dikmiş durumda. Temmuzda ilk karbon elyaf tesisini devreye soktu. Şirket yöneticilerinin açıkladığı global hedef yüzde 10'luk pazar payına ulaşmak. Jakarlı dokumada dünya lideri Boyteks'in başarı hikayesini ise genel müdür Mustafa Yıldırım, şöyle anlatıyor: "Kendi alanımızda dünyanın tek çatı altındaki en büyük üreticisiyiz. Bundan 10 yıl önce 24 makineyle üretime start verirken amacımız mükemmel uyku konforunu tüm dünyaya yaşatmaktı. Yatırımlarımıza hiç ara vermeden devam ettik. Bugün dünya lideriyiz. Ulaşmadığımız yeni pazarlara girmeyi hedefliyoruz."

### AVRUPA LİDERLERİ

Konu Avrupa birinciliğine geldiğinde ise Türkiye'den çıkan lider sayısının daha fazla olduğu gözleniyor. Örneğin Zorlu Grubu'nun iki tekstil şirketi de Avrupa liginde ilk sırada. Ev tekstilindeki lider Zorluteks bu noktaya 18 yılda, polyester ipliğin şampiyonu Korteks ise 8 yılda ulaştı. Her iki şirketin geldiği noktayı ve başarı hikayelerini Zorlu Tekstil Grubu Başkanı Vedat Aydın, şöyle değerlendiriyor: "Korteks 1989'da kuruldu. 1997'de günlük 550 ton kapasiteyle Avrupa'nın en büyük polyester iplik üreticisi konumuna geldi. Korteks bugün üretim, ciro, satış, tesis büyüklüğü bakımından Avrupa ve Ortadoğu'da en büyük polyester iplik üreticisi. Zorluteks ise ev tekstilinde üretim ve ciro olarak Avrupa'daki birinciliğini korurken, dünya pazarında da yine ciro açısından 3'üncü büyük konumunda bulunuyor." Zirveye çıkmak kadar orada kalmanın da zor olduğunu söyleyen Aydın, "İlk 3'e girmek 2001' in başlarında yüksek yatırım bütçeleriyle mümkün oldu. Ama konumu korumak için satın alma, ürün geliştirme ve mevcut pazarlarımızdaki raf paylarımızı artırma gibi önemli stratejiler izledik. Zirvede kalmak ancak böyle mümkün olacak" diyor. Sabancı Grubu'nun yüz aklarından Yünsa ise 12 milyon metre üretim ve satış kapasitesiyle bugün Avrupa'nın en büyük yünlü kumaş üreticisi. Bu noktaya ulaşmak tam 32 yıl sürdü. Yünsa Genel Müdürü Cem Çelikoğlu, dünya sıralamasında da ilk 5 içinde olduklarını söylüyor. Global başarıyı nasıl yakaladıklarını şöyle özetliyor: "Yünsa 1973'te kuruldu. Bu noktaya gelmek pek tabii ki uzun ve zorlu bir yolculuktu. 1999 yılından itibaren müşteri odaklı yaklaşım,

pazar koşullarına ve trendlere hızla uyum gösterme kabiliyeti, farklılaşma stratejisi ve kendi koleksiyon gücümüze yaptığımız yatırım global başarıyı beraberinde getirdi.”

### **ZİRVEYE KOŞANLAR**

Gerek Avrupa gerekse dünyada liderleri çok yakından takip eden yerli oyuncular da var. Bu oyuncuların işi biraz daha zor. Çünkü hem konumlarını korumak hem bir üst basamağa çıkmak için çaba harcıyorlar.

Onlara ilk örnek Merinos Halı. Şirket, kurulduktan 23 yıl sonra parça halı sektöründe üretim ve satış cirosu bazında dünyanın en büyük 3’üncü oyuncusu oldu. Merinos’un zirveye çıkışını, yönetim kurulu başkanı İbrahim Erdemoğlu şöyle paylaşıyor: “1983’te 1 makineyle üretime başladık. 2006’dan beri dünya parça halı üretiminde 3’üncü sıradayız. 3 yılda dünya birincisi olmayı hedefliyoruz.” Elektrolitik bakırda Avrupa’nın en büyük ikinci üreticisi olan Sarkuysan da zirveye koşanlardan. Dünyada da ilk 5’te bulunuyor. Bu noktaya gelmesi 28 yıl sürdü. Sarkuysan Genel Müdürü Hayrettin Çaycı, “Gerçekten zorlu ve olağanüstü bir çabanın sonucuydu” diyor.

Koç Holding’in amiral gemisi Arçelik, ciro bazında Avrupa’nın 3’üncü büyük beyaz eşya üreticisi. 2005’te benimsediği “2010’da dünyanın ilk 10 markasından birine sahip olmak” hedefine 2008’de ulaştı. Beko markasıyla dünyanın en çok satılan 10 beyaz eşya markası arasında. Vestel ise dünyanın en büyük OEM ve ODM üreticilerinden. 2009 performansıyla Avrupa LCD TV pazarında ikinciliği elde etti. Vestel Şirketler Grubu İcra Kurulu Başkan Vekili Turan Erdoğan, “Artık hedefi, bir basamak yukarı koymak durumundayız. Yeni hedefimiz pazar liderliğidir” açıklamasını yapıyor. Avrupa liginde 2’nci olan bir diğer yerli dev de Kale Seramik. Şirket karo seramikte dünyanın da 10’uncu büyük üreticisi. Bu noktaya gelmesi 50 yılı buldu. Kale seramik Satış ve Pazarlama Koordinatörü Bahadır Kayan, “60’a yakın ülkeye kendi markalarımızla satış yapıyoruz. 20 ülke, odaklandığımız ve marka yatırımı da yaptığımız pazarlar” diyor.

### **DEVLERE KAFATUTANLAR**

Dünya veya Avrupa sıralamasında ilk 3’te yer almasa da buldukları pazarlarda istikrarla yükselen yerli devler de var. Onlar, şimdi olmasa da orta vadede birinci lige yükselmeyi amaçlıyor. Örneğin İstikbal Mobilya, ev mobilyası üretiminde dünyanın ilk 5 üreticisinden biri. Boydak Holding Dış Ticaret Genel Müdürü Murat Bozdağ, 53 yıllık şirketin bu noktaya kolay gelmediğini söylüyor ve ekliyor: “Yakın coğrafyada ve Kuzey Avrupa’da mağaza açma planlarımız sürüyor. 2011 sonunda 300 mağazayı geçmiş olmayı hedefliyoruz.” Avrupa’nın en büyük 5’inci bira üreticisi Efes’in hedeflerini ise Efes Bira Grubu Kurumsal İlişkiler ve Regülasyon Grup Direktörü Saltuk Ertop, anlatıyor: “10 yıl önceki hedefimiz, Adriyatik’ten Çin sınırına kadar olan coğrafyada var olmak ve bu yolla büyümektir. Bu hedefimiz önemli ölçüde gerçekleşti. Ama sürekli gelişimi sağlayacak projelere ve yeni pazarlar üzerinde çalışmaya devam ediyoruz.” Kastamonu Entegre ise ahşap levha sektöründe dünyada 10’uncu, Avrupa’da ise 6’ncı sırada. Şirket, özellikle son 3 yılda yaptığı kapasite artırımları ve satın almalarla dikkat çekiyor. Şirketin global hedeflerini pazarlama müdürü Naci Güngör, anlatıyor: “Ana hedefimiz 1-2 basamak daha yukarı çıkabilmek. Romanya, Bulgaristan, Rusya ve Ukrayna’da büyüyerek Karadeniz ve Akdeniz havzasında bölgesel güç olmayı amaçlıyoruz. Her yıl en az 100 milyon dolarlık yatırım yapacağız.”

Dünyanın tek çatı altındaki en büyük lastik fabrikalarından birine sahip olan Brisa da kendi pazarında yükselen yerli oyunculardan. Brisa, şu anda Avrupa’nın 7’nci büyük lastik üreticisi. Hedefi ise dünyanın en büyük 10 lastik devi arasına girmek.

## EN KÖKLÜ DEĞİŞİM

Eskiden Anadolu şirketler, kendi içlerine kapalı, mütevazı yapılara sahipti. İş odaklı patronları ise daha çok buldukları şehirlerde tanınırdı. Bugün Anadolu şirketlerini ve onların patronlarını artık herkes tanıyor. Bu gerçeğin ardında ise onların bakış açısındaki ve iş yapış şekillerindeki değişim yatıyor. Anadolu patronlar, yalın üretimden inovasyona, kurumsallaşmadan AR-GE'ye pek çok konuda şirketlerini sürekli değiştiriyor. İşleri profesyonellere devreden bu patronlar, şirket dışında görev ve sorumluluklar olarak network oluşturuyor.

### “DERS ALDIM DAHA GENİŞ BAKIYORUM”

Kipaş Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hanefi Öksüz, Kahramanmaraş'ın önde gelen iş adamlarından. Ana felsefesi ise değişimin kendisini yakalamak. “Temel prensiplerimize sadık kalarak biz de kendimizi geliştirdik” diye konuşuyor. Öksüz'ün ve dolayısıyla Kipaş Holding'in değişim hikayesinde birçok çarpıcı nokta var. İş alanlarının çeşitlendirilmesi, yönetimde kurumsallaşma, inovasyon ve AR-GE'ye yatırımlar, son 5 yılda öne çıkan başlıklar. Öksüz, iş adamı olarak yaşadığı değişimi şu sözlerle anlatıyor: "Ana faaliyet konumuz olan tekstilde entegrasyonu tamamladıktan sonra ufkumuz daha da açıldı. Çimento, enerji, kağıt gibi çok büyük yatırımlar gerçekleştirdik ve devam ediyoruz. Deneyimlerden ders aldım, olaylara biraz daha geniş bir perspektiften bakmaya çalıştım. Birçok şeyi aynı anda yapmak yerine, başladığımız işi en iyi şekilde bitirip teknolojik gelişimi ve verimliliği, sistematik sürekliliği sağladık."

Hanefi Öksüz'ün bahsettiği bu değişimler şirketin yönetim stratejisine de birebir yansımış. Bu gelişimi ise şöyle özetliyor: "Yalın yönetimi benimsiyoruz. Sistemi hep birlikte sorguluyoruz ve olabildiğince hızlı olmaya gayret ediyoruz. Bunun yanında inovasyon ve AR-GE çalışmalarına ağırlık vermeye başladık. Temel prensip olarak disiplinli biriyim. Tabii ki asıl olan insanın kendini geliştirmesi ve eğitmesidir. Farklı iş çevreleri beraberinde de farklı tecrübeler kazandırıyor. İnsanlar değişime ve gelişime açık olmalı. Çünkü sadece değişime ayak uyduranlar geleceğe emin adımlarla yürüyebilecek. Ben de bu doğrultuda temel prensiplerime sadık kalarak her zaman daha iyiyi nasıl yapabilirim diye bakıyorum."

### "İDDİALİ ÜRÜNLERE ODAKLANDIK"

Güral Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Nafi Güral ise Kütahya denince akla gelen ilk isimlerden biri. Nafi Güral, son dönemde yaşadıkları değişimde en önemli faktörün "müşteriyi doğru anlamak" olduğunu söylüyor. Kurumsallaşma ve iş yapış şekillerinde ciddi dönüşümler yaşadıklarını anlatan Güral, şöyle konuşuyor: "İnanıyoruz ki şirketleri geliştiren ya da gelişmesini engelleyen faktör müşteridir. Müşteri iddialı ürün isterse gelişirsiniz, fiyat endeksli ürün isterse gelişme yolu kapanmış olur. Bu nedenle sıradan çeşitler üretme uygulamamızı terk ettik, iddialı üst segment üretimine odaklandık. Prensip olarak bütün kulvarlardaki işlerimizi tek şirket şemsiyesi altında yürütüyoruz. Bu uygulama sebebiyle kısmen hantallaşma oluyordu. Kulvarları müessese haline getirdik. Böylece her müessesenin verimliliğini tam olarak ölçebildik. O müesseseyi yönetenler de eskisinden daha dikkatli oldu. Biri diğerinin tedarikçisi veya müşterisi konumuna geldi. Örneğin artık üretim işletmesi beğenmediği hammaddeyi, hammadde hazırlama işletmesinden teslim almayabiliyor. Tabii ki bu durumda hataların belli noktalarda bloke edilmesi sağlanıyor ve hatanın devamına izin verilmiyor." Tabii tüm bunlar olurken değişen sadece Güral Grubu olmadı. Nafi Güral, bu süreçte yönetici olarak da önemli değişimler yaşadığına inanıyor ve bunları şöyle özetliyor: "Örneğin profesyonellerimin ve çocuklarımin benden daha iyi yönetici olduklarını anladım. Ama bir şeyi daha fark ettim. Birinci adam var olduğu sürece daha cesur oluyolar. Bu nedenle operasyona katılmayan, sadece varlığıyla güven veren bir patron olmalı."

### DİMES'TE NELER YAPILDI?

Dimes'in üçüncü kuşak yöneticisi Ozan Diren, şunları söylüyor: "Artık kendi işini kendisi yönetebilen, daha yetkin bir ekiple birlikte çalışıyorum. Kısa ve orta vadeden ziyade 3-4 yıllık perspektifte düşünmeye başladım. Kurumsallaşma yolunda önemli adımlarımız oldu. Gerek rakiplerle gerek devletle olan ilişkileri geliştirmek adına daha fazla zaman harcıyorum. Ayrıca daha fazla sektörel sivil toplum örgütlerinin faaliyetlerine iştirak ediyorum. Bir yönetici olarak da değiştim. Performansı ölçen ve bu performansın karşılığını ödemeye çalışan bir yapıya doğru gitmeye çalıştım. Beraber çalıştığım insanları daha iyi tanımaya çaba harcıyorum. Kişisel olarak ise daha fazla kitap okumaya çalışıyorum."

### ECE BANYO NASIL DEĞİŞTİ?

Ece Banyo Yönetim Kurulu Üyesi Erdem Çenesiz ise son 5 yılda yaşadıkları değişimi ve artık hangi konulara daha çok önem verdiğini şöyle aktarıyor: "İşin, kişisel, ailesel olduğu kadar bölgesel ve ulusal değerler yaratması gerektiğine olan inancım daha da arttı. Daha hedef odaklı yaklaşımlar izlemeye"

başladık. Şirket hedeflerini alt kırılımlara ayırarak bölüm hedefleri haline getirdik ve detaya inerek bölümlere daha net hedefler verdik. Uluslararası iş ilişkilerine ve yerel stratejik iş ilişkilerine daha fazla önem vermeye başladım. Genç idareci adaylarına daha fazla yetki verme konusunda cesur olmaya başladım. Birey olarak ise artan iş temposu ve STK görevleri nedeniyle kişisel hayat planlamasında daha titiz olmaya özen gösteriyorum."

### **"BÜYÜDÜKÇE MÜTEVAZILAŞTIK"**

Altınbaş, temelleri 1950'de Gaziantep'te atılan, bugün enerjiden finansa, eğitimden spora kadar birçok farklı sektörde faaliyet gösteren bir holding. Şirketin yönetim kurulu başkanı İmam Altınbaş, değişimin herkes için bir zorunluluk olduğuna inanılardan. "Hiçbir zaman durağan olmadım. İşe bakış tarzımı 5-10 yılda bir değil, her yıl değiştiririm" diyen Altınbaş, son dönemde dikey odaklanma, küresel markalaşma çalışmaları ve iş süreçlerini kısaltma alanlarında değişim yaşadıklarını söylüyor ve ekliyor: "Tüm katmanları birbirine yakınlaştırmaya çalışıyorum. Çalışanlarımız ilk önce piyasayı ve birbirlerini duymalı ve duyduklarını net şekilde üst yönetime anlatmalı. 4 milyar dolarlık aktif büyüklük ancak böyle yönetilebilir. Çalışanlarımız, bayilerimiz, iş ortaklarımız, müşterilerimiz bize gayet rahat ulaşır. Büyüdükçe mütevizilaşmak Altınbaş'ın en önemli özelliğidir. Son yıllarda iki önemli gerçeği gördüm. Birincisi, kurumsallaşmak için profesyonellere ihtiyaç duyduğumuz, ikincisi ise şirketin sadece profesyonellere bırakılamayacağı gerçeğidir. Bu sebeple bir yandan profesyonel yönetici kalitesini artırırken diğer yandan ailenin yeni jenerasyonlarını gelecek için hazırlıyoruz. İnovasyon ise bir diğer odaklandığım konu. Yoğun tempolu iş hayatımda, kıymetli ve inovatif fikirlerin önümüzden geçip gitmesine müsaade etmiyorum. Bunun için danışmanlarımızla toplantılar gerçekleştiriyoruz. Yöneticilik anlayışındaki değişime gelirim... Karşımdakini daha çok dinliyorum ve herkesin tecrübesini önemsiyorum. Elbette modeller kuruyorum ancak o modellerin esiri olmuyorum. Huzurlu çalışma ortamı yarattım. Yöneticiliğin en keyifli yanı da bu bence."

### **"DAHA ÇOK İŞİ DEVREDİYORUM"**

Akü ve jant sektörünün lideri olan İnci Holding ise Anadolu'nun köklü gruplarından bir diğeri. İzmirli İnci Holding'de de en çarpıcı değişim kurumsallaşma alanında gözleniyor. Grubun yaşadığı bu dönüşümü, yeni dönemde TÜSİAD yönetimine giren İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi Meral İnci Zaim, şöyle anlatıyor: "Edindiğimiz tecrübe bize, başarılı sonuçlara ulaşmak için iş stratejimizin odaklanma ve entegrasyon olması gerektiğini öğretti. Artık yapılan iş değil, o işi yapış biçimi önem kazanıyor."

İnci Grubu, geleceğin liderlerini kendi içinden yetiştiriyor ve onlara yatırım yapıyor. Çalışma arkadaşlarına duyduğum güvenle onlara işlerin birçoğunu devrettim. Böylece odaklanmam gereken konulara daha çok vakit ayırıyorum ve zaman yönetimimi verimli bir hale getirdiğime inanıyorum. Kurumsal yönetim çalışmaları, holdingin geleceğe yönelik sürdürülebilir büyüme politikasında çok yatırım yaptığımız bir alan. Aile şirketleri kurumsal yönetim ilkelerine önem verdikleri ölçüde kuvvetli olur. Bizler de bu yolda araştırıyor ve hep beraber sağlam adımlarla yol alıyoruz. Kişisel olarak yöneticilik anlayışında neleri değiştirdiğime gelirim. Gerçek başarıya ulaşmak için uygulamalarımızın sonuç odaklı ve verimli olması gerektiğini daha da iyi anladım. Elde ettiğimiz başarılı sonuçların, tespit edilen planların iyi bir icraat yönetimiyle gerçekleştirildiğini görüyoruz. Ancak bunlar yeterli değil. Başarının sırrında insan ilişkileri, sahip olunan ilişkileri koruma ve takım çalışması vardır. Bir şirkette en önemli kaynak insan kaynağıdır."

### **YAVUZ ALTOP / YATAŞ YÖN. KURULU BAŞKANI**

#### **"GERİ PLANDA OLMAK GEREKTİĞİNİ ÖĞRENDİM" KURUMSALLAŞMA ADIMLARI**

Kurumsallaşma adına büyük adımlar atan Yataş da son yılları önemli ataklarla geçiren Anadolu kökenli şirketler arasında. Şirketin kurucu ortağı ve yönetim kurulu başkanı Kayserili işadamı Yavuz Alttop, değişimin herkes için geçerli olduğunu söylüyor. Yataş'taki değişimi ve kendi adına yaşadıklarını ise şöyle anlatıyor: "2010'da kurumsallaşma adına çok önemli bir adım attık. Yönetim merkezimizi İstanbul'a taşıdık. Aile konseyi kurduk. Yönetimi profesyonellere devrettik. Böylelikle pazar sahamız daha da gelişti. CEO'muz geldi. Bu şirketi kuran, uzun yıllar yöneten biri olarak artık biraz geri çekilmem gerekiyordu. Bunu yaptım."

#### **"VAR OLMAK İÇİN DEĞİŞTİK"**

Tüm bunları neden yaptık? Ben bu şirketi kuzenlerimle birlikte 36 yıl önce kurdum. Bugünlere gelebilmek için çok çalıştık, çok yorulduk. İlk kurduğumuz yıllarda kızım ABD'de yeni doğmuştu. O kadar yoğundum ki kızımın doğumunda olamadım. Onu ilk kez 6 aylıkken görebilmişim... Böyle çalıştık

yani. işte tüm değişimleri de bunca emek verdiğimiz Yataş, ikinci ve üçüncü kuşaklarda da ayakta kalsın diye yaptık. Yıllar boyunca her yurtdışı seyahatimde aile şirketleriyle ilgili seminerleri takip ettim. İkinci, üçüncü kuşaklarda şirketlerin nasıl parçalandığını öğrendim. Bunu yaşamamak için tek çare kurumsallaşmaktı. Son yıllarda iş anlayışındaki en önemli değişim bu oldu."

### **"DAHA GLOBAL DÜŞÜNÜYORUM"**

Bursalı Yeşim Tekstil'in patronu Şenol Şankaya ise bir işadamı olarak son 5 yılda neleri değiştirdiğini şöyle anlatıyor: "İşe bakış şeklimde önemli değişimler oldu. Eskiden her işin ayrıntısına kadar girer detayları takip ederdim. Şimdi ise işleri konuyla ilgili yönetici arkadaşlarıma bırakıyorum. Yapılacak işlere daha yukarıdan bakarak yönetici arkadaşlarıma gelecek vizyonunu veriyorum. Ayrıca daha global düşünüyor ve üretim yerimizi sadece Bursa'daki fabrikamızdan ibaret görmüyorum. Dünyada istediğimiz koşulları sağlayan her yer bizim için üretim yeri olabilir. Bu konuda daha esnek oldum. Bu süreçte iş yapış şekillerimiz de değişti. Şirketimiz, 2006'dan beri hem üretimde hem yönetimde yalın yönetim sistemini kendisine model aldı. 5 yıl önce her problemde yüz yüze görüştüğüm, bana direkt rapor eden yönetici sayısı 24 idi. Şu anda ise 8. Bu uygulama hem işlerimizi çok hızlandırdı hem bana çok fazla vakit kazandırdı. Kurumsallaşma konusuna son yıllarda daha fazla önem veriyorum. Bütün süreçlerde belirli kuralların olması ve bu kuralların mümkün olduğunca yazılı olmasının işleyişin ömrünü uzatacağını düşünüyorum. Son yıllarda şirketteki görevimin yanı sıra birçok görev ve sorumluluklarım da oldu. 2006'da Uludağ İhracatçılar Birlikleri'ne bağlı Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birlikleri'nin başkanlığına seçildim. Dünya Hazır Giyim Federasyonunun (IAF) yönetim kuruluna seçildim. Bu tarz yeni görevler network ağımlı müthiş genişletti. Kişisel gelişimim için ise gerek yurtiçinde gerekse yurtdışındaki eğitimlere katılmaya çalışıyorum."

### **"YALIN ÜRETİME GEÇTİK"**

Bursalı sanayici Muzaffer Çilek'e göre son dönemde yaşadıkları en önemli değişim kurumsallaşma alanında oldu. "Bir aile şirketi olarak kurduğumuz Çilek Odası'nın, nesilden nesle aktarılan ve aynı zamanda dünyanın sayılı markaları arasında yer alan bir marka olmasını sağlamak için öncelikle aile anayasamızı oluşturduk" diyen Çilek, şirket yönetimine bağımsız üyeler getirdiklerini söylüyor ve ekliyor: "Bağımsız üyelerimizin tecrübe ve farklı bakış açılarını kurumuza kazandırdık. Ekibimizdeki yöneticilerin inisiyatif alanlarını genişleterek karar mekanizmasında daha az yer aldık. Değişen piyasa koşullarına ve günün gerekliliklerine uygun olarak dünyayla entegre bir şirket kurmak için stratejik kararlar aldık ve uyguladık. Üretimde Kaizen Sistemi ile yalın üretime geçerek üretim performansımızı artırdık. Daha etkili kurumsallaşma için ERP sistemini uygulamaya geçirdik. Tüm bu süreçte deneyimlerini paylaşan patron veya profesyonellerden oldukça yararlandım. Onların kitaplarını okudum, başarı hikayelerini dinledim. Kendi adıma da önemli değişimler yaşadığımı söyleyebilirim. 40 yaşında sigarayı bıraktım, düzenli spora başladım, yarım kalan eğitimlerimi tamamlamaya devam ettim. Arkadaş çevremi değiştirdim, aileme daha fazla zaman ayırmaya başladım. İşlerimi delege etmeyi öğrendim, sosyal sorumluluk çerçevesinde iki ayrı vakıf kurdum ve iş hayatımın dörtte birlik bölümünü sosyal sorumluluk projelerine ayırdım."

### **"YÖNETİM STRATEJİM DAHA ESNEK"**

Keskinoğlu Grubu Yönetim Kurulu Üyesi Keskin Keskinoğlu, şirket olarak her zaman vizyoner bir bakış açısına sahip olduklarını söylüyor. "Dünyanın küreselleşmesiyle artık zamanı en iyi şekilde kullanan oyuncular daha başarılı oluyor" diyen Keskinoğlu, bu değişime ayak uydurmanın hayati olduğunu inanıyor. Hangi alanlarda, nasıl değiştiklerini ise şu sözlerle anlatıyor: "Sektördeki ve dünyadaki gelişmeleri anlık olarak takip edip daha hızlı kararlar almaya başladık. Bir işadamı olarak tüm süreçlere artık daha inovatif bakıyorum. Tüketicilerimizi daha çok dinlemeye ve onlardan gelen yorumlara göre ürün gamımızı yenilemeye özen gösterdik. Daha önce çok fazla kullanmadığımız pazarlama ve tanıtım araçlarını daha çok kullanır olduk. En önemlisi de değişimlere açık, daha esnek bir yönetim stratejisi uygulamaya başladık. 49 yıllık bir aile şirketiyiz ama kurumsallaşma yolunda da büyük adımlar attık. Şirketimiz son derece profesyonel bir politikayla yönetiliyor. Birçok konuda destek aldığımız danışmanlarımız ve profesyonel yöneticilerimiz var. Gıda sektöründe olduğumuz için güven çok önemli. Var olan ilişkilerimizi daha da kuvvetlendirmeye yöneldik. Ayrıca uluslararası pazarda gerek ticari işbirliklerimizi gerekse o ülkelerin devlet büyükleriyle olan ilişkilerimizi daha aktif bir şekilde sürdürüyoruz. Alışkanlıklarımızda da değişimler oldu tabii. Pazarlama ve marka yönetimiyle ilgili yurtiçi ve yurtdışı zirve ve konferanslara katılmaya çalışıyorum. İş dünyasındaki biyografiler, başarı hikayeleri ve kriz süreçlerindeki fırsatları görebilmiş çalışmalarla ilgili kitapları okuyorum."

**ELİF ÇOBAN / ŞÖLEN ÇİKOLATA CEO'SU ŞÖLENDE YENİ NE VAR?****YENİ YÖNETİM KURULU**

Şölen olarak 2009'da kurumsal yapımızı mercek altına alarak kurumsallaşma yolumuzun temel adımlarını, farklı alanlarda aldığımız danışmanlıklar sonucu belirledik. Yönetim kurulumuzu yeniden kurguladık, bağımsız iki üyenin bilgi ve deneyiminden yararlanma şansı yarattık. Çoban Ailesi'ne mensup kardeşler olarak, yetkinlik alanlarımıza göre yönetim kurulu içinde görev ve sorumluluklarımızı belirledik. Şölen'in yüksek hedeflerine ulaşması için uzman kadroların zenginleştirilmesi, bu uzman kadronun da yüksek yönetsel becerilere sahip yöneticiler ve liderlerce yönlendirilmesi gerekliliğini ortaya koyduk ve bunun gereklerini yerine getirdik.

**DANIŞMANLIK ALIYORUZ**

Geçiş süreci olarak tanımladığımız son iki yıldır, büyük bir emek ve özenle bugüne getirdiğimiz Şölen'in aile üyelerinin bilgi ve birikiminden mahrum kalmaması için CEO'luk görevini aile üyelerinin mutabakatı ve teveccühüyle ben üstlendim. Bir yandan da aile üyelerinin ve gelecek kuşakların şirket içindeki konumunu netleştirmek, ilerleyen yıllarda kuşaklararası devir ve geçişi sağlıklı şekilde yönetebilmek üzere, aile şirketi danışmanlığı almaya başladık.



## EN BÜYÜK ŞANSIM

Türkiye'nin önde gelen iş insanlarının hayatlarını değiştiren büyük şanslarını araştırdık. Sarık Tara'nın iş hayatındaki en büyük şansı, üniversitedeki hocasıyla tartışması oldu. Bu yüzden okulunu bir dönem geç bitirdi. Ancak arkadaşları iş bulamazken o en iyi işi kaptı. Migros'un yönetim kurulu başkanı Bülend Özaydınlı'nın yüzüne ise şans Vehbi Koç'la yaptığı ilk görüşmede güldü. Koç'a verdiği kıvrak cevaplar, onun gruba girmesini sağladı. Aileden ayrılıp kendi grubunu kuran Nafi Güral'ın hayatındaki en büyük şansı ise ortaklarının "Projen hayal" sözüne sinirlenip şirketin hisselerinin tamamını satın alması oldu. Güral, bu sayede Türkiye'nin en büyük gruplarından birini yarattı. İşte Türkiye'nin önde gelen iş insanlarının hayatlarını değiştiren büyük şansları...

### GOOGLE IN PATRONU LARRY PAGE,

Standford'a başladığı ilk gün kendisinden bir yıl önce aynı okula kabul edilen Sergey Brin'le tanıştı. Brin, ona okulu gezdirdi. Page, Stanford'da okulun ilk günü ortağı Sergey Brin'le tanışmasaydı belki bugün teknoloji devi Google olmayacak, Page de hayatının şansını yakalayamayacaktı. Tıpkı Page'de olduğu gibi patronların hayatında şansın önemi büyük. Türkiye'nin en önemli girişimcilerinden, Enka Şirketler Grubu Fahri Başkanı Şarik Tara'nın da iş hayatındaki "en büyük şansım" dediği olay üniversite son sınıfta kapısını çaldı.

"Son sınıfta hiç yapmayacağım bir şey yaptım ve bir hocayla münakaşa ettim. Bu nedenle de bir sömestr geç mezun oldum. İşte bu hayatımın en önemli şanslarından biri oldu" diyen Tara, bu sayede pek çok arkadaşının önüne geçerek Haydarpaşa'daki silo inşaatındaki işi kaptı. Gece vardiyası mühendisi olarak çalışmaya başlayan Tara, daha sonra eniştesiyle birlikte kendi inşaat şirketini kurdu. Tara'nın iş hayatındaki ikinci büyük şansı ise Almanlar'dan gelen sürpriz iş teklifi oldu. Tara, bu sayede hiç aklında yokken şirketini yurtdışına açtı ve bugün 6 milyar dolarlık büyüklüğe ulaşan dev bir grup yarattı.

### HERKESİN ŞANSA İHTİYACI VAR

Bu örneklerden anlaşıldığı gibi başarılı insanların da hayatlarında şans faktörü belirleyici olabiliyor... Her başarılı iş insanının "en büyük şansım" diye nitelediği bir olay var. Örneğin Çukurova'nın patronu Mehmet Emin Karamehmet'in de hayatını değiştiren en büyük şansı Murat Vargı'yla tanışması oldu. Hüsnü Özyeğin, askerlik arkadaşı Murat Vargı'dan gelen Turkcell projesini eski patronu Karamehmet'e götürdü. Karamehmet de Vargı sayesinde gelen şansı iyi değerlendirerek bugün Türkiye'nin en büyük GSM şirketinin sahibi oldu. Karamehmet de Hüsnü Özyeğin'in en büyük şansı oldu. Hüsnü Özyeğin, Yapı Kredi'de yöneticilik yaptığı dönemde patronu olan Karamehmet'in kendisine hisse vermemesine sinirlenerek kendi bankasını kurdu. Özyeğin, bu olayın hayatının en büyük şansı olduğunu söylüyor ve ekliyor: "Karamehmet'ten yüzde 1 hisse istedim, onu da bana vermediği için her akşam kendisine dua ediyorum beddua değil. Ne kadar doğru bir şey yaptı vermemekle ki ben kendi bankamı kurabildim." Limak'ın patronu Nihat Özdemir'den Migros'un başkanı Bülend Özaydınlı'ya kadar Türkiye'nin önde gelen iş insanlarının hayatlarındaki en büyük şanslarını araştırdık.

### YARIM BIRAKILAN DOKTORA

Nihat Özdemir, 4,7 milyar dolar aktif büyüklüğe ulaşan Limak Holding'in patronu. Son 10 yılda Limak'ı baş döndürücü bir hızla büyüttü. En son 3'üncü havalimanı ihalesine ortaklarıyla birlikte 22 milyar doların üzerinde bir tutar ödeyerek dikkatleri üzerine çeken Özdemir'in iş hayatındaki en önemli şansı ise terör nedeniyle doktora eğitimini yarıda bırakması oldu. Ortağı Sezai Bacaksız'la terör olayları yüzünden ODTÜ'de doktorayı yarıda bırakıp kendi şirketini kuran Özdemir, "hayatımdaki en büyük şansım oldu" dediği olayı şöyle anlatıyor:

"Ortağım Sezai Bacaksız ile ODTÜ Makine Mühendisliği Bölümü'nden sınıf arkadaşınız. Daha sonrasında endüstri mühendisliği bölümünde birlikte yüksek lisans yaptık. Üniversiteye dönüp beraber öğretim görevlisi olduk. 6-7 yıl kadar akademik çalışmalara devam ettik. Doktora çalışmalarını yaptık. Ancak, o yıllarda terör büyük sıkıntıydı, üniversite hayatı zordu.

Terör olaylarından dolayı özel sektöre atılarak şirket kurmaya karar verdik. İyi ki de kendi şirketimizi kurmuşuz, terör olayları bizim kendi işimizi kurmamızı sağladı. 1976 yılında proje yaparak işe başladık. Tesisat projeleri, makine fizibiliteyi yaptıktan sonra fabrika montajlarına geçtik. Sonrasında inşaat işleri almaya başladık. İlk günden ana hedefimiz, her işi yapan bir firma olmaktı. Yalnız konut, liman değil, tüm müteahhitlik hizmetlerini verme hedefindeydik. Bu ortaklığa başlarken sadece proje yapmayacağız, her türlü hizmeti veren bir müteahhitlik şirketi olacağız, daha sonra da sadece müteahhitlik ile sınırlı kalmayıp başka sektörler de gireceğiz gibi bir hayalimiz vardı. Şimdi Limak Şirketler topluluğu olarak

inşaat ve çimentonun yanında turizm, enerji, havalimanı işletmeciliği ve gıda alanlarında faaliyet gösteriyoruz. Geçmişe dönüp baktığımızda en büyük şansımızın terör olaylarından dolayı üniversitedeki kariyerimizi bitirip kendi işimizi kurmamız olduğunu söyleyebilirim.”

### **HOCASI GİRİŞİMCİ YAPTI**

Mustafa Şevki Kavurmacı, yarım milyar dolar cirosu olan Aydınlı Grubunun kurucusu. Bünyesinde U.S Polo, Cacharel gibi güçlü markaları bulunduran grubunun temellerini üniversite yıllarında attı. İstanbul Üniversitesi’nde okurken akademisyen olmayı hayal eden Kavurmacı, hocasının sözü üzerine kendi işini kurup girişimci oldu. Kavurmacı’nın büyük oğlu Ahmet Said Kavurmacı, bu olayı şöyle anlatıyor: “Babam, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi’nin son sınıfındayken okulda kalıp akademisyen olmayı düşünmüş. Bu isteğini, hocası olan rahmetli Prof. Dr. Sabahattin Zaim Beyefendi ile paylaşmış. Sabahattin Hoca, babamın heyecanlı ve haksızlık karşısında mutlaka doğru bildiğini söyleyen özelliğine atıfta bulunarak kendi işini kurması konusunda tavsiyede bulunmuş ve şöyle demiş: ‘Sevgili Mustafa, bu dönemde ilim yapmak için bu çatı altında bazı haksızlıklar karşısında maalesef doğru bildiğini söyleyemeyip susmak zorunda kalacağım bir dönem. Aynı zamanda senin gibi Anadolu’dan gelip okumak isteyen birçok öğrencinin imkanları da kısıtlı. Onları okutacak işadamlarına da ihtiyaç, en az ilim adamı ihtiyacı kadar yüksek. Senin ticarete yatkınlığın fazla, gel sen bu akademik kariyer işinden vazgeç, ülkeye hizmetini ticaretinle yap.’ Bu konuşmadan sonra da babam yönünü ticarete çeviriyor ve o dönem son sınıfta okurken Fatih’te açtığı 50 metrekairelik dükkan bugün 5 ülkede direkt yatırımı olan 4 bine yakın kişiyi istihdam eden büyük bir gruba dönüşüyor. Sahabattin Zaim’in nasihatı doğrultusunda her yıl bine yakın öğrenciye burs veriyoruz.”

### **AVANTAJI TEZGAHTARLIK**

Kiğili, 210 mağazayla Türkiye’de erkek hazır giyimine yön veren markalardan biri. CEO’su Hilal Suerdem ise uzun yıllardır perakende sektörünün içinde. Suerdem, iş hayatında en büyük şansının satış danışmanı olarak sektöre adım atması olduğunu söylüyor. Organize perakendenin güçlenmesinin kendisine avantaj sağladığını söyleyen Suerdem, iş hayatında öne geçmesini sağlayan “şansı” için şöyle konuşuyor: “1964’te İstanbul’da doğdum. Ancak ailece Siirtliyiz. İş hayatı, aile kültürümüzde çok önemli yer tutuyor. Bu yüzden hem okudum hem çalıştım. Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi’ni bitirdim. İlk iş tecrübemi ise babamın yanında edindim. Babamla birlikte AR-GE laboratuvarların kurulmasına yönelik malzeme satıyorduk. Öğlene kadar okula gidiyordum, öğleden sonra da işte babamın yanındaydım. Yaklaşık 12 yıl bu aile işletmemizde çalıştım. 1991’de ise anne ve babamı trafik kazasında kaybettim. Sonrasında ağabeyimle ticaret işimizi ayırdık. Ağabeyimle ayrılınca Abdullah Kiğili eksik olmasın, ‘Başarılı, hırslı ve heyecanlı bir insansın, bizimle çalışabilirsin’ dedi. Ben de kendisine, ‘Bu işin en alt seviyesi neresi’ diye sorduğumda o zamanki adıyla tezgahtarlık cevabını verdi. Ben en alt seviyeden başlamak istedim. İlk iş olarak da depodan mağazalara sevkiyat işini yaptım. Sonra Galleria açıldı, ben de oradaki mağazamıza tezgahtar olarak geçtim. Galleria mağazamızda şef, müdür yardımcısı ve müdür oldum. İlerleyen süreçte Anadolu Yakası’nda mağazalar bölge müdürlüğünü üstlendim. Ardından mağazalar koordinatörü oldum. İmalat ve lojistik birimleriyle birlikte genel koordinatörlük yaptım. Daha sonra da CEO oldum. İş hayatımda önümü açan, en büyük şansım perakende dünyasına satış danışmanı olarak başladığım gün oldu. Organize perakendenin güçlenmesi de hızlı büyümemizi sağladığı için en önemli şanslarımdan olarak görüyorum.”

### **OKULU KIRDI HAYATI DEĞİŞTİ**

Ali Abaloğlu, 1,5 milyar dolar cirosu, 2 bin çalışanı olan Denizli merkezli Abaloğlu Holding’in yönetim kurulu başkanı. Ailenin ikinci kuşak temsilcisi. İş hayatına, babasının çirçir fabrikasında başladı. Bugün ise tekstil işi yapan aile şirketini bakırdan gıdaya, enerjiden ambalaja kadar 5 farklı alanda faaliyet gösteren büyük bir gruba dönüştürdü. Abaloğlu’nun hayatındaki en önemli şans ise lise yıllarında arkadaşlarıyla birlikte okulu kırıp kahvehaneye gitmesi oldu. Abaloğlu, bu olayı ve neden hayatının şansını olduğunu şöyle anlatıyor:

“Lise çağlarında arkadaşlarla okulu kırar ve henüz öğretmenlerimiz tarafından keşfedilmemiş bir kahvehaneye giderdik. Ancak çok ileri görüşlü, bir o kadar zeki bir kadın olan annemi hafife alıp yakın takibinde olabileceğimi hesaba katmayarak ciddi bir hata yaptım.

Yine okuldan kaçtığım günlerden biriydi. Kağıt oynarken annemi ve babamı bir anda karşımda buldum. Kuş uçmaz, kervan geçmez bu yere babamı ancak annemin azmi ve kararlı tutumu getirebilirdi. Evet, gerçekten basılmıştık. Arabada nasihat dinleyip azarlanmayı beklemek yerine en güzel savunma olarak saldıryı seçtim. ‘Beni arkadaşlarıma mahcup ettiniz’ dedim ve onları okulu bırakmakla tehdit ettim.

Babam, ‘Aman ne güzel senin gibi bir yardımcıya ihtiyacım var zaten, yarın sabah gel işe başla’ dedi. Annem ise ‘Oğlum zaten sende okuyacak kafa yok’ diyerek acımasızlığını, ‘Sana liseyi mutlaka bitirteceğim’ diyerek de kararlılığını dile getirdi. Bu iki kurt blöfümü yememişti. Kahvehanede anneme ve babama yakalanmam hayatımdaki kararlı ilk hedefimi koymamı sağladı. Bu olaydan sonra önce okumaya sonra iş hayatına atılmaya karar verdim.”

### **"MUTFAKTAN GELMEM ŞANS GETİRDİ"**

İnanç Kabadayı, Batışehir markasıyla ünlenen Ege Yapı'nın yönetim kurulu başkanı. Aynı zamanda İstanbul Genç Girişimciler Derneği'nin (İSGİD) başkanı... 38 yaşında, İTÜ İnşaat Mühendisliği Bölümü mezunu. Uzun yıllar, inşaat sektöründe profesyonel yöneticilik yaptıktan sonra 6 yıl önce kendi şirketini kuran Kabadayı, genç yaşta elde ettiği başarıyı ve şansını şöyle anlatıyor: “Babam harita mühendisi, annem ise ev hanımıydı. Ben de küçüklüğümünden itibaren babamla birlikte araziye gider sahada vakit geçirdim. Ortaokulda hedefimi koymuştum. Büyüyünce inşaat mühendisi olacaktım. İTÜ İnşaat Fakültesi'ne girmeyi hedefledim ve üniversite sınavında bu bölümü kazandım. niversite birinci sınıfta okurken bir inşaat firmasında staja başladım. Üniversite yıllarımda bir taraftan okumak diğer taraftan çalışmakla geçti. Üniversite 2,3 ve 4'üncü sınıflarda Atlas adındaki bir inşaat şirketinde çalıştım. Bir taraftan da okula devam ettim.

Bu şirkette ilk önce saha müdürü olarak işe başladım. 10 yıl da proje koordinatörlüğe yaptım. 6 yıl önce ise kendimi hazır hissettiğimde şirketimi kurmaya karar verdim. Birçok arkadaşımın aksine, eğitim hayatımın başından itibaren inşaat işinin içinde olmam en büyük şansım oldu. Daha öğrenciyken başladığım iş hayatımda saha mühendisliği ile başlayıp mezun olduktan sonra da koordinatörlüğe kadar birçok departmanda görev aldım. İnşaat sektöründe işin mutfağından geliyorum. Hayatımın bu döneminin, bugün baktığımda en önemli şansım olduğuna inanıyorum. Yaşadığım her bir deneyim, bugün Ege Yapı olarak başarılarımızın temellerini oluşturdu.”

### **BÜLEND ÖZAYDINLI MİGROS YÖNETİM KURULU BAŞKANI**

#### **"HAYATIMI DEĞİŞTİREN KRİTİK KONUŞMA" VEHBİ KOÇ'LA TANIŞMA**

1987 yılında Vehbi Bey'in daveti üzerine ofisine gittim. Yaptığımız ilk tanışma görüşmemizde Türkiye'nin durumu hakkında düşüncelerimi öğrenmek istedi. Yanıtım, “Türkiye'nin durumu aynen benim durumuma benziyor” oldu. Vehbi Bey de “Ne alakası var” diye hayret ile sordu. Ben de “Çocukluğum, gençliğim hep deniz kenarındaki illerde geçti ama iş hayatım Ankara'da başladı ve Ankara'da devam ediyor” diye sözlerime başladım ve şöyle devam ettim:

#### **İLK SOHBET**

“Denizi çok seviyorum ve öncelikle İstanbul'da yaşamak İstiyorum, İstanbul'da bir yalıda oturup önüne yatımı bağlamak istiyorum. Yeterli birikimim yok ancak borçlanacak İtibarım var, İstanbul'a yerleşir, borçlanarak yalı ve yat alabilirim, Böylece 4-5 yıl boyunca düşlerimi gerçekleştiririm, Ama 5'inci yılın sonunda borçlarımı geriye ödeme zamanı geldiğinde borcumu ödeyemez itibarımı yitiririm. Babamın ailemize verdiği itibarlı soyadı en değerli varlığımızdır, itibarımızı riske atıp, acele edip bu düşümü gerçekleştirilemiyor, bir gün bu hedefe ulaşabilmek için işime dört elle sarılıyorum, gücüm ölçüsünde tasarruf etmeye çalışıyorum.”

#### **ŞANS GETİREN KONUŞMA**

Daha sonra da kendimle Türkiye arasında benzerlik kurdum, Vehbi Bey'e "Türkiye aşırı borçlanarak itibarını tehlikeye sokuyor ve riskli bir kulvarda koşuyor. Türkiye düşlerini risk alarak ve aşırı borçlanarak aceleci gerçekleştirmeye çalışıyor, Olanaklarının üzerinde harcamalar yapıyor, geleceğini risk altına sokuyor, Korkarım bir gün gelecek bu borçları geri ödemede ciddi sorunlarla karşılaşacağız" dedim. Vehbi Bey bu benzetmeme çok güldü ve "Haklısın" dedi, Bu J görüşmemizden kısa bir süre sonra aldığım teklifi takiben yarı kamu sektöründeki görevimden ayrılarak Koç Grubu'na katıldım ve kariyerim tümüyle yepyeni bir yöne girdi, Sonuçta Vehbi Bey'le yapmış olduğum bu ilk konuşma, benim hayatımı değiştiren en önemli şansım oldu.

#### **NAFİ GURAL KÜTAHYA PORSELEN YKB "ŞANSIM BANA İNANMAMALARI OLDU" ORTAKLIK YÜRÜMEDİ**

Kütahya Porselen, 1973 yılında kuruldu. Ancak ortaklık yapısının doğal sonucu olarak yürümedi. Şirketin yönetim kurulu başkanı, 1983 seçimlerinde milletvekili oldu. O dönemde ortağımız olan bankalar da beni başkanlık görevine atadı.

**PROJE HAZIRLADIM**

“Şirket nasıl kurtulur” diye projemi hazırlayıp yönetim kuruluna sundum. Aferin beklerken “Bu sözlerin hayal! Madem kendine bu kadar çok güveniyorsun, bankaların hisselerini satın al kendin yap” sözleriyle karşılaştım. Bana inanılmamış olması beni çok üzdü.

**HİSSELERİ GERİ ALDIM**

Özel bankalardan yüzde 74 oranındaki hisseleri geri aldım. Böylece yüzde 2 civarındaki paya sahip ortakların temsilcisiyken şirketin bütününün temsilcisi olarak porselen sektörüne adım atmış oldum. Halbuki hedeflerim arasında kerestecilik işimizden edindiğimiz sevgi ile o tarihlerde yeni bir sektör olan sunta ve MDF işine girmek, madencilik işlerimizi çeşitlendirmek ve büyütmek vardı.

**SERAMİĞİ BIRAKMAM**

Kendimi kanıtlamak için mi, yoksa “Bu sözlerin hayal” lafi üzerine mi bankaların hissesini satın alıp porselen ve seramik işine girdik, hala anlayabilmiş değilim. Ancak “hayal” sözü benim hayatımın en büyük şansı oldu. Porselen ve seramik emek yoğun, enerji-yoğun, sermaye-yoğun bir sektör. Avrupa bu sektörleri bıraktı. Bizim ise nesiller boyu bırakmaya niyetimiz olmaz .

## KİM KAÇ YILDA CEO OLDU?

Eskiden CEO olmak için 25-30 yıl çalışmak gerekiyordu. Bugün ise bu süre 15 yılın altına kadar indi. Özellikle teknoloji, bilişim, sağlık, perakende gibi dinamik sektörlerde, CEO'luk koltuğuna kısa sürede oturmak mümkün. Uzmanlar, zirve tırmanışının daha da kısaldığı konusunda hemfikir.

### İŞTE İŞ İNSANLARININ OKUMASI GEREKEN KİTAPLAR!

Bu düşüncenin temelinde ise yeni teknolojilerle birlikte yeni kuşağın kariyer basamaklarını hızlı çıkacağı görüşü yatıyor. Yahoo'nun CEO'su Marissa Mayer, geçtiğimiz ay şirketin COO'su Henrique de Castro'yu istenilen reklam bütçelerini gerçekleştirmediği için kovmasıyla gündeme geldi. Bu gelişme, Mayer'i tanyanlar için sürpriz olmadı.

İş hayatında hırslı olduğu kadar hızlı sonuç istemesiyle tanınan 38 yaşındaki Mayer, kariyer basamaklarını da hızlı tırmandı. ABD'nin ünlü üniversitesi Stanford'dan mezun olduktan tam 13 yıl sonra Yahoo'nun CEO'su oldu.

ABD'de yöneticilerin ortalama 30-35 yılda CEO olduğu düşünülürse Mayer, bu sürenin 3'te 1'i zamanda zirveye çıkmayı başardı. Geçtiğimiz yıl, dünyanın en büyük mikro işlemcisi Intel'in dünya başkan yardımcısı olarak atanan Ayşegül İlideniz'in de kariyerine Mayer gibi teknoloji alanında başlaması, kısa sürede yükselmesini sağladı.

16 yıl önce Intel'in Akdeniz, Ortadoğu ve Afrika Bölgesi'nden sorumlu pazarlama müdürü olarak işe başlayan İlideniz, 3 yılda şirketin Türkiye genel müdürü oldu. Genel müdür olduktan 3 yıl sonra da Intel'in faaliyet gösterdiği 67 ülkenin başkanlığına atandı.

Doğuş Otomotiv CEO'su Ali Bilaloğlu, Hedef Alliance'ın CEO'su Bülent Denkdemir, Stefanel'in eski CEO'su Füsün Çevikel Kuran da iş hayatına başladıktan sonra 5 yıl geçmeden zirveye yükseldi. Yaptığımız araştırma da Türkiye'nin önde gelen 30 CEO'sunun 15 yıldan önce zirveye yükseldiğini gösteriyor.

### SÜRE NİYE KISALDI?

Hızlı büyüyen, yeni teknolojilere dayalı sektörlerde, değişime çabuk ayak uyduran genç liderlere talep arttı. Daha genç yöneticilerle birlikte CEO olma süresi en az 10 yıl kısaldı. Eskiden 30-35 yılda CEO olunurken bu süre, bugün 15-20 yıla kadar düştü. Birçok şirkette 10-15 yıldan daha kısa sürede zirveye çıkan CEO'lar oldu.

Sadece Türkiye'de değil dünyanın en büyük şirketlerinde de CEO olma süresi kısaldı. 4 yıl önce dünyanın en büyük 500 şirketinde CEO olmak için sektöre göre değişmekle birlikte aynı şirkette ortalama 16 yıl çalışmak gerekiyordu. Statisticbrain'in araştırmasına göre bugün CEO'lar, ortalama 12,8 yıl aynı şirkette çalıştıktan sonra zirveye çıkıyor.

Aynı araştırma dünyanın en büyük 500 şirketinde CEO'ların yaş ortalamasının da 55'e gerilediğini gösteriyor. Franklin Covey Yönetici Ortağı Özer Koç, "Dünyanın en büyük şirketini yöneten CEO'lar ortalama 35 yıllık bir iş deneyiminin sonunda zirveye çıkıyor" diyor. Türkiye'nin en büyük ilk 100 sanayi kuruluşunu yöneten CEO'ların yaş ortalaması ise 52 olduğu düşünülürse bizdeki CEO'lar, yabancı meslektaşlarına göre daha genç yaşta zirveye yükseliyor.

### EN HIZLI LİDERLER

CEO olmak için ideal bir süre yok. Süreden çok yöneticinin kapasitesine bakılıyor. Uzmanlar, CEO'luk pozisyonuna yükelebilmek için minimum 15-25 yıl arasında deneyim gerektiğini düşünüyor. Ancak bugün telekomünikasyondan perakendeye kadar pek çok hızlı büyüyen alanda, 15 yıl ve bunun altında deneyimle CEO olmuş profesyonellerin sayısı hayli fazla.

Türkiye'nin önde gelen kurumlarını yöneten 30 CEO, 15 yıldan önce yönetim kademesinin zirvesine çıkmış durumda. Bunların yarısından fazlasının zirve yolculuğu ise 10 yıldan kısa sürdü.. Kariyer basamaklarını en hızlı çıkan isimlerin başında ise Intel Dünya Başkan Yardımcısı Ayşegül İlideniz, Doğuş Otomotiv CEO'su Emir Ali Bilaloğlu, Hedef Alliance'ın CEO'su Bülent Denkdemir yer alıyor.

15 yılda CEO koltuğuna oturmak için ortalama 2-3 yılda bir atama almak gerekiyor. CEO olma süresi 15 yılın altına indiğinde ise kademeler arası atamanın daha hızlı gerçekleşmesi gerekiyor. Farklı bir şirkete transfer olmak bu süreyi kısaltıyor. Bu nedenle en hızlı CEO'lar, yaptıkları şirketler arası transferlerle CEO olma süresini kısaltıyor.

## **CESURLARA DİKKAT!**

En hızlı CEO'ların en önemli özelliklerinin başında hırs, cesaret ve çalışkanlık bulunuyor. Uzmanlara göre işi ve insanları iyi yönetmek, değişime hızlı adapte olmak da hızlı CEO'larm güçlü yanları arasında. Intel'in yeni nesil teknolojilerine yön vermek üzere başkan yardımcısı olarak Silikon Vadisi'ne atanan Ayşegül İldeniz de yurtdışı görevlere talip olma cesaretini geçmişte gruptaki üst düzey Çinli bir kadın yöneticinin yükselme grafiğinden etkilenerek aldığını söylüyor.

Human Group Genel Müdürü Gaye Özcan da kısa süre içinde CEO'luga yükselen profesyonellerin, diğerlerine göre daha cesur olduğuna dikkat çekiyor. Özcan, "Kariyerinde hızla yükselen bireyler, hızlı karar alıp uygulayabilen kişiler oluyor" diyor.

11 yılda genel müdürlük pozisyonuna yükselen Dassault Systemes Türkiye Genel Müdürü Burak Süsoy da değişen iş koşullarının eskiye göre daha genç liderleri zirveye taşıdığı kanısında. Süsoy'a göre eskiye göre daha sosyal daha dinamik ve devrim gerektiren iş hayatı gençleşmeyi zorluyor.

PageGroup Genel Müdürü Hugo Campo da "Hızlı büyüyen, yeni gelişen sektörlerde yetişmiş üst düzey yönetici sayısının az olması genç yöneticilerin kariyer basamaklarını daha hızlı tırmanmasını sağlıyor" diye değerlendiriyor.

## **ZİRVEYE ÇIKMA FORMÜLÜ**

Hızlı genel müdürlere otomotiv, bilişim, teknoloji, sağlık, hızlı tüketim ürünleri ve perakende sektörlerinde daha sık rastlanıyor. Satış ve pazarlamada kariyer hayatına başlamak da hızlı yükselmeyi beraberinde getiriyor.

Hitachi Türkiye'nin genç genel müdürü Cemal Yılmaz, satış ve pazarlamada kariyer hayatına başlamanın CEO olma süresini kısalttığını söylüyor. Yılmaz, tasarım ve teknik tarafta olmanın ise CEO olma süresini uzattığını söyleyerek "Teknik alanlardan yukarı doğru gitmek zor. Bir süre sonra aşırı nitelikli (overqualified) oluyorsunuz" diyor.

Unilever, P&G, L'Oreal, Microsoft gibi yetenek yetiştiren çalışan şirketlerde, birkaç yıl deneyim kazanmak da kariyer basamaklarını hızlı çıkmayı kolaylaştırıyor. Vodafone CEO'su Gökhan Öğüt'ten McDonald's'ın genel müdürü Dilek Başarır'a, Mavi'nin CEO'su Cüneyt Yavuz'dan Vodafone Group Yönetim Kurulu Üyesi Serpil Timuray'a kadar kısa sürede zirveye çıkan yöneticilerin pek çoğunun kariyerinde, yönetici okulu olarak adlandırdıkları P&G deneyimi bulunuyor.

McDonald's Genel Müdürü Dilek Başarır'ın da bugünkü pozisyonuna gelmesinde P&G ve L'Oreal tecrübesinin ayrı bir yeri var. Başarır, "P&G'de ilk kriz tecrübemi yaşadım. Bu sayede bir şirketin nasıl yönetilmesi gerektiğini öğrendim" diyor.

## **YURTDIŞI TECRÜBESİ**

Kariyer basamaklarında hızlı yükselmenin formülleri arasında iyi bir üniversiteden iyi bir dereceyle mezun olmak da bulunuyor. ABD'nin önde gelen üniversitelerinden birinde teknoloji, pazarlama ve finans alanlarında yüksek lisans yapmak, zirveye daha hızlı çıkmayı sağlıyor.

Üniversiteden mezun olur olmaz PwC, Ernst&Young, Deloitte, KPMG gibi ünlü danışmanlık firmalarının birinde işe başlamak da zirveye giden süreyi kısaltıyor. Global bir şirketin başına geçmek için de mutlaka yurtdışı tecrübesi gerekiyor.

Hedef Alliance CEO'su Bülent Denkdemir'den ING Bank Genel Müdürü Pınar Abay'a kadar kısa sürede zirveye çıkan CEO'ların birçoğunun CV'sinde yurtdışı deneyimi, danışmanlık geçmişi bulunuyor. İş hayatına 2001 yılında Arhur Andersen'da başlayan Abay'ın da bugünkü pozisyonuna yükselmesinde McKinsey'de yaptığı danışmanlık etkili oldu.

## **YENİ NESİL YÜKSELECEK**

Önümüzdeki dönemde CEO olma süresinin kısaltmaya devam etmesi bekleniyor. Franklin Covey Yönetici Ortağı Özer Koç, "Yakın bir gelecekte CEO'ların yaş ortalaması 50'nin altına inecek. Hatta 40'lı yaşların ortalarında daha fazla CEO'ya rastlayacağımızı öngörüyoruz" diyor.

Hugo Campo da üst yönetimde gençleşmenin devam edeceğini söylüyor. Campo, Türkiye'de yeni nesil CEO'ların daha rekabetçi ve pazar odaklı olduklarından daha hızlı yükseldiğini belirtiyor.

## **SİNAN KILIÇOĞLU**

## **T-SYSTEMS TÜRKİYE CEO'SU**

### **DÖNÜŞÜMÜ GENÇLER YAPIYOR"**

DAHA DİNAMİK Teknoloji, bilişim, telekomünikasyon şirketleri sürekli değişim ve dönüşüm halinde. Bu dönüşümü de gençler daha iyi takip ediyor. Bu sektörlerde belli bir yaşı geçtikten sonra değişimin getirdiği dinamiği takip edememeye başlıyorsunuz.

### **11 YILDA ZİRVEYE**

Benim de kariyerime teknoloji şirketinde başlayıp devam etmem, diğer sektörlerdeki yöneticilere göre daha erken genel müdür olmamı sağladı. Kariyerime başladıktan sonra 11 yıl içinde genel müdür oldum. Hedefim hızla kariyer basamaklarında yükselip genel müdür olmak değildi. Zaten hedefin bu olmaması gerekiyor. Temel hedefim her zaman işin çok efektif yapılması oldu. Bu da beni kısa sürede tepe yönetime getirdi.

### **DÖNÜM NOKTASI**

İşin hem teknoloji hem de satış tarafını bilmem beni çok hızlı genel müdürlüğe götürdü. Kariyerimdeki dönüm noktası, teknik ve satış tecrübemi iyi bir şekilde kombine etmem oldu.

### **MERİ İSTİ ROTİ /LIV HOSPİTAL GENEL MUDURU**

### **"YENİLER DAHA CESUR VE ENERJİK"**

### **REKABETÇİLER**

Genç liderler, son dönemde daha enerjik, yenilikçi olması açısından tercih ediliyor. Özellikle rekabetçi, markalarda mücadeleci olmak için yüksek tempo ve enerjiye ihtiyaç var. Olaylara farklı bakış açıları getirmek açısından da genç liderler daha cesur oluyor.

### **"ÇOK ÇALIŞTIM"**

Kısa sürede yönetim basamaklarının yukarisına çıktığımızda çevrenizdeki yöneticiler ve doktorlar sizin yetkinliğinizi sınıyor. Ben de bu sorunun üstesinden gelmek için çok çalışıp konunun inceliklerini hızla öğrenerek gençliğin verdiği hayat acemiliğini bertaraf etmeye çalıştım.

## 9 TİPE DE BÜRÜNEN İYİ LİDERDİR

Mario Sikora bir enneagram uzmanı. Aynı zamanda “Awareness to Action: The Enneagram, Emotional Intelligence and Change/Hareketlerinizin Farkında Olmak: Enneagram, Duygusal Zeka ve Değişim” kitabının da yazarı. Türkiye’de enneagram konusunda danışmanlık veren Dokuz Nokta, Mario Sikora’yı birkaç günlüğüne Türkiye’ye davet etti. Dünyanın en büyük şirketlerine enneagram yöntemini kullanarak duygusal zeka konusunda eğitim veren Sikora, bir anlamda iş dünyasının yönünü bulmasına yardımcı oluyor. Bunu da 9 enneagram tipine göre insanların ne tür ana karakterlere sahip olduklarını saptayarak yapıyor. Sikora’dan danışmanlık alanlar ilk olarak nasıl tipte bir yönetici olduklarını anlıyor, yaptıkları işte güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varıyor. Ardından da hangi durumda hangi karakter özelliklerini devreye sokmaları gerektiğini öğreniyorlar. Örneğin tip 1’de mükemmeliyetçiler, tip 2’de yardımseverler, tip 3’te başarı odaklılar, tip 4’te ise özgün liderler yer alıyor. Tip 5’in baskın özelliği ise araştırmacı olması. Tip 6 güven arayışıyla öne çıkarken tip 7 maceracı, tip 8 meydan okuyan ve son olarak tip 9 barışçı yönüyle kendini gösteriyor. Mükemmel bir lider tipinin olamayacağını söyleyen Sikora, önemli olanın gerektiği anda doğru özelliği kullanabilmek olduğunu belirtiyor. Enneagram sadece kişinin kendini tanımasını değil, aynı zamanda etrafındaki insanları da anlamasını sağlıyor. Sikora, “Enneagramın bir şirkette kullanılmasının değeri, çalışılan kişilerin davranışlarının anlaşılmasını sağlamasından kaynaklanıyor. Böylelikle onların davranışları artık bir anlam taşımaya başlar. Bu da onlarla olan ilişkiyi güçlendirir” diyor. Enneagram uzmanı Mario Sikora Capital’in sorularını yanıtladı:

### ENNEAGRAM MODELİ NEDİR?

Enneagram, insanlara 9 ayrı kişilikte bakmayı sağlayan bir model. Aslında kişilikleri test eden, inceleyen birçok sistem var. Bu kişilik testleri sosyal ve maddi açıdan inceleyen sistemlerden oluşabiliyor. Enneagram da aslında bu sistemlere benziyor ama bu kişilikleri 9 ayrı şekilde inceliyor. Benim bakış açım göre bu model 9 ayrı strateji de sunuyor. Her bir kişilik tipi dış dünya ile iletişimimizi sağlıyor. Örneğin bu kişiliklerin içinde güçlü, barışsever, mükemmeliyetçi gibi tipler var.

### 9 TİPİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Tip 1 mükemmeliyetçi, tip 2 yardım sever, tip 3 başarı odaklı, tip 4 özgün, tip 5 araştırmacı, tip 6 güven arayan, tip 7 maceracı, tip 8 meydan okuyan, tip 9 ise barışçı olarak adlandırılıyor. Bizler tüm bu özellikleri içimizde taşıyoruz. Hiçbir özellik, bir diğerinden daha üstün değil. Ancak ben bir özelliğe hakimken bazen bazı şeyleri kaçırabiliyorum. Diğer 8 ayrı tipten de faydalanmam gereken zamanlar olabilir. Örneğin ben tip 8’e uyan bir kişiyim. Ama bu, hayatım boyunca her zaman tip 8’e göre hareket ediyorum anlamına gelmiyor.

### ŞİRKETTE UYGULANIŞI ÖNEMLİ

İnsanların farklı karakterleri ve davranışları ne kadar ve nasıl gerçekleştirdiğine bakıyoruz. Enneagramın bir şirkette kullanılmasının değeri, çalışılan kişilerin davranışlarını anlayabiliyor olmak. Örneğin bir kişi başarı odaklı olabilir. O kişiye ona göre davranmak gerekir. Yani bazı çalışanlara yapılan motivasyon çalışması bu kişiye uymayabilir. Bu kişiye, bir işi yaptırabilmek için daha fazla açıklama yapmak gerekir. Örneğin başka biri, tip 5’e uygundur. Bu kişi de çok fazla bilgi sahibi olmak ister. Ben bu şekilde iletişim kurabiliyorum. Aynı zamanda kendimle ilgili birçok şey de öğreniyorum.

### UYGULANABİLİR ENNEAGRAM

Ben enneagramı ilk öğrendiğimde psikologlar tarafından eğitim veriliyordu. Ben iş dünyası ile bağdaştırdım. Bu, enneagram çok daha farklı bir perspektiften bakmamı sağladı. İş dünyasının bu kadar derin bir psikolojik bilgiyi edinmeye ve öğrenme sabrı yok. Bu nedenle ben enneagramı kolay anlaşılabilir, daha kolay hatırlanabilen ve pratik uygulanabilen bir hale getirdim. Böylece tipler hakkında en önemli adımları anlayıp hatırlayıp uygulamaya sokulmasını sağladım. Tip 3, her zaman başarıya odaklanmış, motive olmuş kişidir. Bunu görsel anlamada da destekliyoruz. Tip 3 hakkındaki her detayı hatırlamayabiliriz. Ama gözde olan kişiyi düşününce hatırlanma olasılığı yükseliyor. Böylece kendini ona göre düzenleyebiliyor. Karakterler hakkındaki genel bilgiyi veriyorum ve hatırlamalarını sağlıyorum.

### EKİP OLMAYA KATKISI VAR MI?

Takım kurma, koçluk ve enneagram konusunda program yapıyorum. Birçok müşteriye hizmet veriyorum. Bir takımla çalıştığım zaman iletişimi güçlü olan kişiler olmalarını sağlıyorum. Yani karmaşaya ya da anlaşılammaya mahal verecek unsurları ortadan kaldırmaya çalışıyorum. Bu nedenle takım liderleri ile bir



araya geliyoruz. Onların karakter analizlerini gerçekleştiriyoruz. Hangi tip insanlarla çalıştıklarını belirliyoruz. Takım liderleri, kişilerin neden nasıl davrandığını anlıyor, bazı durumların performansla değil karakterle ilgili olduğunu fark ediyorlar. Bir şirkette çalıştığım zaman önce patron daha sonra da takımla çalışırım. Liderlik gelişimi konusunda eğitimler vererek patronla takım arasındaki anlaşmazlığı çözerim.

### **YÖNETİCİ NASIL YARARLANIR?**

Birçok lider çalışan kadrosunu oluştururken, kendi karakterine uygun eleman alımı gerçekleştirir. Ben genellikle bunu yapmamalarını öneriyorum. Birçok farklı karakterdeki insanın her işi yapabileceklerini gördüm. Patronlar kişilerin karakterlerinin kendilerine uygun olup olmadığına değil işe uygunluğuna bakmalı. Çalışanlarının ne tür bir karaktere sahip olduğunu anlamaya çalışmalı. Bir satış elemanı istihdam ettiğinizi düşünün. Ben birçok karakterdeki insanın satışta başarılı olduğunu gördüm. Ama birçok farklı karakterin de satış temsilciliği yaparken başarısızlığına tanıklık ettim. Örneğin Tip 5, araştırma odaklıdır. Bu kişinin satış elemanı olması pek beklenmez. Örneğin tip 3'teki kişiler her zaman iyi görünmeye çalışır. Bu problem yaratabilir. Çünkü insanlara olduklarından daha fazlasıymış gibi görünebilirler. Devamlı "Ben yapmak istiyorum, ben yapabilirim" derler. Bazen kendilerini o kadar çok kaptırırlar ki uykuya da ihtiyaçları olduğunu göremezler. Her şeyi yapabileceklerini zannederken başarısızlığa uğrayabilirler.

### **SEKTÖRLERE ÖZEL ANALİZ**

Örneğin finansal hizmetler için tip 1, yani mükemmeliyetçileri daha çok görürüz. Pazarlamadaki çalışanlar genellikle tip 3, yani başarı odaklı ve göze çarpan kişilerden oluşur. Üretim sektörü için tip 8, yani meydan okuyucu güçlü çalışanlara rastlarız. İleri teknoloji gerektiren işler için genellikle tip 4'e uygun, sigorta sektörü güven odaklı olan tip 6'ya uygun çalışanları barındırabilir.

### **MOTOROLA NASIL DEĞİŞTİ?**

Motorola ile çalıştım ama şirket kültürünü değiştirdim diyemem. Ama bazı şeyler gerçekleştirdim. Örneğin Motorola'da çalıştığım gruplardan biri, barışçı yaklaşımlı tip 9 ile mücadele etmek durumunda kalıyordu. Bu bölünme karmaşaya yol açıyordu. Barışı engeller diye liderlerin kötü bir haber duymaya tahammülleri yoktu. Bu nedenle liderlere karmaşa karşısında daha rahat hissetmelerini sağlamam gerektiğini anladım. Aynı zamanda iletişimde daha direkt olmalarını sağlamam gerekiyordu. Ben de bu konuya odaklandım. Bir süre sonra şirket iletişim konusunda ciddi yol aldı.

### **LİDERLİĞE KATKISI VAR MI?**

Enneagram kişilerin kendilerini fark etmelerini sağlıyor. Kendimi fark ederek başkaları ile iletişim kurarken şirketi karmaşık bir duruma sokmamış olurum. Benim deneyimlerime göre, birçok farklı enneagram karakterine sahip liderler ideal olabiliyor. Yani sadece bir tip için iyi lider özelliği diyemem. Kişiler 9 ayrı karakterin özelliklerini bildikleri zaman duruma en iyi adapte olacak özelliğe göre davranabilir.

### **KRİZDE EN ŞANSLI TİP**

Aslında şu anda en fazla tip 8, 3 ve 7'nin ortaya çıktığı görülüyor. Yani meydan okuyan, başarı odaklı ve maceracı liderler öne çıkıyor. Onların özelliği böyle zamanlarda insanlara güven ortamı sağlamaları. Eğer şirketlerin liderleri bu tipe ait değilse o zaman bu tiplere ait insanları bulmalılar.

### **HER KARAKTERİN DÜNYACA ÜNLÜ TEMSİLCİLERİ**

**BILL GATES, ARAŞTIRMACI TİPTE** Bill Gates tip 5 yani araştırmacı bir lider. Bu kişiler analitik davranmayı çok sever. Çok fazla bilgiye sahip olmak isterler. Kitaplarıyla ve bilgisayarlarıyla baş başa kalmayı çok severler. Microsoft'un CEO'su Steve Ballmer ise meydan okuyucu ve güçlü özelliğini taşıyan tip 8'e uyuyor. Ballmer yönetmeyi seven bir lider.

**BRANSON TAM BİR MACERACI** Virgin Group'un CEO'su Richard Branson ise maceracı ve heyecanlı olan tip 7 enneagram özelliğine sahip. Bu tiptekiler yeniliği sever, müşterilerin isteklerini fark eder. Devamlı neyi farklı yapabileceklerini araştırırlar.

**JOBS TİP 4 ÖZGÜNLÜĞÜNDE** Apple'ın CEO'su Steve Jobs tip 4 yani özgün kişiliğe sahip. Oldukça yaratıcı. Tasarım konusunda yüksek kalite arayışında. İşadamları arasında popüler olan bir diğer özellik de tip 3, yani başarıya odaklananlar.

**ARNOLD'IN BAŞARISININ NEDENİ** Bu açıdan iş dünyasından bu tipe uygun bir kişiyi söylemek biraz zor ama tip 3 için en uygun lider Arnold Schwarzenegger. Arnold, aklına gelen her şeyi yapabilecek seviyede bir lider. Devamlı bir sonraki adımı planlayan bir kişi. İlk önce en iyi vücuda sahip kişi oldu, daha sonra emlak sektöründe çok başarılı oldu. Ardından politikaya atıldı. Devamlı standartlarını aşma gibi bir hedefi var ve bu hedeflerde başarılı da olabiliyor.

**OBAMA'NIN İLETİŞİMİ KUVVETLİ** Tip 2 iletişimi kuvvetli, yardım seven kişilerden oluşuyor. Bunlar devamlı ilgi göstermeye odaklı kişiler. Örneğin Rahibe Teresa'yı bu gruba dahil edebiliriz. Tip 9 ise barışçı olan kişiler özelinde bir enneagram tipi. Buna en uygun lider eski Amerika başkanlarından Ronald Reagan. Sakin ve barış odaklı bir lider. Diğer bir tip 2 liderin de Barack Obama olduğu söyleniyor.

#### **“TÜRK LİDERLER DAHA AZ DEMOKRATİK”**

**CAPITAL:** Türk iş insanları ve liderleri hangi enneagram tipine uyuyor?

- Bir genelleme yapmam çok zor. Ancak Türk liderlerin emretme konusunda güçlü olduklarını düşünüyorum. Buradaki liderler biraz daha az demokratik görünüyor. Düzen liderin kontrolünde devam ediyor.

**CAPITAL:** Sizce bu durum ekonomik yapıdan mı kaynaklanıyor?

- Olabilir. Yaşam eğrilerinde daha etkin olabilmek için belki bu şekilde davranmaları gerekebilir. Daha fazla enerjiler, kavga edecek daha çok şey var. Şirketlerin yaşaması için böyle liderlere ihtiyacı olabilir. Bu nedenle daha fazla güçlü liderlere ihtiyaç olabilir.

#### **DUYGUSAL ZEKA LİDERDE NE İŞE YARAR?**

**DAVRANIŞLARI KONTROL ETMEK** Duygusal zeka liderlik özellikleri arasında çok önemli bir yere sahip. Kitabımızda duygusal zekanın ne olduğunu ve davranışlarınızı kontrol edebilmeyi öğrenebileceğinizden bahsediyoruz. Duygusal zeka duyguları değil duygular karşısında davranışları kontrol etmektir.

**BİRÇOK DUYGUYU İÇERİR** Duygusal zeka birçok duyguyu içerir. Enneagram ise bizim bu duygular karşısında nasıl bir tepki verdiğimizizi fark etmemizi ve o tepkileri yönetmemizi sağlıyor. Mesela güçlü ve meydan okuyucu özelliği taşıyan tip 8 için sınırlı olmak çok önemli bir konu. Tip 8'e uygun olan liderler çalışanlarına karşı güçlü gözükken, agresif patronlar.

**KENDİNİ TANIMAYA YARDIMCI** Çalışanları tarafından korkulan bir yönetici konumundalar. Bu nedenle çalışanlar bu patrona bilgiyle gitmez, yanlışları ondan gizler. Patron böyle bir durumda kendini tanıy ve etrafında yaydığı enerjiyi görürse bu davranışı değiştirme konusunda motive olabilir. Tip 2, yardım sever ve iletişim odaklı kişileri içerdiği için bu tipte yer alanlar devamlı başkalarının dertleriyle ilgilenir. Ancak bu esnada gerçek işlerini yapamayabilirler. Duygusal zeka bunu anlamalarını ve bu duyguların sağladığı davranış şeklini kontrol etmeyi sağlıyor.

### 30 GÜÇLÜ İŞ KADINI

Capital, 13 yıldır “Türkiye’nin En Güçlü İş Kadınları” araştırmasını düzenliyor. Bu yıl da listenin ilk sırasında Güler Sabancı var. Onu, Suzan Sabancı Dinçer, Ümran Beba ve Serpil Timuray izliyor. Sadece Türkiye’de değil dünyada kadın yönetici olmak büyük emek ve çaba gerektiriyor. Hele de etki alanı kuvvetli ve sözü geçen kadın lider olmak çok daha zor. Ancak son dönemde iş kadınları, Türkiye’nin dev holdinglerinin kaptan köşkünde daha sık görülüyor, etkin sivil toplum örgütlerinde daha çok yönetici koltuğuna oturuyor. Capital’in gelenekselleşen “Türkiye’nin En Güçlü 30 İş Kadını” araştırması da bu tabloyu gözler önüne seriyor. Listede yer alan kadınların gücünün kaynağını ve etki alanlarını yer aldıkları şirketlerde yakaladıkları başarılarından görmek mümkün. Bu başarılı isimler, yarattıkları is hacmi, istihdam ve büyüme ivmesiyle dikkat çekiyor. Bunun dışında gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk çalışmaları ve sektöründe sözü geçen isimler olmaları da onları Türkiye’nin güçlü iş kadınları liginde ön sıralara taşıyor.

#### 1- GÜLER SABANCI/ Başkan Sabancı Holding/ 27 milyar TL CİRO

2004'ten beri Türkiye'nin en büyük 2'nci holdingini yönetiyor. Sabancı Holding, 2012'de onun başarılı stratejisiyle yüzde 17 büyüdü. Sosyal sorumluluk çalışmalarıyla toplumun her alanında güçlü etkiye sahip. Sabancı'daki görevinin dışında, bu yıl 78,3 milyar Euro ciro lu Siemens AG'nin yönetim kuruluna seçildi.

#### 2- SUZAN SABANCI DİNÇER/Başkan Akbank/3 milyar TL KAR

2008'den beri Sabancı Holding'in amiral gemisi Akbank'ın başında. Bankanın performansını her yıl artırıyor. 2012' de bankanın aktif büyüklüğünü bir önceki yıla göre yüzde 17'nin üzerinde büyüterek 163,5 milyar TL'ye yükseltti. En büyük artışı ise kârlılığa sağladı. Bankanın kârlılığı geçen yıl yüzde 18'in üzerinde arttı. 962 şubede 16 bin 315 kişi çalışıyor.

#### 3- ÜMRAN BEBA/Başkan PepsiCo Asya Pasifik/25 YÖNETTİĞİ ULKE SAYISI

PepsiCo'nun en güçlü CEO adaylarından. Şirketin, Asya Pasifik Bölgesi'nde direkt 4 bin 400, dolaylı olarak da 70 bin kişiyi yönetiyor. Yönettiği ülke sayısı giderek genişliyor. 3 yıl önce 19 ülkeden sorumluyken bugün sorumluluğuna 6 yeni ülke daha verilmiş durumda. 2012'de, "Çeşitlilik ve dahil etme" kapsamındaki çalışmalarından dolayı Steve Reinemund Ödülü'nü kazandı.

#### 4- SERPİL TİMURAY/İcra Kurulu Başkanı Vodafone Türkiye/18,9 milyon ABONE

Telekom sektörünün ilk ve tek kadın CEO'su. 2013'te Unilever CEO'su İzzet Karaca'dan YASED (Uluslararası Yatırımcılar Derneği) Başkanlığını devraldı. Vodafone Türkiye'de başlattığı “U dönüşü” programıyla ciroda, pazar payında ve müşteri sayısında rekor artış sağladı. Türkiye'yi, Vodafone Grubu içinde en hızlı büyüyen ülke yaptı. Servis gelirlerini yüzde 18,4 artırdı.

#### 5- ZEYNEP BODUR OKYAY/Başkan Kale Grubu/2,4 milyar TL CİRO HEDEFİ

5 yıl önce babasından yönetimi devralarak Kale Grubu'nun başına geçti. Gerçekleştirdiği başarılı dönüşüm planı ve yurtdışı satın almalarla grubun cirosunu son bir yılda yüzde 12 büyümeye 1,2 milyar TL'ye çıkardı. 2015 hedefi ciroyu 2 katına çıkarmak. 17 ayrı grup şirketinde toplam 5 bin 580 kişi çalışıyor.

#### 6- Y. BEGÜMHAN DOĞAN FARALYALI/Başkan Doğan Holding/3,1 milyar TL CİRO

2011'in aralık ayında başına geçtiği Doğan Holding'in cirosunu verimlilik, kurumsallaşma ve yatırım çalışmalarına odaklanarak yüzde 10 büyütmeyi başardı. Holdingin net kârı 155 milyon TL'ye yükseldi. Önümüzdeki dönemde enerji ve medyada büyümeyi planlıyor. Yurtiçi ve yurtdışında satın alma fırsatlarını kovalıyor. Hedefi özelleştirmeden Milli Piyango'yu satın almak.

#### 7-İDİL YİĞİTBAŞI/Başkan Yaşar Holding/500 milyon TL YATIRIM HEDEFİ

2012'de holdingi yüzde 10 büyüterek ciroyu 3 milyar TL'nin üzerine taşıdı. 2013 hedefi, büyümeyi yüzde 10-15 seviyesinde tutmak. Önceliği Güneydoğu Anadolu'ya verdi. Babasının 40 yıl önce Ege'de başlattığı ve bölgenin süt merkezi olmasını sağlayan projeyi Şanlıurfa'ya taşıyarak 5 bin kişinin geçimine katkı sağlamayı hedefliyor.

#### 8-EMİNE KAMIŞLI/Başkan Yardımcısı Esas Holding/3,4 milyar TL CİRO

13 şirketli Esas Holding'in kurucu ortaklarından. Holdingin perakende, gıda, sağlık ve eğlence yatırımlarına yön veriyor. 6 yılda holdingin cirosunu yaklaşık 3,5 kat artırdı. Kamışlı'nın 2013 hedefi ciroyu 5 milyar TL'ye çıkarmak. Perakende, gıda ve sağlıkta yeni şirket satın alımlarıyla ilgileniyor.

#### **9- SEMAHAT ARSEL/Yönetim Kurulu Üyesi Koç Holding/3,2 milyar dolar KİŞİSEL SERVET**

Konsolide satışları 2012 yılında 84,8 milyar TL'ye ulaşan Koç Holding'in yönetim kurulu üyesi. Setur'un yönetim kurulu başkanı olarak holdingin turizm alanındaki yatırımlarına yön veriyor. Vehbi Koç Vakfı'nın yönetim kurulu başkanı olarak sosyal sorumluluk projelerinde etkin görev alıyor.

#### **10-PINAR ABAY/Genel Müdür ING Bank Türkiye/5.400 ÇALIŞAN SAYISI**

34 yaşında, Türk bankacılık sektörünün en genç genel müdürü oldu. Geçen yıl, KOBİ'lere ve kârlılığa odaklanarak Hollanda merkezli ING Bank'ın pazarda ortalamanın üzerinde büyümesini sağladı. 2013 hedefi bireysel bankacılıkta yüzde 50, ticari bankacılıkta ise yüzde 30 büyümeyi yakalamak. Şube sayısını 320'den 400'e çıkarmayı hedefliyor.

#### **11-GALYA FRAYMAN MOLİNAS/Başkan Coca-Cola Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya Bölgesi**

##### **9 YÖNETTİĞİ ÜLKE SAYISI**

2012 yılında sorumluluk alanına Türkiye'nin yanı sıra 8 ülke daha katıldı. Aynı zamanda İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Başkanlığı'nı yürütüyor. Bu yıl, YASED'de başkan yardımcısı olarak yönetime girdi. Göreve geldiği günden bu yana yönetici kadrolarındaki kadınların sayısını artırmaya odaklandı.

#### **12-DEMET SABANCI ÇETİNDÖĞAN/Başkan Demsa GroupMediaSa/% 32 BÜYÜME**

Grubun medya, perakende ve otelcilik alanlarındaki yatırımlarını yönetiyor. Geçen yıl, perakendede 109 mağazaya ulaştı. Fransız Galleries Lafayette'i Türkiye'ye getirecek. Son dönemde hızlı büyüdüğü alan ise online satış. Koreli CJ O Shopping ile MCJ'yi kurdu. Bu alanda yurtdışında satın alma fırsatlarını araştırıyor.

#### **13- SERRA AKÇAOĞLU/Genel Müdür Citibank Türkiye/7,4milyar TL AKTİF BÜYÜKLÜK**

Türkiye'de 38 yıldır faaliyet gösteren bankanın ilk Türk ülke başkanı. Aynı zamanda, Amerikan Şirketler Derneği Yönetim Kurulu Başkanı. Citibank'ın bireyselinin Denizbank'a satışını gerçekleştirdi. 2 binin üzerinde çalışanı bulunan Citibank'ı önümüzdeki dönemde kurumsal ve ticari bankacılıkta büyümeyi hedefliyor.

#### **14- MERİÇ ULUŞAHİN/Genel Müdür Şekerbank/14,5 milyar TL AKTİF BÜYÜKLÜK**

5 yıldır istikrarlı yürüttüğü odaklanma stratejisinden taviz vermedi. Anadolu bankacılığı misyonuyla küçük işletmelere ve esnaflara odaklanarak 2012'de bankanın net kârını yüzde 104 oranında artırdı. Aktif büyüklüğü 2011'e göre artan bankanın kârı ise 240,3 milyon TL'ye yükseldi. Hedefi, bu yıl sonunda şube sayısını 300'e çıkarmak.

#### **15- ÜMİT BOYNER/Yönetim Kurulu Üyesi Boyner Holding/3,3 milyar TL 2013 CİRO HEDEFİ**

TÜSİAD başkanlığını bıraktı. Eskiden olduğu gibi Boyner Holding'in yönetim kurulu üyesi olarak perakende stratejilerinin belirlenmesinde etkin rol oynuyor. Türkiye'nin gıda dışı en büyük perakende grubunda 9 binin üzerinde kişi çalışıyor. Grubun müşteri sayısı ise 8 milyonu buluyor. 2013 sonuna kadar hedefi mağaza sayısını 488'e, satış alanını ise 380 bin metrekareye çıkarmak.

#### **16- EBRU OZDEMİR/Başkan Limak Yatırım/4,7milyar TL AKTİF BÜYÜKLÜK**

20 bine yakın çalışanı, 2 milyar doların üzerinde cirosu ile Limak Holding, Türkiye'nin en büyük holdinglerinden. Ebru Özdemir, Limak Yatırım Yönetim Kurulu Başkanı olarak, iş geliştirme, proje finansmanı ve stratejik planlama konularını yönetiyor. Ayrıca holdingin kurumsal kültür ve sürdürülebilirlik projeleri onun sorumluluğunda. Radarında 3'üncü havalimanı ihalesiyle enerji yatırımları bulunuyor.

#### **17- ARZUHAN DOĞAN YALÇINDAĞ/Başkan Doğan TV Holding/272,6 milyon TL KÂR**

Doğan Yayın Holding'in amiral gemisini yönetiyor. TÜSİAD'ın ilk kadın başkanı olarak görev yaptı. Kadınların toplum ve iş dünyasında eşitliğinin sağlanması için çalışıyor. Son olarak Başbakan tarafından oluşturulan Akil İnsanlar Platformu'na seçildi. Çözüm süreci için çalışıyor.

### **18- GÜLDEN YILMAZ/Eş Başkan Koton Mağazacılık/3 milyar TL CİRO HEDEFİ**

Eşi Yılmaz Yılmaz'la sıfırdan yarattığı markasıyla bugün Türkiye'nin en büyük perakendecilerinden biri oldu. Turkven'le yaptığı ortaklıkla yurtdışında büyümeyi hedefliyor. 3 yıl içinde hedefi 800 milyon TL olan ciroyu 3,5 kattan fazla artırmak. Bu yıl, yüzde 45 büyüme hedefi var. Çalışan sayısını ise 3 bin 600'den 4 bine çıkarmayı hedefliyor.

### **19- MERAL EREDENK/CEO AvivaSa Emeklilik ve Hayat/4,3 milyar TL FON BÜYÜKLÜĞÜ**

BES'in en büyük ikinci şirketinin kaptan köşkünde oturuyor. Bin 400 kişiyi yöneten Eredenk, 2013'te sektör ortalamasının üzerinde büyüme hedefliyor. Eredenk'in hedefi şirketinin fon büyüklüğünü 5,2 milyar TL'ye, katılımcı sayısını ise 600 bine çıkarmak. AvivaSa'nın bugün 527 bin 284 katılımcısı bulunuyor.

### **20- VUSLAT DOĞAN SABANCI/Başkan Hürriyet Gazetesi/% 40 REKLAM PAZAR PAYI**

Yönetiminde bulunduğu Hürriyet gazetesi, reklam pazarında sektörün lideri konumunda. Hürriyet'in pazar liderliğini korumak için büyük bir dönüşüm ve yeniden yapılanma başlattı. İnternete ağırlık vererek içerikten organizasyona kadar bir seri değişikliğe imza attı.

### **21- CANAN ÇELEBİOĞLU/TOKGÖZ Başkan Vekili Çelebi Holding/400 milyon dolar CİRO**

Holdingin havacılık yatırımlarının başında. Holdingin toplam gelirlerinin içinde havacılığın payını artırdı. Holdingin, 270 milyon dolar tutarındaki gelirlerinin havacılıktan gelmesini sağladı. Actera ortaklığıyla Çelebi Havacılık'ın yurtdışında büyüme stratejisini devam ettirecek. 5 yıl içinde havacılıkta 1 milyar doları yakalamayı hedefliyor.

### **22- GÜLSÜM AZERİ/CEO OMV Türkiye/1.000 ÇALIŞAN SAYISI**

2012'de OMV Türkiye'nin başına geçti. OMV'nin Petrol Ofisi ile akaryakıt dağıtımında lider konumunu sürdürmesini sağladı. Şirket, 3 bine yakın dolmuş istasyonu ve binden fazla çalışanıyla sektör lideri. Azeri, 2012'de şirketin maliyetlerini düşürerek brüt kârlılığını yüzde 13 artırdı. 2 yıl önce ilk kez girdiği doğalgaz pazarında ciddi hedefleri var.

### **23- GÜLDEM BERKMAN/Ülke Başkanı Novartis Türkiye**

800 milyon TL CİRONovartis'in 140 ülkedeki 5 kadın CEO'sundan biri... Aynı zamanda Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği'nin (AİFD) başkanlığını da yürütüyor. Bu yıl, YASED başkan yardımcılığı görevini de yürüten Berkman'ın 2013 ajandasında şirket içi verimliliği artırmak ve sürdürülebilirlik konuları yer alıyor.

### **24- HANZADE DOĞAN BOYNER/Başkan Doğan Online/2,5milyar TL CİRO HEDEFİ**

Ekolay, hepsiburada.com, gezikolik.com gibi öncü internet siteleriyle Türkiye'nin en büyük internet holdingi Doğan Online'ı kurdu. Doğan Online, geçen yıl cirosunu 700 milyon TL'ye çıkardı. 2 yıl içinde hedefi ciroyu 3,5 katına çıkarmak. Çalışan sayısının ise binin üzerine çıkması öngörülüyor.

### **25- CANDAN KARABAĞLI CEO/Abdi İbrahim 1milyar TL CİRO**

3 yıl önce başına geçtiği Türkiye'nin en büyük ilaç şirketi Abdi İbrahim'i, global oyuncu yapmayı planlıyor. Bu amaçla Global Pharm ile yurtdışındaki ilk şirket alımını yaptı. Hedefi sağlık ürünlerinde Bruno ve YouPlus markalarıyla büyümek. Çevre ülkelerde büyümeyi ve Kuzey Amerika'ya yaptığı ihracatı artırmayı planlıyor.

### **26- NAZAN SOMER ÖZELGİN/Genel Müdür Yardımcısı Yapı Kredi/131,5 milyar TL Aktif Büyüklük**

9,3 milyon kredi kartıyla piyasa lideri olan Worldcard'ı yönetiyor. Perakende bankacılıktan sorumlu genel müdür yardımcısı olarak 2012'de kredi kartlarındaki pazar liderliğini devam ettirdi. Toplam kredi hacminde ise yüzde 22 ile pazarın üzerinde büyüme hedefliyor.

### **27- PERİHAN İNCİ/Başkan İnci Holding/1 milyar TL CİRO**

2013 başında 2 bin 400 çalışanı bulunan Türkiye'nin akü ve jant üretiminde lider holdinginin başına geçti. Aile anayasasına göre en fazla 6 yıl görevde kalacak. 2012'de ciro hedefini gerçekleştiren holdingi yüzde 15 büyütmeyi amaçlıyor. Ayrıca en önemli hedefi, holding markalarını global arenada güçlü bir oyuncu haline getirmek.

**28- ASLI KARADENİZ/CEO Boyner Büyük Mağazacılık/139 MAĞAZA SAYISI**

Orta kesimi hedefleyerek Çarşı Mağazaları'na yeniden hayat verdi. Sektördeki en büyük rakipleri YKM'nin satın alınmasında etkin rol oynadı. YKM'nin satın alınmasıyla ciroyu 1 milyar TL'nin üzerine, mağaza sayısını ise 2 katına çıkardı.

**29- OYA SENER/Başkan Fiba Perakende Grubu/430 milyon dolar CİRO**

10 yıllık bankacılık kariyerinin ardından Hüsni Özyeğin'in davetiyle perakendeye geçti. Bünyesinde Marks&Spencer, GAP ve Banana Republic markaları bulunduran Fiba Grubu'nun Türkiye'de perakendedeki başarısını yurtdışına taşıdı. 8 yılda, Rusya M&S'nin cirosu Türkiye'yi geçti. 2012'de Rusya'da 180 milyon dolar ciro elde etti.

**30- EVRİM ARAS/Başkan Aras Holding/10 BİN ÇALIŞAN SAYISI**

Türkiye'nin en geniş dağıtım ağına sahip en büyük ölçekli taşımacılık ağını yönetiyor. Holdingin 3 bin aracı, 800'den fazla şubesi var. Babasının ardından holdingi 4 yılda yüzde 64 büyüttü. Geçen yıl ise yüzde 18 büyümeye sağladı. Aras Kargo'nun bir dünya markası olması için çalışıyor. Hedefi ciroyu 1 milyar TL'ye çıkarmak.

## İLK ÖĞRETMENİM

Herkesin hayatında babaların ayrı bir yeri vardır... İş hayatında baba-çocuk ilişkisi çok daha özel bir öneme sahiptir. Hele Cem Boyner gibi 32 yıl, Abdulkadir Konukoğlu gibi 31 yıl, Zeynep Bodur Okyay gibi 14 yıl onunla çalışmışsa. İşte o zaman insan yönetiminden müzakereye, liderlikten alışverişe kadar her alanda “babanın” etkileri görülüyor. Zaten Türk iş dünyasının önde gelen isimleri de bunu açıkça söylüyor, hatta altını çiziyorlar. Neredeyse tamamı, “En büyük rehberim babam” sözleriyle bu durumu özetliyor. "BİR İŞLETMEYİ DEDE KURAR, BABA BUYUTUR, OĞUL TUTAR, TORUN SANAT TARİHİ OKUR..." Bu sözler, neo-klasik ekonomi akımının kurucusu sayılan, 1900’lü yılların başında yaşamış İngiliz ekonomist Alfred Marshall’a ait. Marshall’ın işletmelerin hayatını analiz ederken yaptığı bu değerlendirme, aslında konunun sadece bugünün değil son 100 yılın sorunu olduğunu gözler önüne seriyor. Yapılan araştırmalar dünya genelinde şirketlerin ancak küçük bir kısmının torunlara kadar yaşayabildiğini gösteriyor. PwC Aile Şirketi Hizmetleri Lideri Mehmet Karakurt’a göre Türkiye’de durum biraz daha vahim. Çünkü Karakurt, Türkiye gibi feodal yapının hakim olduğu ülkelerde aile şirketlerinin oğula ya da kıza bile tam anlamıyla geçmeden, baba ölünce yok olmaya yüz tuttuğunu söylüyor. Karakurt, bunun en önemli sebebinin ise kilit görev ve pozisyonların baba ya da babanın akrabaları olan kişiler tarafından tutulması ve işlerin kişilere bağlı yürümesi olduğunu dile getiriyor. Başka bir deyişle kurumsallaşamamış Türk aile şirketi yapısı, hızlı çözülmenin sebebi. Şevket Sabancı’nın, Sabancı Holding’den ayrılmadan önce aile şirketleriyle ilgili yaptığı analiz de aile şirketlerinde yönetimin devri konusunda çok kritik: “Ailelerin yeni nesillerinde birkaç kişi olmalı. Eğer birçok aile mensubu iç içe çalışıyor ve yaşıyorsa gizli bir problem meydana geliyor. Anadolu terbiyesi ile babalar ve amcalar etraftayken bunlar sessiz ve sakin durabilir. Biz yokken ne olacak, o duruma ailelerin düşürülmemesi için planlar yapılmalı.” Capital, Türkiye’nin en önemli aile şirketlerinin babadan çocuğa devir hikayelerini araştırdı.

## PAYLAŞMAYI VE EMPATİYİ ÖĞRENDİLER

Abdulkadir Konukoğlu, 1963 yılında babasının fabrikasında süpürgecilik yaparak iş yaşamına başladı. 1974’e kadar üretimde çalıştı, kademe kademe yükseldi. 1974’te yönetim kadrosuna katıldı. 1994 yılında babası Sani Konukoğlu vefat edene kadar da babasının rehberliğinde hem üretimin hem ticari yaşamın tüm inceliklerini öğrendi. Grubun yönetim kurulu başkanı olana dek tam 31 yıl babasıyla çalıştı. Konukoğlu, babasının kendisine her zaman “Dürüst ol, hile yapma” öğüdünü verdiğini söylüyor. Konukoğlu, babasından öğrenip iş yaşamına uyguladığı önemli prensipleri ise şöyle anlatıyor: “Rahmetli babam ileriye görürdü. Proje yaparken 3-5 günlük değil, 5-10 yıl sonrasını görerek yapardı. Hep mütevazı olun derdi. Hayır ve hasenat, zekat konusu üzerinde çok dururdu.

Zekatı kuruşu kuruşuna hesaplatıp dağıtırdı. Babamdan öğrendiğim en önemli konu buydu. Ondan çok çalışmayı ve paylaşmayı öğrendik.” İzmir’in önde gelen ailelerinden Küçükbay Ailesi’nde de benzer bir süreç yaşandı. Küçükbay Yağ Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Küçükbay, babası Akif Küçükbay’la tam 37 yıl birlikte çalıştı. Yetkiyi ise 22 yaşında askerden dönünce devralmıştı. Babasına en çok insani ilişkileri ve ticari prensipleri danıştığını söyleyen Küçükbay, “Ondan insanlara değer vermeyi ve sözünde durmayı öğrendim. Hem insani ilişkilerde hem finansal işlerde büyük destek verdi. Birlikte uzun ve yorucu mesailer yaptık. Bana empatiyi öğreten de babam oldu” diyor.

## "SİYASETE GİRME" UYARISI

Dedeman Holding Yönetim Kurulu Başkanı Murat Dedeman, üniversiteden hemen sonra 1972 yılında babasıyla çalışmaya başladı. 1994’te ise tüm yetkileri devralarak Dedeman Holding’in yönetim kurulu başkanlığı görevini üstlendi. 22 yıl boyunca babasıyla birlikte çalışan Murat Dedeman, babasından neler öğrendiğini şöyle anlatıyor: “1998’de aramızdan ayrılan babam Mehmet Kemal Dedeman, vatanını sevmek, iş ahlakına bağlı kalmak, yılmadan çalışmak, sürekli yeni şeyler öğrenmek, insana saygı duymak, sosyal sorumluluk bilinciyle davranmak gibi ilkelerle yaşardı. Bu değerleri bana aktardı, öğretti. Şimdi bu değerler bana rehber oluyor.” Zor durumda kaldığı her konuda babasına danıştığını belirten Dedeman, babasından aldığı en önemli tavsiyeleri şöyle anlatıyor: “Çoğunlukla insan ilişkileri ve bürokrasiyle ilgili konularda tecrübelerinden yararlanırdım. Bana her zaman ‘Bir işadamı olarak serbest ekonomiye inan ve hiçbir partiye girme’ tavsiyesinde bulundu. Ben de bunu uyguladım ve benden sonrakilere de bu tavsiyeyi aktarıyorum.” Dedeman ana işleri turizmle ilgili babasından öğrendiği en önemli konuyu ise şu sözlerle aktarıyor: “Dedeman Ankara açıldıktan sonra otele gelenlerle bizzat ilgilendi. Onların ‘müşteri’ değil ‘misafir’ olduğunu çalışanlara telkin etti. ‘İnsanın insana hizmeti bir tür ibadettir’ inancı Mehmet Kemal Dedeman’ın ve grubumuzun turizmdeki felsefesi oldu.”

## "PARA ATEŞTİR, HERKES TUTAMAZ"

Kayalar Kimya'nın temelleri, 1976'da 150 metrekairelik bir atölyede, tiner üreticisi Yılmaz Kayalar tarafından atıldı. İlk 15 yıl farklı süreçlerden geçen şirket, 1990'dan itibaren büyüme sürecine girdi. Çünkü, Yılmaz Kayalar'ın oğlu Ersin Kayalar, 1992 yılında İngiltere'deki uluslararası işletme eğitimini tamamlayarak Türkiye'ye döndü ve aile şirketinde çalışmaya başladı.

Ersin Kayalar, Kayalar Kimya'da pek çok kademedede çalıştıktan sonra 1997 yılında henüz 26 yaşındayken babasından görevi devraldı. Kayalar, devir hikayesini şöyle anlatıyor: "Bir gün babama giderek yönetimi devralmak istediğimi söyledim. Önce şaşırды ama birlikte çalıştığımız 5 yıllık süre boyunca beni izlediğini, başarabileceğime inandığını söyledi ve yönetimi bana bıraktı." Ersin Kayalar, babasından öğrendiği en önemli konunun iş disiplini olduğunu söylüyor ve şöyle devam ediyor: "Para kaybetmek söz konusu bile olsa bize dürüst olmaktan asla vazgeçmememizi aşıladı. İnsanlara karşı eşit davranmamız ve adil olmamız gerektiği konusunda da bize sürekli telkinde bulunur. Kulağımıza küpe olan sözü ise şudur: 'Para ateştir herkes tutamaz! Para varken tutulur, tasarrufu paranız varken yapın.' Liseden beri 30 yaşında iyi bir işadamı olmayı kafama koymuştum. Bunu çok daha erken 26 yaşında başardım. Bunun yapabilmemim, bu cesareti gösterebilmemim en büyük itici gücü babamdı."

## BABALAR VE KIZLARI!

Evrin Aras, 2001'de üniversiteden mezun olduktan sonra iş ararken babası Celal Aras'tan teklif aldı. Böylece Aras Kargo'da iş hayatına adım attı. Çalışmaya şube görevlisi olarak başladı, sonra neredeyse her birimde ve her şartta görev yaptı. Bu sayede işin mutfağını çok iyi öğrendiğini söyleyen Aras, "Babam her zaman yanımdaydı ve bana destekti, Onunla uzun yıllar çalışma fırsatı yakaladım" diyor. Babasıyla 7 yıl birlikte çalışan Evrim Aras, babası vefat edince grubun yönetim kurulu başkanı oldu. Aras, babasıyla çalışırken edindiği önemli deneyimleri şöyle anlatıyor: "Şüphesiz kariyerimde büyük etkisi ve desteği var. Babam, işiyle, özel hayatıyla, kişiliğiyle her anlamda örnek aldığım bir lider modeliydi. Dolayısıyla kendisinden her konuda destek aldım." İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Meral İnci Zaim de üniversiteden mezun olunca babasıyla birlikte çalışmaya başladı. Babasıyla 25 yıl çalışan Zaim, grubun değerlerinin oluşmasında en büyük katkının babasına ait olduğunu söylüyor ve şöyle devam ediyor: "Kurucumuz olan babam, 2003 yılında İnci Holding'in yönetimini bana ve kız kardeşlerime devretti. Adalet ve sadakat duygusuna çok önem verirdi. Cesur, karizmatik bir liderdi, hiçbir kriz ya da problem onu yıldırmazdı. Hızlı karar verir ve çözüme ulaşmak için hemen harekete geçerdi. Ondaki her konuda çok destek aldım. Bence bir insanın en büyük sermayesi ona duyulan güvendir. Bunu bana babam öğretti."

## ÇALIŞMAYA ERKEN BAŞLAYANLAR

Ömer Faruk Kavurmacı, Aydınli Grup'un yönetim kurulu başkanlığını babası Mustafa Şevki Kavurmacı'dan 2008 yılında devraldı. Birlikte 15 yıl çalıştıklarını söyleyen Kavurmacı, "Ticaretin karşılıklı hak ve menfaatleri kollama sanatı olduğu öğretisi ondan aldığımız en önemli derslerden biri. Babamın iş disiplini, analitik düşünme yeteneği, liderlik özellikleri, sentez kabiliyeti ve istişareye verdiği önem iş hayatımızda rehberimiz oldu" diyor. Babasıyla birlikte 7 yıl çalışan ve yetkileri devralan Sırma Grup CEO'su Burak Karabacak, babasının rehberliğini şöyle anlatıyor: "Su sektöründe faaliyet gösteren Sırmakeş, babam Şefik Karabacak ve 2 kardeşi tarafından kuruldu. Ticari ilişkiler, müşteri ilişkileri ve finansal konularda babamdan destek aldım. İnsan ilişkileri konusunda babam en büyük destekçilerimden birisidir." Yeni İnci Yönetim Kurulu Başkanı Furkan Atakan, şirketin başına geçtiğinde 18 yaşındaydı. Çok küçük yaşlardan bu yana yaz dönemlerinde fabrikada babasına yardım ettiğini söyleyen Atakan, bu yüzden yönetimi devralınca zorlanmadığını söylüyor. Babasının yönetimi nasıl devrettiğini ise şöyle anlatıyor: "İşlerin artık bende olduğunu, bu sorumluluğu alıp alamayacağımı, bu işi isteyip istemediğimi sordu. Tereddüt etmeden istediğimi söyledim. İnsanlara karşı nasıl davranmam gerektiği konusunda ondan önemli dersler aldım." Doğu Çay Yönetim Kurulu Başkanı Alpaslan Karakan ise devir hikayelerini şöyle anlatıyor: "İş hayatına, babam Yakup Karakan'ın Rize'de kurmuş olduğu Doğu Kollektif şirketinde başladık. Burası ben ve ağabeyim için tam anlamıyla bir okul oldu. Ardından Türkiye'de 1984 yılında çay sektörünün özelleşmesi süreci başladı ve bu dönemde Doğu Çay'ın temelleri de atıldı. Babamla birlikte 12 yıl çalıştık. İstanbul'a 1987 yılında gelmemle birlikte ondan ayrıldım ve yetkileri devraldım. Babam söz tutmak konusunda çok titizdi. Bu benim babamdan aldığım en önemli derstir."



## CEO'LUĞU ALDILAR

Turcas CEO'su Batu Aksoy, 13 yıldır babası Erdal Aksoy'la birlikte çalışıyor. Erdal Aksoy halen şirketin yönetim kurulu başkanı ama CEO rolünü 2010 yılında oğluna devretti. Batu Aksoy, işle ilgili her konuyu halen babasına danışabildiğim söylüyor. Aksoy, "Kendisi 50 yıllık iş hayatı deneyimiyle çok zengin bir kaynak, onun gibi insanlardan alınan tavsiyeleri para verip danışmanlardan almamız mümkün değil" diye konuşuyor. Babasından edindiği önemli kazanımları her zaman pozitif düşünmek, yeni girişimlerden korkmamak ve çözüm odaklı olmak olarak özetliyor. Aksoy, şöyle devam ediyor: "Babamın saygın ve sevilen kişiliğinin hem lokal hem uluslararası insan ilişkilerinin ve tabii ki iş yapma becerisinin bizlerin başarılı iş insanları olarak yetişmemizde katkısının çok büyük olduğu bir gerçek." Sarar CEO'su Emre Sarar ise üniversiteden mezun olduktan sonra Almanya Sarar'ın genel müdürü unvanıyla profesyonel iş hayatına adım attı. O andan itibaren de 13 yıldır babası Celalettin Sarar'la çalışıyor. Celalettin Sarar, halen şirketin yönetim kurulu başkan yardımcısı. Oğlu Emre Sarar ise 2010'da şirketin CEO pozisyonunu amcası Cemalettin Sarar'dan devraldı. Emre Sarar, CEO görevini aldıktan sonra babasıyla aralarındaki iş ilişkisinin arttığını söylüyor.

Sarar, şöyle devam ediyor: "Babam, hayatım boyunca bana fikirleri ve davranışları ile yol gösteren kişi oldu. Bu nedenle iş hayatımda da yönetim, finans ve planlama başta olmak üzere birçok konu hakkında hep ona danıştım. Babamdan öğrendiklerimin başında büyük düşünmek, hep daha iyisi için çalışmak ve büyük hedeflere ulaşmak için azmetmek geliyor."

## ZEYNEP BODUR OKYAY / KALE GRUBU BAŞKANI

### "ALDIĞIM KARARLARDA BABAMIN İZİ VARDIR"

**BABAMDAN ÇOK ETKİLENDİM** Kale Grubu Onursal Başkanı İbrahim Bodur ile baba-kız olarak 14 yıl çalıştık. 2007 yılında grubun başkanlığına geldim, İbrahim Bey'in, farklı liderlik ve girişimcilik özelliklerinin tümünü kişiliğinde çok net ve oldukça güçlü bir vurgu ile hissettim ve kendisinden çok etkilendim. Babam beni sık sık toplantılara ve iş yemeklerine götürürdü, Böylece hem birbirimizi görme süremizi artırır hem işi sahiplenme ve işi anlama algıyı güçlendirirdi.

### İŞİN MUTFAĞINDA PIŞTİM

Benden beklentisi yüksekti, Bu nedenle her işin içine beni dahil ederek gelişmemi ve başarılı olmamı sağladı, Kısaca işin mutfağında piştim ve iyi bir yönetici olma yolunda ilerledim. Zaman içinde iş hayatına ilişkin aldığım kararlarda babamın bu yönlendirmeleri yadsınamaz. İbrahim Bey'in iki önemli özelliği benim vizyonumun gelişimi için halen önemini koruyor. Birincisi insan sevgisi, Parayı amaç olarak görmedi, araç olarak gördü. Topluma nasıl katkı yaparım diye baktı, beni de bu doğrultuda yetiştirdi.

### BATI'YI ÖRNEK ALDI

İbrahim Bey'in ikinci önemli özelliği ise eğitimi ve yurtdışı vizyonu. Kendisi Robert Kolej'de okudu ve Batı'da eğitim gördü, Batı'nın bilimini kendi kültürüyle iyi harmanlayarak iş hayatında dışa dönük ve başarılı bir profil çizdi, Dengeleri her zaman korudu, Batı'yı örnek aldı ama kendi kültürüne de sahip çıktı. Babamdan aldığım en önemli vizyonun bu olduğunu düşünüyorum.

## MEHMET KARAKURT / PWC AİLE ŞİRKETİ HİZMETLERİ LİDERİ

### KUŞAK DEVRİ NASIL OLMALI? YENİ KUŞAĞIN HAYATI PLANLANMALI

Kuşak devri nasıl olmalı? En önemlisi yeni nesile devredilecek en önemli konular ne? Bu soruları PwC Aile Şirketi Hizmetleri Lideri Mehmet Karakurt, şöyle yanıtlıyor: "Yeni kuşağın işe hazırlıklı girmesi için neredeyse ortaöğretimin başından itibaren başlayan bir kişilik analizi yapıyoruz. Bununla yeni kuşağın yeteneklerinin, eğilimlerinin neler olduğunu anlayıp ona göre bir eğitim ve iş hayatı planı yapılmasını öneriyoruz."

## MÜGE ÇEVİK / ŞAPKA DANIŞMANLIK KURUCUSU

### TÜM DENEYİMLER DEVREDİLMELİ

Şapka Danışmanlık Kurucusu Müge Çevik ise tüm iyi ve kötü ticari tecrübelerin, yasal konuların, rakiplerle ilgili geçmiş tecrübelerin ve tüm bilgi birikiminin devredilmesi gerektiğini söylüyor. Çevik şöyle devam ediyor: "Ancak, işin teknik boyutlarını ve tecrübesini ders gibi aktarmak çok doğru değil.

Önemli olan, kademeli olarak şirketin en altından geleceği pozisyona kadar olan süreçleri yaşatmak o tecrübeyi o pozisyonda yaşamasını sağlamak.”

**DR. İLHAMİ FINDIKÇI / DEĞER DANIŞMANLIK YÖNETİM KURULU BAŞKANI  
"BABALAR ÇOCUKLARA BAŞARIYI AKTARMALI" SIRRI YAŞATMAK GEREK**

Babaların, genel bir ilke olarak kurumu başarılı kılan temel özellikleri yaşayarak ve yaşatarak çocuklara aktarması çok önemli. Kurumun kuruluşu belirli bir noktaya gelmiş olduğuna göre ortada bir başarı vardır. Bu başarının arkasındaki sırrı çocuklara yaşatmak gerekir. İş yapma biçimleri, pazarlama, üretim, müşteri ilişkileri aktarılmalı. Ama en önemlisi, kurumu o kurum yapan temel aile ve işletme değerlerinin aktarılması.

**LİDERLİK MÜCADELESİ**

Devir sürecinde liderlik mücadeleleri önemli bir sorun alanı. Çünkü ilk kuşak kimi zaman yetkiyi devretmeyip sorumluluğu devrediyor. Bir önemli sorun da gençlerin işe yeterince hazır olmamaları. İşe hazırlık, işin akademik eğitimi kadar pratik eğitimini de mutlaka gerektirir.

**KÜÇÜK YAŞTA BAŞLAMALILAR**

Bunun için gençlerin küçük yaşlardan başlayarak işin içinde yetişmesi çok önemli. Bir de her iki kuşakta da zamanla oluşan “benlik şişmesi devir sürecinde sorun oluyor. Çünkü böyle bir durumda bireyler kendilerini işlerin ve ilişkilerin merkezinde görür ve gerçekten çok büyütürse geçiş bundan zarar görür.

## DUAYENLER NASIL BAŞARDI?

YILLARDIR tüm dünyada ekonomik bir çalkalanma söz konusu. İş dünyası eksen kayması, liderlik, süreklilik, globalleşme, kârlılık gibi konulara odaklanmış durumda. Bu alanlarda değişimin kaçınılmaz olduğu düşünülüyor. Bu değişimin nereden başlayacağı ve iş insanlarının bu değişim sırasında nasıl bir rol oynayacağı ise henüz bir netlik kazanmış değil. Uzmanlara göre bu durumda tecrübe ve birikim ön plana çıkıyor. Türk iş dünyası ise bu konuda oldukça şanslı. Ekonomik hayat, yakın tarihte şekillendiği için tecrübesiyle göz dolduran iş insanları, halen iş dünyasının önemli aktörleri olmayı sürdürüyor. Tarık Tara, İshak Alaton, Asım Kocabıyık, Selçuk Yanar gibi duayen isimler halen iş dünyasına yol gösteriyor. Onlar, tecrübeleri ve başarılarıyla iş dünyasının hiç kuşkusuz en değerli isimleri... Çoğu, aktif yönetimden çekilmiş olsa da halen genç kuşaklara ilham vermeyi sürdürüyorlar. Kurumlarının onursal başkanı ya da kurucusu sıfatıyla iş hayatında yer alıyorlar. Capital olarak duayen isimlerin bugüne nasıl geldiklerini araştırdık. Onların ağzından, bugünlere gelmelerini sağlayan kriterlerin neler olduğunu öğrendik.

### ALATON'DAN ÖĞÜTLER (ALARKO)

İshak Alaton, hiç kuşkusuz Cumhuriyet tarihinin en önemli iş insanlarından biri. Bugüne kadar sürekli başarılarıyla göz dolduran isim, iş dünyasında başarının sırrının güvenilirlik olduğunu söylüyor ve genç iş insanlarına başarı yolunda şu önerilerde bulunuyor: "İş dünyasında size güven duyulursa krediler açılır. Sizinle iş yapmak isteyenler çoğalır. Yeni iş kapıları aralanır. Kapıları açmak sizin becerinize kalır. Verdiğiniz sözü muhakkak tutun. İmzaladığınız senedi vade gününden 2 gün önce ödeyin. Ödeyemeyecesiniz, 10 gün önceden alacaklıya bilgi verin. Faizini kabul ederek yeni bir vade için anlaşın. Saygın ve güvenilir olmak, uzun yıllar boyunca düz bir çizgide var olmayı gerektirir. Bir tek hata, yıllar boyu kazanılmış saygınlığı yıkıp insanı mahveder. İlk hedefiniz çok zengin olmak değil, çok saygın olmak olsun. Önemli olan, hayat boyu eğitim. Dünyaya açılmak için bir yabancı dil bilmeniz şart. Mesleğinizle ilgili yerli yabancı yayınları izleyin. Mesleğinizin derinliklerinde ustalık kazanın. Etrafınıza bakın. Daha zeki insanları keşfedip onlarla dostluk geliştirin. Onlarla ortaklık imkanlarını araştırın. Ufku geniş, yaratıcı, üretken ve çalışkan insanları motive edin. Elde edeceğiniz nemayı ve serveti, yola çıktığınız insanlarla paylaşmayı bilin. Sakın hep bana demeyin. 'Pastayı birlikte büyütelim, beraber yiyelim' deyin."

### BODUR'UN BAŞARISININ SIRRI

İbrahim Bodur, Türk ekonomi tarihine tanıklık eden önemli isimlerden biri. Kurucusu olduğu Kale Grubu ise Türkiye'de seramik sektörünün gelişimine öncülük etmiş önemli bir kuruluş. Şu an Kale Grubu'nun onursal başkanlık görevini yürüten İbrahim Bodur'a göre iş dünyasında başarının sırrı güven, istikrar ve kararlılık...

Çalışana, işçiye ve iş ortaklarına odaklanmak da son derece önemli. "İşinize sımsıkı sarılın ve sizden beklenen hizmeti, gayreti verin. Bilgi, tecrübe ve stratejilerinizi çalışanlarınızla daima paylaşın. Bilgi paylaşırsa katma değeri artar" diyen Bodur, iş hayatında başarılı olmak için izlenmesi gereken yolu şöyle özetliyor: "Rekabet gücünüzü artırmak için elinizdeki kaynakları rasyonel şekilde kullanmalısınız. Rekabet gücünüzün temelini oluşturan en önemli unsurun insan ve verimlilik olduğunu unutmayın. Rakibinizin Pazar payına göz dikmektense müşterinizin ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap vermeyi tercih edin. Müşterinizin dert ortağı akıl hocası olmaya çalışın. Kalitenin düşmesi ne, hizmetin aksamasına izin vermeyin. Birlik ve beraberlik ruhu, karşılıklı sevgi ve saygı, hem huzuru hem gerekli başarıyı sağlar."

### YARIM YÜZYILLIK DENEYİM

Gama Holding, yarım yüzyıla dayanan bir geçmişe sahip. Şirketin kurucusu ve onursal başkanı Erol Üçer, bu süre zarfında holdingi Türkiye'de ilkleri yapan ve dünyanın farklı coğrafyalarında projeler gerçekleştiren önemli bir şirket haline getirdiklerini söylüyor. İş insanlarının yola çıkarken her şeyden önce kendilerine güvenmesi gerektiğini belirtiyor. "Yarım yüzyıla yaklaşan şirket deneyimimiz, eşit koşullar oluştuğunda, Türk insanının zeka, yaratıcılık ve çalışkanlık bağlamında yabancı meslektaşlarına karşı avantajlı olduğunu bize gösterdi. Kendinize güvenin" diye konuşuyor ve şu değerli öğütlerde bulunuyor: "Bana göre insanımızın eleştirilebilecek en önemli eksiği, bireysel davranma alışkanlığı. Türkiye'de ve uluslararası arenada rekabet edebilmenin bir diğer koşulu, bu alışkanlıktan kurtulmak ve birlikte hareket edebilme kültürünü özümsemektir. Bir başka deyişle takım halinde çalışabilme yeteneğini benimsemek gerek. Konunuzda uzmanlaşın, teknik ve teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmayın. Kendinizi sürekli geliştirin. Hiçbir zaman edindiğiniz birikimle yetinmeyin. Global düşünün ki yabancılarla rekabet edecek ve birlikte çalışabilecek konumda olun."

### **POLAT'IN ÇALIŞMA MOTTOSU**

İbrahim Polat, çalışma hayatına 16 yaşında başlamış bir girişimci. 1955 yılında Polat Holding'in temellerini atan isim, Şirketin bugün 8'i yurtdışında, 2'si yurtdışında kurulmuş 10 şirketli bir yapıya dönüşmesini sağladı. İnşaat, turizm ve sanayi sektörlerinde önemli markalara sahip olan şirketin kurucusu ve halen aktif yönetiminde yer alan Polat, "Gençlere en büyük tavsiyem çalışkan olmaları" diyor ve şu önerilerde bulunuyor: "Çalışmak çok önemli. Ben çalışmaya 16 yaşında başladım. Çalışan insan eninde sonunda emeğinin karşılığını alır. Tabii ki dürüst olması da çok önemli. Yalan söyleyen bir insan ne kadar çalışkan olursa olsun başarılı olamaz. İnsanı sevmek, güler yüzlü olmak ve samimi davranmak da önemli. Bir diğer önerim de iş hayatında disiplinli olmanız yönünde. Özellikle randevularınıza çok sadık olun. 60 yıllık iş hayatımda en önem verdiğim konuların başında randevularıma gösterdiğim hassasiyet gelir. Tüm randevularıma 5 dakika önce gitmek en önemli iş prensiplerimden biridir. Randevum dünyanın başka bir ülkesinde de olsa ben toplantı saatinden 5 dakika önce orada hazır bulunurum."

### **İÇDAŞ'IN KURUCUSUNUN BAŞARI SIRRI**

İÇDAŞ, Türkiye'nin en büyük özel sektör çelik üreticisi. Bu dev kuruluşun kurucusu ve halen yönetim kurulu başkanlığı görevini yürüten Bayram Yusuf Aslan başarılarıyla göz dolduran bir isim. Aslan'a göre yaptığı her işi sevmesi en büyük sırrı. Her zaman dürüst olmanın ve sabırla çalışmanın önemine değinen Bayram Yusuf Aslan, bugünlere nasıl geldiğini ve nasıl başardığını şu sözlerle özetliyor: "Önümüze çıkan engellerin üstesinden sabırla gece gündüz çok çalışarak, ortaklarımı ve çalışanlarımı da ikna ederek geldim. İkincisi yapacağım işi önce araştırdım. Gelecek gördüğüm işlere girdim, onları büyütmeye çalıştım. Yaptığım işi birilerinin bir gün yapacağına ve o işe ihtiyaç olduğuna inandım. Niye ben en iyisini hemen yapmayayım diye düşünerek hareket ettim. Çünkü zaman çok önemli. Üçüncüsüyse teknolojik gelişmeleri çok iyi takip ettim. Dergileri, teknik bültenleri ve konferansları elimden geldiğince ve zamanım oldukça izledim. Seminerlere müdürlerim ve teknik ekibimizle katıldım. Teknolojik gelişmelerden anında haberdar oldum. Araştırdım, bünyemize uygun olanları işimizde uygulamaya başladım. Demir çelik iş kolunda yatırımlar çok pahalı ve riskli olduğu için uygulamaları zor. Bu yüzden yatırımlara karar verirken çok düşündüm. Kısa sürede karar verdim ve uygulamaya hemen geçtim."

### **GENÇ GİRİŞİMCİLERE ÖNERİLER**

Eğitim hiç kuşkusuz her yöneticinin son derece önem verdiği bir konu. Kazancı Holding'in kurucusu ve yönetim kurulu başkanı Ali Metin Kazancı ise eğitim alırken çalışmanın da son derece önemli olduğunu söylüyor. Genç girişimcilere özel tavsiyelerini ise şöyle sıralıyor: "Genç girişimciler, öncelikle eğitimleri sırasında yapmayı düşündükleri mesleği biraz olsun öğrenebilmeleri için yaz döneminde staj yapsın. Staj dönemini verimli kullanmalarının faydasını gelecekteki iş yaşamlarında görecekler. Öğrencilikleri süresince en az bir yabancı dili çok iyi öğrenmelerini tavsiye ederim. İmkanları varsa, öğrenim gördükleri alanda doktora da yapsınlar. Bu, kendilerine güvenlerinin artmasını sağlayacak. Hayatın hiçbir döneminde para öncelik olmamalı. Başarıyı yakalamak için çok çalışmak, güvenilir insanlarla diyalog kurmak ve dürüstlüğü her zaman ön planda tutmak gerekiyor."

### **BİTLİS'İN KAPISI HERKESE AÇIK**

Polisan, Türkiye'nin önde gelen boya devlerinden biri. İlk kez 1945 yılında fason dokuma mal üreterek faaliyete başlayan şirketin kurucusu ve yönetim kurulu başkanı Necmettin Bitlis, uzun yıllara dayanan başarı sının sırrını şöyle özetliyor: "İnsanları iyi dinlemek son derece önemli. Her kademedeki çalışanların fikirlerine açığım. İnsanları dinlemediğiniz takdirde hiçbir şey öğrenmeniz, bilmeniz ve ileriye gitmeniz mümkün değil. Ufku geniş tutmak ve hayal etmek gerekir, her şey hayal etmekle başlar. Bana ulaşmak isteyen herkese kapım, sonuna kadar açık. Özel hayatımda ve iş ortamında her zaman alçakgönüllülüğü temel felsefe edindim. İşinize saygı duymalısınız. İşinizin başında olmalısınız. Herhangi bir konuda kanunen haklı olmanız yetmez, vicdanen de haklı olmalısınız."

### **"DÜRÜSTLÜKTEN VAZGEÇMEYİN"**

Erdoğan Özgörkey, Türkiye'nin hiç kuşkusuz en köklü sınıai geçmişine sahip isimlerinden biri. Otomotiv, gıda, inşaat ve turizm sektörlerinde faaliyet gösteren Erdoğan Özgörkey Grubu'nun yönetim kurulu başkanı Özgörkey, dürüst olmanın kendi başarısında son derece önemli olduğunu söylüyor. "Herkes için dürüst olmak yaşamın ve iş hayatının vazgeçilmez unsuru ve prensibi olmalı" diye konuşuyor ve ekliyor: "Tabii herkes bu konuda kendine toz kondurmaz ama iğneyi kendine, çuvaldızı başkasına batırırken yaptığımız davranışın doğruluğunu sorgulayın. Kalite anlayışınız en önemli prensiplerinizden olsun. Bu prensip özel hayatınızdan iş hayatınıza, yaşamınızın her anında kendini göstermeli. Giyiminizden çalışma

tarzınıza, üretiminizden kendinizin ve çevrenizin temizlik ve düzenine, özel ve iş arkadaşlığınıza kadar her şeyde büyük bir dikkat ve titizlik ile kalitenizi özenle koruyun. Sabırla ve iyi niyetle çalışın. İnsan her zaman, her şeyde başarılı olamayabilir ama çalışmayı sevin, yılmayın. Sağlığınız elverdiği sürece her ortamda moral bozmadan çalışın. Yaptığımız işi sevin, moral çok önemli. Kendinize düşeni yapın, başarıyı ondan sonra bekleyin.”

#### **“RİSK ALMAYAN BAŞARILI OLAMAZ”**

Girişimciliğin ilk kurallarından biri risk alma becerisini gösterebilmektir. Orhan Holding Onursal Başkanı İbrahim Orhan da başarılı olmak için risk almanın son derece önemli olduğuna vurgu yapıyor ve “Hedefinizi seçin. Ne yapmak istiyorsunuz, onu seçin ve odaklanın” diyerek iş insanlarına şu tavsiyelerde bulunuyor: “Risk almayan kişi hiçbir şey başaramaz. Zamanın kıymetini bilin ve onu iyi kullanın. Kendinize güvenin. Başarılı insanlarda olan her donanım sizde de var. İki kol, iki el, iki göz ve en önemlisi bir beyne sahipsiniz. Kaybedeceğinizi düşünüyorsanız çoktan kaybettiniz. Başarı istediğiniz takdirde gelir, her şey insanın kafasında biter. Yükselmek için yüksek düşünmelisiniz. Başarı sebat, devamlı çalışma, iyi akıl, tutum ve soğukkanlılıktır. Dünyada hiçbir şey sebatın yerini tutamaz. Dünya yetenekli, eğitilmiş ama başarısız insanlarla dolu. Yalnızca sebat ve kararlılık mutlak güce sahiptir. İrmakla kayanın savaşını daima ırmak kazanır. Güçlü olduğu için değil sebatkar olduğundan. Gücünüzü bilerek girişimci olun maceracı olmayın. Her yeni girişimde ya da var olanları genişletirken iyi bir tüccar, iyi bir iktisatçı, iyi bir mühendis ve iyi bir finansmançı gibi düşünün. Dürüst, namuslu, saygılı olun, toplum kurallarına uyun.

Temiz ve muntazam giyinin Şirket malına ve varlıklarına, ülke değerlerine sahip çıkın. Bireysel değil, ekip çalışmasıyla sonuca varılabileceğine inanın. Gücümüzü aldığımız Türk ekonomisine güç katın.”

#### **“PARA İÇİN ÇALIŞMAYIN”**

Turgut Aydın, tekstil sektörünün duayen isimlerinden...

Son yıllarda ise Memorial markası altındaki sağlık yatırımlarıyla adından söz ettirdi. Farklı sektörlerde hızlı büyümesiyle dikkat çeken Aydın, parasal beklentinin girişimcinin sonunu getirebileceğini düşünüyor. Bu konuda ise girişimcilere şu tavsiyelerde bulunuyor: “Bir işi yalnızca parasal beklenti ile yaparsanız, başarınız da kısa vadeli olur. Uzun vadede büyük işler yapabilmek için hedefiniz öncelikle başarılı ve kalıcı olmak olmalı. Başarı için zeka ile şans faktörü çok önemli. Zeka eğer iyi değerlendirilmezse varlığı anlam ifade etmez. Başarı ve maddi kazanım için zekanın yanında birçok şartın bir araya gelmesi gerekir. Burada en önemli faktör de şanstır. Şans çok iyi değerlendirilmeli, iş hayatında akıllıca kullanılmalı. Büyümek, kendini yenilemekten geçer. Kendinizi yenilemiyorsanız, büyümeniz de mümkün değil. İş hayatında zamana, krize ve mevcut durumun getirdiklerine göre hareket etmek esastır. Risk almadan başarı mümkün değil. Başarı kadar hata da iş hayatının bir gerçeği. Çünkü başarıya giden yolda hata yapmadan ilerlemek mümkün değil. Önemli olan hataların bir fırsata dönüştürülmesi. Hatanın telafi edilemeyecek tek yanı, bilinçli olarak yapılmasıdır.”

## SINIR ÖTESİ ŞİRKETLER HIZLANIYOR

Gelin Venezüella'daki toplu konut projelerini siz yapın. Bizde altyapı sorunları var. Türk müteahhitleri dünyada ikinci sırada. Biz sizinle çalışmak istiyoruz.” Venezüella lideri Hugo Chavez’e ait olan bu sözler, Türk şirketlerinin sınır ötesindeki algısını net olarak gözler önüne seriyor. Enka, Gama ve Yüksel gibi inşaat sektörünün devleri, hızla global arenada yayılırken imza attıkları işlerle sadece Chavez’in değil, tüm dünyanın dikkatini çekiyor. İnşaatın yanı sıra beyaz eşyadan ambalaja, gıdadan otomotive hemen her sektörden Türkler hiç olmadığı kadar iddialı bir şekilde ilerliyor.

Türk iş dünyasını yurtdışına taşıyan ilk hamleyi 65 yıl önce Vehbi Koç yaptı. O yıllarda Amerika’nın dünyanın yeni merkezi olacağını öngören Koç, ilk yurtdışı şirketini 1945’te New York’ta Ram Commercial Corporation adıyla hayata geçirdi. Koç’un bu girişiminden 33 yıl sonra da Sakıp Sabancı Almanya’da Exsa Handes GmbH ile Türk iş dünyasının yurtdışındaki ikinci iddialı yatırımcısı oldu. Bu girişimcileri diğerleri takip etti. Örneğin Enka’nın kurucusu Şarik Tara, 1970’lerde Libya ve Suudi Arabistan’a giderek ilk önemli projelerini gerçekleştirdi. Türk iş dünyası kendini aşma konusunda en büyük tutkuyu ise 2000’lerde gösterdi. Hatta bu dönemin girişimcileri, yurtdışında şirket kurma konusunda rekor kırdı. Bu rekortmenlerin başında da Fiba Holding’in patronu Hüsnü Özyeğin var. Her zaman global düşünüp yerel pazarlara saplanıp kalmamak taraftarı olduğunu dile getiren Özyeğin, 11 ülkede 73 şirketin kuruluşuna imza attı. En büyük zevkinin yurtdışında şirket kurmak olduğunu belirten Özyeğin’in bu tutumuna getirdiği açıklama da şöyleydi: “Bunu sadece para kazanmak için değil örnek olmak için yapıyorum.” 2000’lerin başından itibaren çok sayıda girişimci, dışarıda yeni fırsatlar peşine düşerken Rönesans Holding, Şişecam Grubu, Nurol Holding, TAV Holding ve Orhan Holding gibi grup ve şirketler de yurtdışında yaptıkları atılımlarla ciddi büyüklüklere ulaştı. Şimdi ise kriz sırasında yavaşlattıkları hızlarını tekrar artırmaya hazırlanıyorlar.

### DEV YATIRIM DÖNEMİ

Türk şirketlerinin son yıllarda yurtdışında büyüme konusunda gösterdiği iştahı rakamlar da net olarak ortaya koyuyor. Geçtiğimiz 8 yılda sınırları aşmak isteyen Türkler, 100 ülkeye yayılarak 12,2 milyar dolarlık yatırım gerçekleştirdi. Bu tutarın 6,4 milyar doları sanayi, 5,7 milyar doları ise hizmet sektöründe değerlendirildi. Girişimcilerin coğrafi dağılımında Avrupa ülkeleri ağırlığını hissettirdi. 12,2 milyar dolarlık yerli sermayenin 7,5 milyar doları Avrupa, 3,4 milyar doları Asya, 939 milyon doları Amerika, 385 milyon doları Afrika, 283 milyon doları Körfez Ülkeleri’ne yöneldi. Bu performansla dünya liginde “Ben de varım” diyen Türk şirketleri, gittikleri coğrafyalarda iddialı olmayı sürdürüyor.

Agresif rekabet stratejileri ile yerel ve uluslararası rakiplerine meydan okurken yeni fırsatları değerlendirme ve daha geniş alanları kapsama peşinde koşuyorlar. Örneğin Turkcell, Astelit’le Ukrayna GSM pazarında 3’üncü büyük operatör. Şişecam’ın Rusya ve Gürcistan’da faaliyet gösteren cam ambalaj şirketi Anadolu Cam, Gürcistan’da pazarın yüzde 40’ını, Rusya da ise yüzde 20’sini elinde tutuyor. Doğan Yayın Holding de 3 yıl önce satın aldığı reklam yayıncılığı şirketi TME ile Doğu Avrupa ülkeleri ve Rusya’da lider pozisyonda. 3 yıldır Türklerin yurtdışındaki performansının en yakın takipçisi olan Capital, bu yıl da Türk iş dünyasının global arenadaki gücünü, 50 şirketten oluşan “Yurtdışındaki En Büyük Türk Şirketleri” araştırması ile ortaya koydu.

### ZİRVE NEREYE KOŞUYOR?

Yurtdışındaki en büyük Türk şirketleri listenin zirvesinde 981,7 milyon dolarlık ciroyuyla Renaissance Construction ZAO var. Rusya merkezli şirket, ülkede 14 şantiyede 9 bin 500 çalışan istihdam ediyor. Geçtiğimiz yıl Rusya’nın ithalata sınırlama getirmesiyle global şirketlerin yatırım yapmak zorunda kalması en çok Renaissance Construction ZAO’nun işine yaradı. Şirket 2009’da Rusya’nın en büyük yabancı inşaat şirketi unvanını elde etti. Geçtiğimiz yılın heyecanlı ve güzel geçtiğini belirten Rönesans Holding Yönetim Kurulu Başkanı Erman Ilıcak, büyük adımlarla ilerliyor. Geleceğin Avrupa’da değil Türkiye’nin çevresindeki ülkelerde olduğunu söylerken, “Ana hedefimiz 2014 yılında dünyanın en büyük 5 inşaat şirketinden biri olmak” diyor.

Efes Breweires International (EBI) 857 milyon dolarlık ciroyuyla listede ikinci sırada. 4 ülkede 9 bira fabrikası ve 4 malt üretim tesisinde faaliyet gösteriyor. Moldova ve Gürcistan pazarında liderliği elinde tutan EBI, Kazakistan’da 2’nci, Rusya’da 4’üncü büyük bira şirketi. Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Tuncay Özilhan, önümüzdeki dönemde şirketin daha agresif şekilde ilerleyeceğini ifade ediyor. “Anadolu Efes’in, bira faaliyetlerindeki vizyonu dünyanın en güçlü bağımsız bölgesel bira üreticisi olmak” diyor. Türkiye’nin sınır ötesindeki en büyük şirketleri arasında üçüncü sıradaki şirket Hedef Alliance’ın yüzde 50 ortak olduğu Mısır merkezli UCP. Mısır ilaç dağıtım pazarında yüzde 33’lük

payıyla açık ara lider olan şirketin 2009 yılı cirosu, 758,5 milyon dolar. UCP, yakın gelecekte bölgede daha iddialı bir pozisyona çıkmayı planlıyor. Hedef Alliance Yönetim Kurulu Başkanı Ethem Sancak, şu anda sadece Mısır'da faaliyet gösteren UCP'nin diğer Afrika ve Arap pazarlarına girişte köprü oluşturacağını söylüyor. "Öncelikle Libya ve Sudan gibi pazarlarda faaliyet göstermeyi hedefliyoruz" diye konuşuyor.

### **KRİZ HIZI KESTİ Mİ?**

50 şirketlik listede Kordsa Global dördüncü, Gama Endüstri beşinci sırada yer alıyor. Bu şirketleri ilk 10'da sırasıyla Turkcell'in Ukrayna merkezli şirketi Astelit, Beko PLC, Gama Güç Sistemleri, Garanti Bank International NV ve Nurol LLC takip ediyor. Son 3 yıldır yürüttüğümüz araştırma, hangi grupların yurtdışında büyümeye odaklandığını, sınır ötesinde nasıl bir performans gösterdiğini ortaya koymanın yanında global pazarlarda krizin etkilerini de net olarak yansıtıyor. Bu etkinin en önemli boyutu ciroda ortaya çıkıyor. Ağırlıklı Avrupa ve Ortadoğu ülkelerinde faaliyet gösteren 50 şirketin 27'si, 2009 yılında ciroda bir önceki yıla göre yüzde 52'ye varan oranlarda gerileme yaşadı. En büyük ciro sal küçülme Doğu Avrupa ülkelerinde konumlanan şirketlerde gözlenirken en olumsuz etkilenenler de sanayi şirketleri oldu. 22 şirket ise cirosunu artırmayı başardı. Ciroda yükselişe geçmeyi başaranlar arasında inşaat, telekom ve turizm sektörlerinden Ortadoğu merkezli şirketler ön sıralarda yer aldı. Öte yandan Almanya, Belçika, Hollanda gibi gelişmiş Avrupa ülkelerinde faaliyette bulunan şirketler, krizin etkilerini diğer Avrupa ülkelerine göre daha az hissetti. Örneğin Kayı Grubu'nun Almanya'daki şirketleri German SKY, cirosunu yüzde 30'luk artışla 265,2 milyon dolara, GTI Almanya da yüzde 42'lik artışla 251,2 milyon dolara çıkardı. Sabancı Holding'in Belçika merkezli şirketi Temsa Europe NV de cirosunu yüzde 79'luk artışla 157,7 milyon dolara ulaştırdı.

### **BÜYÜME HIZ KAZANIYOR**

2010 yılı için tüm şirketlerin gündeminde büyümek var. Sınır ötesinde doğrudan şirket kurmanın yanında, ortaklıklar ve şirket satın alarak ilerleyen Türklerin önümüzdeki dönemdeki hedefi global arenada daha fazla yayılmak ve büyümek. 2009'da ciroda yüzde 20 küçülen Orhan Holding'in Fransa merkezli şirketi Nobel Automotive de bu yıl cirosunu yüzde 16 oranında artırmayı planlıyor. Holding yetkilileri, "Nobel Automotive'in bir sonraki hedefi, üretim yaptığı ülkeler arasına Rusya'yı katmak. Bu ülkede ortaklık ve yatırım girişimlerimiz devam ediyor" diyor. Romanya, Bulgaristan ve Bosna'da üç ayrı şirketle faaliyet gösteren Kastamonu Entegre, bu yıl Ukrayna, Rusya ve Romanya'da yeni tesis ve şirketler kurmak için çalışmalarını sürdürüyor. Şirket yetkilileri, bu tesislerin hayata geçmesiyle birlikte Kastamonu Entegre'nin üretim kapasitesini 2 katına çıkaracağını ve Türkiye'nin global şirketleri arasında yerini sağlamlaştıracağını dile getiriyor. Krizin yurtdışında büyümek isteyenler için önemli fırsatlar yarattığını belirten PWC Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Lideri Orhan Cem, "Yaşanan krizin etkisiyle gelişmiş ülkelerde düşen şirket değerleri, bu pazarlara yatırım yapmayı planlayan Türk şirketleri için fırsat oluşturuyor. Türk şirketleri için yurtdışı piyasalarda büyük büyüme potansiyeli var" diyor.

Kadir Has Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bölüm Başkanı Doç. Dr. Sedat Aybar da Sahra-altı Afrika ülkeleri ile Çin ve Hindistan gibi ülkelerin Türk şirketlerine çeşitli fırsatlar vaat ettiğini belirtiyor. "Özellikle Sahra-altı Afrika ve Asya'da büyümek, Türk şirketlerine kritik katma değer sağlayabilir" diye konuşuyor.

## İŞE DÖNÜŞEN UNUTULMAZ TAVSİYELER

Steve Jobs, bundan 4 yıl önce Nike'in yeni CEO'su Mark Parker'ı arayıp yeni işi için tebrik eder. Parker bu görüşmede Jobs'a teşekkür ettikten sonra kendisine herhangi bir tavsiyesi olup olmadığını sorar. Bunun üzerine Jobs, "Nike dünyanın en güzel ürünlerini yapmanın yanı sıra pek çok yapmaması gereken işe de girdi. Bu yakında Nike'in başını belaya sokacak. Buna son verirken iyi olur" der. Parker bugün hala Jobs'un bu öğüdünü dikkate aldığını söylüyor. Parker bu görüşmeden kısa süre sonra Nike'ı ana işine odakladı. Şirket de o noktadan sonra ciro ve kârlılık açısından çok daha iyi bir noktaya geldi. Parker pek çok söyleşisinde Jobs'tan aldığı bu tavsiyenin hayatının tavsiyesi olduğunu anlatıyor.

İş yaşamı öyle tesadüfler içeriyor ki bazen ayaküstü bir sohbet yöneticilerin iş yaşamlarını kökünden değiştiriyor. Capital de bu öyküden yola çıkarak Türk iş dünyasının yetiştirdiği en başarılı liderlere iş yaşamlarında en çok işlerine yarayan, aldıkları en iyi tavsiyeyi sordu. Ortaya bugün hızlı büyümeleri, şirket değerleriyle dikkat çeken pek çok şirketin dönüm noktasının tıpkı Jobs-Parker görüşmesindeki gibi bir tavsiyeyle yön değiştirdiği çıktı. İşte en işe yarayan tavsiyeler ve kahramanları...

### SABANCI BULDURGAN'A NE DEDİ?

Temsa CEO'su Mehmet Buldurgan, Sabancı Holding'in çok uzun yıllardır en önemli yöneticilerinden biri. İş yaşamının en iyi tavsiyelerini de eski patronu rahmetli Özdemir Sabancı'dan aldığını söylüyor. Buldurgan, "Rahmetli Özdemir Sabancı Bey'le birçok anım var ama bir tanesi Temsa'nın bugüne gelmesinin nedenidir" diyor. Buldurgan şöyle devam ediyor: "1980'li yılların sonunda otobüs fabrikası ilk kurulduğunda o zamanlar lisanslı bir ürün üretiyorduk. Özdemir Bey ise sürekli bizleri ihracat için teşvik ediyordu. 'Öncelikle komşu ülkelere satış yapmak, yurtiçinde üretim yapan her sanayicinin en öncelikli işi olmalı' derdi. Dolayısıyla genç yaşlarda bizlere ihracat aşkını aşılamış oldu. Yıllar geçtikçe üretim kapasitelerimizi artırdık. Bugün Avrupa operasyonlarımızı Temsa Europe adıyla Belçika'dan yürütüyoruz. Belçika'nın yanı sıra Avusturya ve Almanya'da satış sonrası hizmetlere yönelik şirketlerimiz var. İhracatımızın yüzde 80'ini Avrupa ülkelerine yapar hale geldik. Ürettiğimiz otobüslerin yüzde 75'ini ihraç ediyoruz. Bugün Temsa Global, TİM verilerine göre Türkiye'nin ihracatta 51'inci büyük şirketi. Bu başarıya ulaşmamızın asıl nedeni kesinlikle Özdemir Bey'in bizi ihracata yönlendiren tavsiyesidir."

### VASELLA'DAN "OTANTİK OL" ÖĞÜDÜ

Novartis Türkiye Genel Müdürü Güldem Berkman ise en işe yarayan tavsiyeyi Macaristan'ın ardından Türkiye'ye genel müdür olarak atanmasının 2'nci ayında global bir toplantı sırasında o anki Novartis CEO'su Daniel Vasella'dan aldığını söylüyor. Toplantıda Vasella'nın yanında oturan Berkman, Vasella'ya Türkiye gibi oldukça büyük bir ülke organizasyonunu yönetecek, yeni bir genel müdüre ilk tavsiyelerini sorar. Vasella tavsiyelerini şöyle sıralar: "Tamamen güvendiğin ve iyi olduğuna emin olduğun bir ekiple çalış. İlk 6 ayda ciddi vaktini ekibini iyi tanımaya, onlarla birlikte yürümeye ayır ve gelişim ihtiyacı olduğuna düşündüğün takım arkadaşların konusunda mutlaka aksiyon al. Tereddüt ettiğin konular varsa bunlar büyük olasılıkla gerçekten problemdir ve ciddiye alınarak geliştirilmesi gerekir. Ayrıca olduğun gibi yani otantik olmaktan sakın vazgeçme. Yeni sorumluluklar insana yeni roller de biçebilir. Diploması kurallarına tabii ki özen göster ama seni bu başarıya götüren köklerinden ve doğru bildiklerinden sakın kopma." Berkman bu iki tavsiyenin kendisi için çok yol gösterici olduğunu söylüyor ve nasıl faydalandığını anlatıyor: "Ekipteki bir zafiyet bile önemli ve sirayet edebilir. Diğer yandan bir konuya karşı tavır almakta kararsız kaldığımda hemen Vasella'nın 'otantik ol' tavsiyesini hatırlarım ve 40 yaşına kadar doğru bildiğim ne ise o şekilde karar almaya, devam etmeye çalışırım."

### HONEYWELL CEO'SUNDAN DERS

Yenal Gökyıldırım, Philips'in Batı Avrupa ve Kuzey Amerika Bölgesi'nde tüketici ürünlerinden sorumlu başkan yardımcısı. Bu bölge şirketin dünyadaki 3 bölgesinin en büyüğü. 5 milyar Euro ciro lu en önemli bölgenin sorumluluğunu taşıyan Gökyıldırım'ı bu noktaya taşıyan onun liderlik yetenekleri kadar aynı zamanda aldığı bir tavsiyeyi iş yaşamında hep uygulaması. Gökyıldırım, New York'ta uluslararası bir toplantıda tanışıp 2 saat vakit geçirme fırsatı yakaladığı ve hayatının tavsiyesini aldığı kişinin Larry Bossidy olduğunu söylüyor. Bossidy, Honeywell'in CEO'luğunu yapmış, uzun yıllar GE'de Jack Welch ile birlikte çalışmış ve dünyanın en ünlü yönetim kitaplarından "Execution"ın da yazarı.

Gökyıldırım aralarında geçen görüşmeyi şöyle anlatıyor: "Bu uzun görüşmemiz esnasında bir kaç husus bende iz bıraktı. Verdiği en önemli tavsiye 'Geri bildirim için hiçbir fırsatı kaçıрма, mutlaka bir şeyler söyle' idi." Gökyıldırım, Bossidy'nin tavsiyesi üzerine o günden sonra önüne ne gelirse ona bir değer verdiğini göstermek için kısa da olsa bir yorumla geri bildirim yaptığını söylüyor ve devam ediyor: "Daha



önce masama gelen günlük raporları olduğu gibi alıp işimi gördükten sonra bir kenara kaldırırdım. Bu tavsiyeyi aldıktan sonra ara sıra daha detaylı inceleyip, hazırlayan kişilere geri bildirim vermeye başladım. Ve çok kısa bir zamanda gördüm ki hem raporların içeriği zenginleşti hem sunum kalitesi her geçen gün iyileşti.”

### **CEO'SUNU DİNLEDİ, KAZANDI**

Mustafa Kalkandelen haziran sonunda Metro Cash&Carry Macaristan'daki gıda ve gıda dışı satın alma direktörlüğü ve yönetim kurulu üyeliği görevinden ayrılıyor. Oradan ayrılmadan önce iş yaşamında işine çok yarayan bir tavsiyeyi paylaştı. İlk defa 2006 tarihinde yurtdışı sorumluluk alan ve Makro Cash&Carry Polonya'da gıda satın alma direktörü ve yönetim kurulu üyesi olarak çalışmaya başlayan Kalkandelen, ilk gününde şirketin CEO'su Hollandalı Jeroen de Groot'tan işle ilgili en önemli tavsiyeyi alır. Groot şöyle der: “Makro Cash&Carry Polonya müşterilerinin istediği ürünleri yeterince bulundurmuyor ve taze ürün gruplarında tazelik ve kalite problemi yaşanıyor. Bu iki konuya odaklanırsan hem sen, hem şirket başarılı olur.” İlk yabancı patronunun, birebir ilk toplantılarında Kalkandelen'e verdiği bu tavsiyeler Kalkandelen'in o ana kadar düşündüğü “Ne yapmalıyım” sorusunun cevabı olur. Mağazaları ziyaret edip, personelle konuşur. Araştırma şirketleriyle ve tedarikçilerle toplantılar yapar. Müşteri panellerine katılıp, müşterilerinin Makro Cash&Carry Polonya'nın ürün çeşitleri ve tazeliği konusunda ne düşündüklerini öğrenir. Her kategoride neler yapacağını bildikten sonra da 6 ay içinde tüm negatif geri dönüşleri pozitif çevirir. Müşteri sayısı, müşteri başına satış ve müşteri memnuniyetinde ciddi artışlar olur. Yüzde -6,2 performansla giden iş, 6 ay sonra 1 yıl öncesinin yüzde 3 üzerine çıkar. Kalkandelen bu tecrübenin kendine kattıklarını şöyle anlatıyor: “Başarılı gidiş 2007 ve 2008'de de sürdü. 2008'in Ağustos'unda Macaristan Metro gibi sıkıntılı bir işe geçmek üzere ayrılırken arkamda her şeyin mümkün olduğuna inanmış motive bir takım bırakmıştım.”

### **OKTAY IRSIDAR'I UNUTAMAM**

Keskinoğlu'nun KOBİ'likten çıkıp bugün sektörünün ilk 3 markasından biri ve ihracat lideri olmasında Keskin Keskinoğlu'na tavsiyeleriyle yol gösteren iş ortaklarının etkisi büyük. Hatta Keskinoğlu, şirketin bugün bu noktada olmasının en önemli nedeninin Migros'un eski genel müdürü Oktay Irsıdar'ın kendisine verdiği tavsiye olduğunu ifade ediyor. Keskinoğlu, bu tavsiyenin öyküsünü şöyle anlatıyor:

“İstanbul Beykent Üniversitesi İşletme bölümü öğrencisi olduğum 1999 yılında, piliç eti ürünlerimiz o zamanlar Migros'un sadece İstanbul mağazalarında satışa sunuluyordu. Ürünlerimizin tüm Migros'larda satılmasını istiyorduk. Bu nedenle haftada 3 gün Migros'un o zamanlar satın alma müdürü olan Coşkun Öncel ile görüşüyordum. Bu rutin ziyaretlerim sırasında Migros Genel Müdürü Oktay Irsıdar beni görür ve bu genç her hafta buraya geliyor istediği nedir acaba diye merak edermiş. Bir gün ‘Oğlum sen niye buradasın seni sürekli görüyorum’ dedi. Ben de Keskinoğlu Şirketler Grubu'nu temsil ettiğimi ve ürünlerimizin tüm Migros'larda barkodunun açılması için satın alma müdürü ile iletişimde olduğumu dile getirdim. ‘Tamam oğlum’ dedi gülerek ve yanımdan ayrıldı. 2 gün sonra Migros'tan aradılar ve görüşmeye davet ettiler. Ürünlerimizi tüm Migros'larda servise çıkarabileceğimizi ve süreci başlatmamızı istediler. Bu sürecin hemen sonrasında Irsıdar beni aradı. Teşekkür etti ve ‘İş dünyasında başarılı olmanın yolu azimli ve istekli olmaktan geçer, bu yolda devam et’ dedi. Henüz bir öğrenciyken Oktay Irsıdar gibi iş dünyasında oldukça saygın bir yöneticiden böyle bir tavsiye almak benim için çok değerliydi.”

### **GOLDAŞ'I KURDURAN TAVSİYE**

Goldaş Kuyumculuk CEO'su Sedat Yalınkaya ise iş hayatındaki en önemli tavsiyeyi, yıllar önce Türkiye'deki bir tekstil şirketinin sahibi ve yöneticisi olan arkadaşından aldığını anlatıyor.

1991 ya da 1992 yılında ağabeyi Hasan Yalınkaya ile birlikte İngiltere'de olduklarını söyleyen Yalınkaya o dönem İngiltere'de mücevher işine girmek için araştırmalar yaptıklarını belirtiyor. Yalınkaya daha önce Türkiye'de aile işleri olan tekstil ve inşaat şirketlerinde görev almış olsalar da bu alanda hiç tecrübelerinin olmadığını söylüyor. Hayatlarının tavsiyesi de Yalınkaya'lara o esnada verilir. Arkadaşı Sedat Yalınkaya'ya “Belki para kaybedebilirsiniz ama işi, İngiltere'deki sektörün dünyadaki yerini öğrenirsiniz” der.

Bu tavsiye mücevher işine girmeleri konusunda onları cesaretlendirir. 1993 yılında Goldaş Kuyumculuk'u kurana kadar geçen zamanda İngiltere'de mücevher ithalatı yaparlar. Türkiye'de üretimini yaptıkları takıları İngiltere pazarına sunarlar. İşleri düşündüklerinden iyi gidince Avrupa'nın kalite standardına uygun üretim yapabilmek için kendi üretim tesisleri olan Goldaş Kuyumculuk'u kurarlar.

Sedat Yalınkaya arkadaşının tavsiyesi üzerine girdikleri bu işin bugün geldiği noktaya dikkat çekiyor: “Goldaş Kuyumculuk İSO araştırmasına göre, Türkiye’nin en büyük 30 sanayi şirketinden biri.”

### **BABALARINDAN ÖĞRENDİKLERİ**

Teknosa Genel Müdürü Mehmet T. Nane hayatının en önemli nasihatini babasından aldığını söylüyor. Nane babasının ona “Ne olursa olsun doğru ve ahlaklı yoldan sapma. İyilik ve dürüstlük ana felsefen olsun. Kasaba minnet etme, kendi etini kes ye” dediğini söylüyor ve şöyle devam ediyor: “Babamın bu nasihati her zaman geçerli, işe yarayan ve vazgeçilmez kuralım oldu.”

Ayaydın-Miroglio Group Yönetim Kurulu Başkanı Yalçın Ayaydın ise şirketini bugünlere getirmesini sağlayan baba tavsiyesini şu sözlerle ifade ediyor: “Babam ‘İşindeki konsantrasyonunu hiçbir zaman kaybetme, işine sarıl ve tek bir alana odaklan’ dedi. Kardeşlerimle birlikte bu tavsiyeyi hiç unutmadık.

Kiğili Yönetim Kurulu Başkanı Abdullah Kiğili ise rahmetli babası Süleyman Kiğili’den, işe ilk başladığı yıllarda çok önemli bir öğüt almış. Baba Kiğili oğluna “Oğlum, hayatta iki şeye çok dikkat et. Elindeki kalemi tutmasını ve kolundaki saate bakmasını iyi bileceksin” der. Kiğili bu tavsiyeyi nasıl hayata geçirdiğini ise şöyle anlatıyor: “Babam aslında ‘Hesabını kitabını iyi yap. İmzanı atacağın yere dikkat et. Zamanını doğru programla demek istiyordu. Bu noktaları hiçbir zaman göz ardı etmedim.”

## ARANAN OLMANIN 7 SIRRI

Seth Godin, pazarlama dünyasının yaşayan dahisi olarak kabul ediliyor. Düşünceleri iş yapış şekillerini değiştiriyor, en başarılı şirketler onun sözlerini öğreti olarak kabul ediyor. Ünlü guru, bugüne kadar 11 kitabıyla en çok satanlar listesinde 1 numara olmayı başardı. Özellikle farklılaşmanın önemini çarpıcı bir şekilde dile getiren “Mor İnek-Purple Cow” kitabıyla tüm dünyada pazarlamada adeta devrim yarattı. Godin şimdi ise “Vazgeçilmeyen” adını taşıyan son kitabıyla sadece pazarlamacılara ve yöneticilere değil, her kademedan çalışanlara ulaşmaya çalışıyor. Herkesin kendisine bir kez “Vazgeçilmez miyim” sorusunu sormasına neden oluyor. İş dünyasında bugüne kadar “yöneticiler” ve “diğer çalışanlar” olmak üzere 2 takıma odaklanıldığını belirten Godin, ilk kez “vazgeçilmeyen” çalışanlara dikkat çekiyor. Bu kişileri kendi üretimini yapan, fark yaratan, öncülük eden ve başarılı iletişim kuranlar olarak tanımlıyor. Bir şirkette vazgeçilmez özelliği taşıyan bu kilit çalışanları, kimi zaman tüm ekibi bir arada tutan bir müknessatısa kimi zaman en farklı bakış açısıyla gün yüzüne çıkan bir sanatçıya kimi zaman da bir süper kahramana benzetiyor. Birçok şirketi ve onların başarısında rol oynayan çalışanları inceledikten sonra da “vazgeçilmez”lerin tüm özelliklerini mercek altına alıp 7 başlık altında topluyor. İşte Seth Godin’in kitabında öne çıkan, şirketleri ve kişileri başarıya ulaştıran 7 önemli faktör:

### 1. DIŞ DÜNYAYA AÇILAN KÖPRÜLER

Eğer şirketler bir network ise onları bir arada tutan nedir? Bir şirketi bir arada tutan sadece çalışanlara verilen ücret ya da çalışanların işlerini kaybetme korkusu olabilir mi? Kesinlikle her ikisi de değil. Bunun en güzel kanıtını Zappos şirketi oluşturuyor. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren Zappos, yeni mezun olarak işe girenlere 2 hafta sonra işlerinden ayrılmaları halinde 2 bin dolar vermeyi teklif ediyor. Peki Zappos işe aldığı bu yetenekli çalışanlardan neden vazgeçiyor? Bu sorunun yanıtını Zappos CEO’su Tony Hsieh, şöyle veriyor: “Herkesin doğru nedenlerle şirkette çalışmasını istiyoruz. Çalışanlar bu şirkette sadece ücret için kalmamalı. Birkaç bin dolar için ayrılıyorlarsa onların kaybı bu şirket için kazanç olur.” Doğru işleyişe sahip şirketlerde çalışanlar, o şirketin misyonunu benimser. Takım halinde hareket ederler, başarıya ulaşmak için birtakım zorlu yollardan geçmeyi göze alırlar. İşte tam bu noktada vazgeçilmez çalışanlar kritik bir rol olarak devreye girer. Ekibin birlikteliğini yönetirler, büyük bir ustalikle iş arkadaşlarıyla iletişim kurarlar. Aynı zamanda dış dünya ve şirket arasında da köprü vazifesi görürler. Üstelik bunu görev edindikleri için değil, zevk aldıkları için yaparlar. Duygusal olarak gelişmiş olmalarının bu tutumlarında katkısı büyüktür. Örneğin Google çalışanlarından Marissa Mayer, tam bir vazgeçilmez. Mayer, ne finans ne halkla ilişkiler ne de programlama bölümünde çalışıyor. Ancak Google’da milyar dolar değerinde bir iş çıkardı. Google’un giriş sayfasında yer alan arama boşluğunun ekranda gözükmesi fikri ona aitti. Mayer, bu çözümü dış dünyanın sesini dinleyip mühendislerle iletişime geçerek buldu. Mayer örneğinde olduğu gibi vazgeçilmez çalışanların temel özelliklerinden biri fark edilmeyen problemleri görmeleri, doğru kişilerle iletişime geçip şirketleri ile dış dünya arasında köprü olmaları.

**2. EŞSİZ BİR YARATICILIK** Yaratıcılık kişiseldir, orijinaldir, beklenilmeyendir ve kullanışlıdır. Eşsiz yaratıcılık ise içinde bilgiyi taşır. Yaratıcılığın eşsiz olabilmesi için odaklanmış ve benimsenmiş olması gerekir. Eğer eşi benzeri olmayan bir gitarist olmak hedefleniyorsa tüm iyi gitaristleri dinlemenin katkısı ise yadsınamaz. Sahip olunan eşsiz yaratıcılığı paylaşabilmek konusuna gelince... İşte bu en zoru. Çünkü yaratıcılığa sahip olmak yetmez, aynı zamanda tüm olumsuz tepkilere karşı koyma gücü de gerekir. Yeni fikirlere ve bakış açılara karşı direniş her şirkette hatta her yerde görülebilir. Böyle zamanlarda fikri ortaya koyan birçok kişi işten kaçmayı tercih edebilir. Ama çok az insan direnişe karşı koyabilir. Onlar da vazgeçilmez çalışanlardır. Vazgeçilmezlerin bu tutumları, doğru zannedilen kalıpların ötesine geçilmesine ve yeni alanlarda daha güçlü başarılar yakalanmasına fırsat tanır. Yıllar önce şirketler pazarlamaya daha çok inanıyordu. Pazarlamanın gücünü kullanarak ürünlerine reklam filmi yapıyor, kupon dağıtıyorlardı. Bugün bu aktivitelerin çok da işe yaramadığı görülüyor. Son yıllarda ise markaların daha farklı bir şeyler yapması gerektiği anlaşılmaya başlandı. Örneğin Jones Soda adlı şirketi ele alalım. Bu içecek şirketinin kurucusu Peter van Stolk kurallara uymadı. Çünkü sanatçıydı. Şirket, 300 milyon dolar ciroya ulaştı ve bunu kitaplarda yazan kurallara göre yapmadı. Şişelere müşterilerinin resimlerini koydu, özgün tasarımlarıyla fark yarattı. Ayrıca kapısını her tür müşteri ziyaretine açık tuttu. Pepsi’nin şişeleme fabrikasının müşterileri tarafından ziyaret edildiğini düşünebiliyor musunuz? Stolk’un bu davranışı bir pazarlamacı mı yoksa sanatçı davranışı mı? Bana göre yaratıcılığı ve onu ortaya koymadaki cesaretiyle kesinlikle bir sanatçı.

### 3. KARMAŞAYI DÜZELTEBİLME YETENEĞİ

Bazen işler istenildiği gibi gitmez. Süreçler karmaşıklaştığı zaman, üst düzey yöneticiler hemen devreye girip bu karmaşık durumu kontrol edemez. Çünkü ortada hemen tek bir hamlede düzeltilecek bir durum yoktur. Vazgeçilmez çalışanlar karmaşık durumda da çok önemli bir role sahip. Onlar kendi haritalarını yapar. Şirketin onu hızlıca izlemesini sağlar. Bir şirket, Kanada'ya bir yaz kampı organize etti. Dünyanın dört bir yanından yüzlerce çocuk aynı anda şehre geliyordu. Karmaşayı hayal edin. Koordine edilmesi gereken otobüsler, arabalar ve uçaklar vardı. Bunun yanında pasaportlarını unutan çocuklar, onlar için kaygılanan aileleri ve her an yanıtlanmayı bekleyen birçok soru... Şirketin 90 kişilik kadrosundan sadece 10 kişi o günün üstesinden gelmeyi başardı. Üstelik tüm çalışanlar mükemmeldi ancak birçoğu bu görevin üstesinden gelemedi. Mükemmel iş becerilerine sahip olmak demek her zaman her koşulda çözüm üretebilmek anlamına gelmiyor. İletişim konusunda başarılı, uyumlu, öngörülü ve yapıcı insanlar bir işletme için vazgeçilmezler arasında kolaylıkla yer alır. Ayrıca bir restoran sahibini düşünün. Sadece 4 garson çalıştıran bu restoran sahibi, ekonominin kötü gittiği zamanlarda birini çıkarmak durumunda kalır. İçlerinden bir tanesi diğerleri gibi iş yapmasının yanı sıra başka bir özelliğe sahiptir: Kızgın müşterileri yatıştırabilir, bilgisayarla ilgili sorunları çözebilir. Sizce kimin işi garantide? Bir çalışanın görev tanımında problemleri çözmek yoktur. Ama problemleri yönetmek bir sanattır. Herkesin vazgeçtiği zamanlarda ortaya çıkan ve enerjileriyle ortamı düzeltmeye çalışanlar da genellikle vazgeçilmez çalışanlar olur.

#### 4. YÜKSEK İLETİŞİM BECERİSİ

Pazar karmaşıklaşıp müşteriler dört bir yana dağılmaya başladığında, o müşterilerle iletişim kurmak her zamankinden daha kritik önem taşır. Hatta böyle dönemlerde bir müşterinin satın alma tercihlerinde ürünün özelliklerinden çok markanın ve şirketin kendisiyle nasıl iletişim kurduğu konusu öncelik kazanır. Bu nedenle şirketler de çalışanlarını işe alırken müşterilerle ilişki kurabilen, onlara duygusal davranabilenler arasından seçmeye özen gösteriyor. Bunun o şirketin başarısında ne kadar ciddi bir rolü olduğunu da her geçen gün daha fazla fark ediyorlar. Sadece müşteriyle doğrudan temasta olan işlerde değil her türlü iş kolunda bu becerilere sahip çalışanlar o şirket için özel bir önem kazanıyor. Örneğin gaz hattı altyapısı sağlayan bir şirket için de benzer durum söz konusu. Nasıl mı? Bu şirket işinin doğası gereği faaliyet gösterdiği noktalarda caddeleri kazıyor, etrafın doz duman olmasına neden oluyor, borular sokağın etrafına dağılıyor ve çevre halkı için hiç de hoş olmayan bir durum yaratıyor. İşte bu noktada şirketin en genç çalışanlarından Paul, ses ve görüntü kirliliğine yol açtıkları bölgedeki evleri tek tek ziyaret ederek sınırlı ev sahipleri ile görüşüyor. Onlarla en yapıcı şekilde iletişime geçerek durumu açıklıyor. Verilen rahatsızlığın bölge halkı tarafından anlaşılabilir kılınmasını sağlıyor. Şirketin ve işveren kuruma yönelik herhangi bir olumsuz algının önüne geçiyor. Paul, bu rolüyle takımının en genç çalışanı olmasına rağmen takımından çok daha önemli bir işi başarıyor. Bir şirket altyapıyı sağlayacak olan birçok çalışanı outsource edebilir ama Paul'un yerini doldurabilecek kişiyi bulmak çok zor. Rekabette bu kişilerin kritik öneme sahip olmasının nedeni ise bu insanların gücünün ve etkisinin çok net olarak ölçülememesi.

#### 5. GÖNÜLLÜ ÇALIŞMAK

Her şirkette bir işleyiş zinciri vardır. Çoğu zaman ilişkiler bağı bellidir. Şirket sahibi, yöneticiyi, yönetici altındaki çalışanı kontrol eder. Bu sistem içinde birçok kişi denetlendiği için işini yapmaya odaklanır. Yaptıklarına duygusal bir değer katmayı beceremezse iş onun için sadece para karşılığı yapmak zorunda olduğu bir eyleme dönüşür. Ancak bazı sistemlerde yine vazgeçilmezler durumu değiştirir. Yaptığı işle duygusal bağ kurabilen, bir şeyleri değiştirdiğinin farkında olan bu çalışanlar, zorunluluk olarak değil istedikleri için görevlerini yapar. Yaptıkları işe enerji ve farklılık katarlar. Hatta bu tutumlarıyla diğer çalışanlara da ilham kaynağı olurlar. Sonuç ise şirketin her ne iş yapıyorsa o alanda başarılı olmasıdır. Ancak burada anahtar nokta yine doğru kişileri seçmek. O kişilerin sadece para için değil farklı motivasyonlar için çalışmasına ortam yaratmak. Örneğin bir otel resepsiyonisti bir müşterisi için gece yarısı jimnastik indirimi arıyorsa bunun nedeni işinden kovulmaktan korktuğundan değil, işine duyduğu bağlılık ve ilham nedeniyledir. JetBlue havayolu şirketini ele alalım... Müşteri sadakatinin yoğun olduğu JetBlue, fiyat avantajının yanı sıra kendisini birçok rakibinin önüne geçiren bir avantaja sahip. JetBlue'nun müşteriler tarafından tercih edilmesinin nedeni çalışanlarının müthiş bir performansa sahip olması. Pilottan hostese kadar şirkette çalışan herkes hem genç hem yüksek bir motivasyonla hareket ediyor. Yolculuğun eğlenceli geçmesi için ellerinden geleni yapıyorlar. Günde 6 sefer aynı performansı göstermek zor olsa da onlar bu başarıyı gösteriyor. Bunun nedeni de şirketin müşterilerle iletişim kurabilecek kişileri istihdam etmesi. Onlara kendilerini ortaya koyabilecekleri bir çalışma ortamı sunması. Sonuç ise şaşırtıcı değil. JetBlue sektöründe ciddi bir değer ve marka inşa etmenin yanında örnek bir kârlılığa ulaştı.

## 6. BİLGİYİ FAYDAYA ÇEVİREBİLME

Önceden çok derin ve kapsamlı bilgiye sahip olmanın bir çalışmanı “vazgeçilmez” kılabilmek yeterli olacağını düşünüyordum. Ancak bu bilginin, akıllı kararlar ve cömert katılımlarla birleştirildiğinde işleri değiştirebildiğini gördüm. Lester Wunderman, doğrudan pazarlama ile ilgili çok derin bir bilgiye sahipti. American Express kartın ve Columbia Record kulüp üyeliğinin yaratılmasında ciddi katkıları oldu. Lester’in internet şirketimin yönetim kurulunda yer almaya başlaması beni çok heyecanlandırmıştı. Ondan doğrudan pazarlama ile ilgili taktik öğrenemedik ancak onun yerine daha önemli bir kazanç edindik. Onun varlığıyla ortakların motivasyonu arttı. Takımım karar alma ve strateji konusunda değerli kazanımlar sağladı. Bir anlamda derin bilgiye sahip olan Lester, bize o derin bilgiyi aktarmadı ancak bilginin nasıl kullanılacağını gösterdi. Yol haritasının çizilmesine katkıda bulundu. Ed Stutt da bilginin nasıl hayata geçirilebildiğini ortaya koyan başarılı örneklerden... Bir müteahhidin oğlu olan Ed, çocukluğunu babası ile birlikte inşaatlarda geçirdi. Daha sonra Clemson Üniversitesi’nde, tahta kagir evlerin rüzgara dayanıklılığını inceleyen bir eğitim aldı. O esnada Karayipler’e gidip Marilyn Kasırgası’nın etkilerini inceledi. Birçok evin kasırganın etkisiyle ne hale geldiğini gördü. Darmadağın olan hayatlar Ed’in de hayatını değiştirdi. Sorun için çözüm üretmeye koyulduğunda sorunun evlerin tahta olmasından değil tahtaları bir araya getiren çivilerden kaynaklandığını anladı. Gece gündüz demeden tam 11 yıl, milyonların kaderini değiştirecek çiviye icat etmeye çalıştı. Elbette bu icattan dolayı milyon dolarlar kazandı ama kazanmasaydı da yapardı. Bu iş fark yaratma, araştırma yapma, bilgi edinme ve odaklanma ile ilgili. Ed Stutt, mevcut kurallara uymak yerine daha fazla öğrenmeye çalıştı, bilgisini çok yararlı bir işte kullanarak fark yaratan biri olmayı seçti.

## 7. İŞYERİNİN SÜPER KAHRAMANLARI

Küçükken, “Legion of Super-Heroes /Süperkahramanlar Birliği” ve “Justice League of America /Amerika’nın Adalet Ligi”ni severdim. Bunlar çizgi roman yazarlarının süper kahramanlar hakkında yazdığı kısa komik hikayelerdi. Bu hikayelerde kahramanlar, kulüp binasında takılır ve canavarlar için birlikte mücadele eder ama asla biri tek başına kötülerini yenemezdi. Gruba katılan her yeni isim, kendi gücünden bahsetmek durumunda kalırdı. Bazı pazarlamacılar bu durumu konumlandırma ya da benzersiz yeteneklerini ortaya koyma olarak adlandırıyor. Elbette değil, bu süper yetenek. Biriyle tanıştığımız zaman sizin süper bir güce ihtiyacınız vardır. Eğer yoksa tanışmanız bir el tokalaşmasının ötesine geçemez. Bu oy toplamak ya da aşırı güçlü gözükmek için yapılan bir şey değil. Bu tanışmayı anlamlı hale getirmek için yapılır. İnsanlara bunu anlattığım zaman ne olduğunu, ne demek istediğimi anlıyorlar. Kendi süper güçlerinin ne olduğunu anlatmaya başladıklarında ise aslında sözünü ettiklerinin bir süper güç olmadığını görüyoruz. Vazgeçilmez olmak isteyenlerin, masaya koydukları yeteneğin yeri doldurulamaz. Eğer bunu başarırlarsa, eşsiz bir yetenekle bir işyerinde varlık gösterebilirlerse daha cesaretli olabilir, yaptıkları işte daha büyük düşünme fırsatına kavuşabilirler. Birçok işyerinde de vazgeçilmez çalışanların mutlaka onları değerli kılan süper güç denilebilecek bir yeteneği olduğu varsayılır. Ancak burada bir noktanın altını çizmek gerekiyor. Süper güç mutlaka doğarken elde edilen bir yetenek değildir. Bu kişilerin kendi seçtiği ya da paylaşabildiği yetenekler olabilir. Kısacası vazgeçilmez olmak için yapılması gereken ya farklı özellikler geliştirmek ya da var olanlar üzerine odaklanmak.

## HIZLI BÜYÜMENİN SIRRI PAZARLAMADA

Hızlı büyümenin sırrı pazarlamada...

Ozan Diren'le Dimes'in reklam ve pazarlamayla ulaşılan yeni gücünü, yurtdışı piyasalara açılma öyküsünü konuştuk.

Dimes, Türkiye'nin ilk yerel meyve suyu üreticisi. Bugün geldiği noktada sadece ulusal değil uluslararası pazarlarda da söz sahibi bir marka. Bundan yaklaşık 50 yıl önce temelleri atılan şirket, 90'lı yıllarda ulusal bir marka haline gelmeyi başardı. 2000'li yıllarda ise 100 ülkeye ihracat yapan, uluslararası arenada faaliyet gösteren bir yapı haline dönüştü. Tüm bu gelişmelerde ise şirketin 3'üncü kuşak liderlerden Dimes'in genel müdürü Ozan Diren'in payı büyük. Diren, şirkette pek çok konuda yeniden yapılanmaya imza atmış bir isim. Kökleşmiş ve geçmiş dönem için başarılı olan pek çok süreci yenilemeyi başaran Diren'le Dimes'in 1997 yılından sonraki hızlı atağını, reklam ve pazarlamayla ulaşılan yeni gücünü, yurtdışı piyasalara açılma öyküsünü konuştuk:

### Dönüm noktası

"1997 yılını Dimes için bir dönüm noktası olarak adlandırabiliriz. Bu tarihten sonraki Dimes'in hızlı büyümesinde ve pazar payı kazanmasında yönetim kurulu başkanımız Erol Diren'in de payı büyük. 1997 yılında meyve suyundaki pazar payımız yüzde 3,5 seviyelerindeydi. Bugüne ulaştığımızda yüzde 20'nin üzerinde bir pazar payına sahibiz. Yine o dönemde 10 milyon doların altında bir ciroya sahipken bugün 300 milyon dolar civarında bir cirosal büyüklüğe ulaştığımız durumdayız. 2000 yılından sonra belli bir sisteme ve yönetim yapısına sahip olmayan şirketlerin ayakta kalamayacağını anladık. Bunu fark ettikten sonra şirket içinde pazarlama alanında çalışmalara başladık. Şirket içinde pazarlama anlayışının oturması yavaş yavaş oldu diyebilirim. Bazı direnç noktaları vardı. Ancak bu alanda yatırım yapmanın anlamlı olduğunu anladık ve hızla bu yatırımlarımıza devam ettik.

### Ambalajlı üretim dönemi

Sonuçta Dimes'in kuruluşundaki misyonu tarıma dayalı üretim yapmaktı. Ardından ambalajdaki gelişmeler, Türkiye'nin dışarıya açılma politikası, serbest piyasaya geçişi gibi çeşitli maliyet düşürücü unsurların da ortaya çıkmasıyla yeni yatırımlar yaptık. Özellikle kağıt pakette meyve sularına odaklandık.

Daha önce nakliye, toplam maliyetlerimiz içinden önemli bir pay alıyordu. Ambalajlı üretime geçtikten sonra yüzde 30'lara varan nakliye maliyeti bir anda yüzde 3-5'lere düştü. 1990 yılından itibaren de Türkiye'deki dağıtımın yaklaşık yüzde 40'ına hitap etmeye başladık. Daha sonra ise bu oranı 2000'li yıllara kadar yüzde 80'lere çıkarmayı başardık. Bunun sonucunda da Türkiye geneli, hatta yurtdışında satış faaliyetlerine başladık.

### Tanıtıma ağırlık verdik

1997 yılında Nobel Dağıtım ve Pazarlama şirketiyle birlikte reklama ve tanıtıma daha fazla önem verdik. Bu dönemde bizim bünyemizde pazarlamanın önemi daha fazla anlaşılmaya başladı. Şirket refleksi olarak da pazarlama çalışmalarının getireceklerine hazır hale gelmiştik. İlk önce bir araştırma yaptırarak meyve suyuna dair algıyı ölçtük. Bir kesim meyve suyunu 'eğlenceli' bir içecek olarak görmüyordu. Büyük bir kesim ise meyve suyunda katkı maddesi olduğunu düşünüyor, taze olmayan meyvelerin sıkıldığını düşünüyordu. Biz de bu konulara odaklandık. Pazarlamanın ne kadar önemli olduğu, yaptığımız çalışmaların sonucunda ortaya çıktı. Bu tarihten itibaren bünyemizde satışın yanında pazarlama faaliyetleri de gündeme gelmeye başladı. Bilinirliğimiz ve pazar payımız hızla arttı.

### Reklamdaki hızlı yükseliş

Reklamdan önce malın kapasite olarak bütün piyasanın talebine cevap verecek hale gelmesi de önemliydi. İzmir fabrikamızla istediğimiz kapasiteye ulaştık. Toplamda 200 milyon litre üretebilir hale geldik. Aynı zamanda ürünün bulunurluğunu da istediğimiz seviyeye taşımak istedik. Daha sonra şirket bünyesinde pazarlamanın ayrı bir birim olması gerektiğini düşündük. Bu nedenle 1997 yılında Nobel Dağıtım ve Pazarlama şirketi adı altında pazarlama aktivitelerimizi yürütmeye başladık. Bu şirketin başına da ben geçtim. 1999-2002 yılları arasında ufak bütçelerle bu işe başladık. Reklam ve pazarlama çalışmalarının ardından pazar payımız artmaya başladı. İlk olarak 2002 yılında yoğun radyo reklamıyla bilinirliğimizi arttırmaya yönelik çalışmalar yaptık. Ardından açık hava reklamlarını kullandık. Gazete ve dergi ilanlarına ağırlık verdik. Entegre iletişime geçtik diyebiliriz. 2004 yılında ise televizyon reklamı yapmaya başladık. Reklam bütçemizi de kademeli olarak artırdık. 2002 yılında 500-600 bin dolar reklam bütçesi ayırırken bu

rakam, 2003 yılında 750 bin, 2004'te 1 milyon 500 bin dolar, 2005 yılında ise 2,5 milyon doların üzerine çıktı.

### **Yapıyı sıfırdan kurduk**

1998 yılında satış sistemimizi yeniden organize ettik. Piyasada risk taşıyan dağıtımçıları eleyerek nakit akışımızı daha düzgün bir hale getirdik. Bu hamleyle birlikte bayilerimizin 3'te 2'sini bırakmış olduk.

Yapıyı neredeyse tekrar sıfırdan kurduk. Risk alarak attığımız bu hamleler olmasaydı bugünkü istikrarlı satış altyapısına ulaşmamız çok zordu. 2008 yılında merkeziyetçi yönetim anlayışından delegasyon odaklı bir anlayışa geçtik. Tüm pazarlama ve satış organizasyonumuzu yeniden gözden geçirdik. Bugün şirketimizde çalışanların 3'te 1'i aramıza bu dönemde katıldı. Bu süreçte çok önemli kâr ve pazar kaybı yaşamamıza rağmen bugün başladığımız noktadan çok daha iyi durumdayız. Böylece şirketimizi önümüzdeki 10 yıla güçlü bir şekilde hazırlamış olduk.

### **Dünyanın yarısında varız**

Dimes'in son yıllardaki değişiminin ardından geldiği noktaya bakarsak... 2012 yılında ciromuz 400 milyon TL olarak gerçekleşti. Yüzde 25 büyüme hedeflediğimiz bu yılı 500 milyon TL olarak kapatmayı planlıyoruz. 2012 yılında 100'ün üzerinde ülkeye yaptığımız ihracatın toplam cirodaki payı yüzde 15 olarak gerçekleşti. Hedefimiz 5 yıl içinde bu oranı yüzde 50'lere çıkarmak. Dimes olarak halihazırda dünyanın yarısında varız ve önümüzdeki dönemlerde var olduğumuz bu ülkelerde zincir marketlere listelenme stratejisiyle ilerleyeceğiz. Ayrıca hem geleneksel hem de zincir kanalında var olduğumuz ve markamızın güçlü olduğu Uzakdoğu, Doğu Avrupa- Balkanlar Afrika ve Amerika pazarları esas odaklanacağımız bölgeler olacak.

### **Gelecek&Dimes**

Biz sadece meyve suyu şirketi değiliz. Aynı zamanda halihazırda 5 içecek kategorisinde faaliyet gösteren bir şirketiz. Aydın Sultanhisar'da 2013'te açılışını yaptığımız meyve işleme ve dolum fabrikasıyla beraber toplam 225 bin m2 alana kurulu 4 fabrikaya ulaştık. 100 bin ton meyve işleme, 300 bin ton meyve suyu üretimi, 100 bin ton süt ve süt ürünleri üretimi ve 1.800 ton şarap üretimiyle Türkiye içecek sektörünün lider şirketi olma yönünde emin adımlarla ilerliyoruz. 2020'de 55 yıllık uzmanlığımız, köklerimizden gelen kalite anlayışı, yenilikçi bakış açımız ve yatırımlarımızla ciromuzu ikiye katlayıp 1 milyar TL'lik bir içecek şirketi olmayı hedefliyoruz.

### **DEVLERE NASIL KAFA TUTTUK?**

Bulduğumuz her kategoride fark yaratmak, tüketiciye daha iyisini sunmak ana stratejimiz. Son yıllarda bu amaçla da meyve suyunda katma değerli ürünlerle rakiplerden farklılaşmak için pek çok farklı ürün piyasaya çıkardık. Türkiye'de ilk olan kategoriler yarattık. Mevcutta olduğumuz kategorileri de büyütmek için çalıştık. Bu kategorilerdeki farklılığımızı anlatmak için 360 derece iletişim yapıyoruz. Bu da bize hem pazar payı kazandırıyor hem de marka imajımızı güçlendiriyor. İçinde bulduğumuz sektörde yüzde 30'un üzerinde medya harcama payına sahip, her mecrayı kullanan, yatırım yapan bir şirket olmamız da bizi sektörde farklılaştırıyor.

### **YENİLİKÇİ MARKA**

Ürünlerimizin kalitesi bizim en büyük gücümüz. Bunu sağlamak için ise entegre bir sistemimiz var. Öncelikle Türkiye'nin ilk meyve suyu üreticisi ve hala en büyük üreticisi biziz. Meyveyi dalından rafa kadar kontrol ediyoruz. Her yıl çiftçilerimize 200 bin fidan dağıtıyor, sonra bu meyveleri onlardan satın alıyoruz.

Meyveleri kendi araçlarımızda fabrikalarımıza taşıyıp 24 saat içinde hiçbir koruyucu katkı ekmeden uluslararası standartlarda üretiyoruz. Bu dikey entegrasyon dediğimiz sistem bizim ürünlerimizin kalitesini, doğallığını garantiliyor. Rakiplerimizde olmayan bu güçlü yönümüzü korumak için her yıl üretim ve pazarlama tarafında yatırım yapıyoruz.

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler** :

Adı ve Soyadı : Ahmet ÇELİK

Doğum Yeri : Kemalpaşa/İZMİR

Medeni Hali : Evli

### **Eğitim Durumu** :

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü  
2009-2013

Yüksek Lisans Öğrenimi : Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalı 2013-2016

### **Yabancı Dil ve Düzeyi** :

İngilizce : İleri Düzey (YDS 92,5)

### **İş Denevimi** :

2000-2010 Kara Kuvvetleri Komutanlığı

2010 Bucak Askerlik Şubesi Astsubayı

### **Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar** :