

Ciro Arttı, Kar düştü



Capital, tam 12 yıldır Türkiye’de özel sektörün gerçek gücünü “Türkiye’nin En Büyük 500 Özel Şirketi” araştırması ile ortaya koyuyor. Bütün iş dünyasını kapsayan araştırma, ekonomik gelişmelerin Türk iş dünyasına nasıl yansıdığını en ince detaylarıyla saptıyor. Bu yıl da geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi listeden önemli mesajlar çıktı. 500 kulübüne giriş çıtasının oldukça yükselmesi dikkat çekti. 2007’de 98,3 milyon dolarla son bulan liste, bu yıl yüzde 19’luk artışla 117,3 milyon dolarla kapandı. Ciro su 1 milyar TL’yi aşan şirket sayısı da yükselişe geçti. 2007’de listede bu sınırı aşan şirket sayısı 61 iken 2008’de 75 oldu. Capital500 listesinde ilk 2 ise değişmedi. Tüpraş zirvedeki liderliğini, Petrol Ofisi de ikinciliğini korudu. Geçtiğimiz yıl üçüncü sırada yer alan Türk Telekom, yerini Shell&Turcas’a kaptırıp dördüncülüğe yerleşti.

Türkiye ekonomisi, 2001 krizinin ardından 7 yıl kesintisiz büyüdü. 2008’in ilk çeyreğinde ise global ekonomik krizin de etkisiyle uzun bir aradan sonra ilk kez küçüldü. Yılın ilk 3 çeyreğinde yüzde 6,2 küçülen ekonomi, yılın tamamını yüzde 1,1 büyüme ile kapattı.

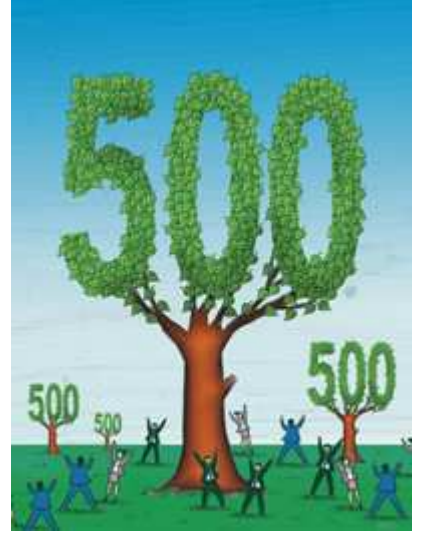
Yıl içinde üretim kapasitelerinde ciddi daralmalar görüldü. 2008 Ocak ayında yüzde 80,3 olan kapasite kullanım oranı, yılın son ayında 64,7’ye indi. Bu ortamda, Türkiye ekonomisinde pek çok dinamik değişti. Son birkaç yıldır art arda büyümede hız rekoru kıran şirketler, üretimde yaşanan keskin düşüş karşısında bu kez kârlılıklarını koruma mücadelesi verdi. Bazı şirketler bu ortamı başarıyla, bazıları da büyük ciro ve kar düşüşleriyle geçti. Aralarında kriz dönemini az hasarla, kısmi etkilerle aşanlar da vardı.

Bu yıl 12’ncisi gerçekleştirilen “Türkiye’nin En Büyük 500 Özel Şirketi” araştırması, tüm bu soruları yanıtıyor, sektörler ve şirketler açısından tabloyu açıkça gözler önüne seriyor. Krizin damgasını vurduğu 2008 boyunca yaşanan değişimi net olarak gözler önüne seriyor.

Araştırmadan çıkan en önemli mesaj karlılıktaki büyük düşüş oldu. Ancak buna rağmen şirket ciroları büyümeye devam etti. Capital500 kulübüne giriş çıtasının yükselmesi dikkat çekti. Ciro su 1 milyar TL’yi aşan şirket sayısı da artış yaşadı. Zirvedeki ilk 2 ise değişmedi. Tüpraş zirvedeki liderliğini, Petrol Ofisi de ikinciliğini korudu. Geçtiğimiz yıl üçüncü sırada yer alan Türk Telekom, yerini Shell&Turcas’a kaptırırken dördüncülüğe yerleşti.

Giriş Çıtası Yükseliyor

Şirketler, son birkaç yıldır ekonomide esen olumlu rüzgarların etkisiyle hızlı bir büyüme yaşadı. Verimli çalışmanın yanı sıra, yapılan ortaklık ve şirket birleşmelerinin sayıca artması, birçok şirketin büyüme basamaklarını hızlı çıkmasını sağladı. Tüm bu etkenler de Capital500’e girebilmenin temel kriteri olan “ciro büyüklüğü” açısından gereken minimum rakamı, her geçen yıl daha da yukarı taşıdı. Böylece her yıl “500 Büyük Kulübü”ne girmek daha da zorlaştı.

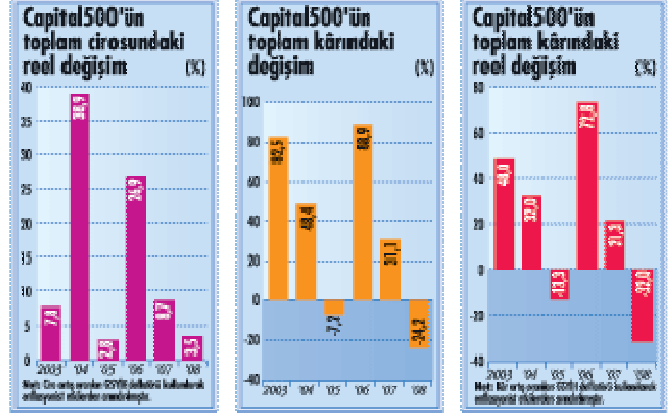


özdoğrular

Capital500 sıralamasında listenin en altında bulunan şirketin cirosu, 2002'de 23,9 milyon dolarken 2007'de bu rakam 98,3 milyon dolara ulaştı. Son araştırmada ise krize rağmen artış sürdü. Kulübe girmek için gereken minimum ciro yüzde 19 artarak 117,3 milyon dolar oldu.

Capital500'deki cirolar, bu şekilde artış yaşarken kulübün üyelerinde de kayda değer bir değişim gözlemlendi.

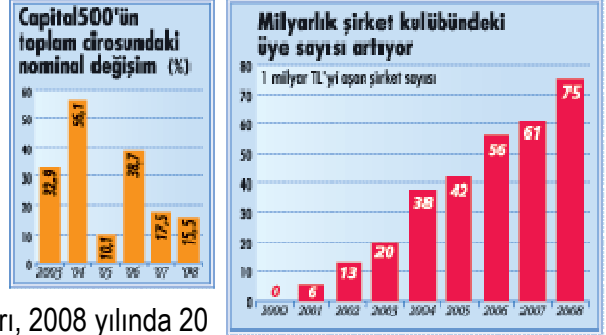
Yeni araştırmada tam 69 şirket listeden çıktı. Bu şirketlerden 30'u yaşadıkları ciro kaybı nedeniyle sıralamada 500'ün altına düştüğü için 39'u da verilerini paylaşmadığı için liste dışında kaldı.



Kar Rakamları Azaldı

Araştırmada öne çıkan bir başka önemli gelişme ise kârlılık cephesinde oldu. Bu açıdan yapılan değerlendirmede, şirket kârlılıklarında 2008 yılında ciddi bir düşüş olduğu görülüyor.

500 büyük şirketin toplam kârı, bir önceki yıla göre reel olarak yüzde 24,2 oranında azaldı. 2007 yılında 26 milyar 816 milyon 329 bin 837 TL olan şirket karları, 2008 yılında 20 milyar 302 milyon 114 bin 125 bin TL'ye indi. Oysa 2007 yılında toplam kardaki reel değişim bir önceki yıla göre yüzde 21,3 oranında artış şeklinde gerçekleşmişti.



Capital500 şirketlerinin karlılıkta tırmanışa geçtiği dönem, 2003 yılında başladı. 2003'ü takip eden süreçte de listeye giren tüm şirketler, kârlılıkta ciddi bir çıkış yakaladı. 2004 yılında toplam kârlılıklardaki reel değişim yüzde 32 oranında olmuş, 2006 yılında bu oran yüzde 72,89'a kadar çıkmıştı.

Son yıllarda kârlı büyümeye odaklanan, stratejilerinde bu noktayı odağa yerleştiren şirketlerin performansını düşüren ise tek kelimeyle kriz oldu. Durgunluğu aşmak için satışa odaklananlar kârlılığında taviz vermek zorunda kaldı. Yaşanan rekabet de olumsuz etkisini kârlılıkta gösterdi.

Cirolar Artmaya Devam Etti

Düşen kârlılıklara karşın Capital500 listesinin toplam cirosunda artış kaydedildi. Böylelikle son 5 yılda kesintisiz büyüyen şirketler, krizde de her şeye rağmen büyümeye devam etmiş oldu. 2007 yılında 364 milyar 74 milyon 589 bin 120 TL olan 500 şirketin cirosu, yüzde 15,5'lik bir artışla 2008 yılında 420 milyar 368 milyon 580 bin 862 TL'ye ulaştı.

Capital500'ün toplam cirosundaki reel değişimde, 2007 yılı rakamlarının uzağında kalındı. Toplam cirodaki reel değişim, 2007 yılında yüzde 8,7 olarak seyrederken bu oran, 2008 yılında yüzde 3,5 olarak gerçekleşti.

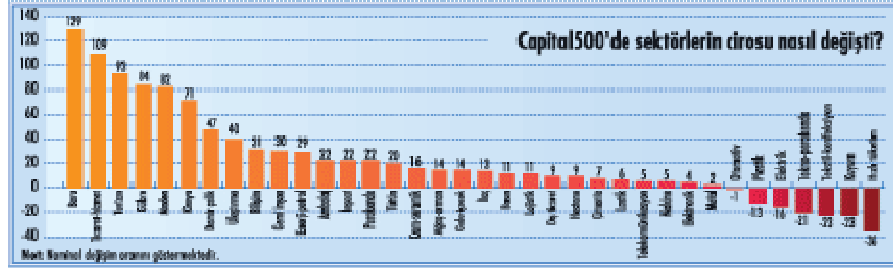
Bu durumun nedenleri arasında ise özellikle hızlı tüketim, tekstil, otomotiv ve tekno-perakende gibi sektörlerin 2008 yılında yaşadıkları ciddi daralmalar etkili oldu. Ekonominin lokomotifleri arasında yer alan hızlı tüketim sektöründe cirolar yüzde 36, tekstilde yüzde 23, tekno-perakendede yüzde 21 ve otomotiv sektöründe yüzde 1'lik bir küçülme yaşadı.

Bu sektörlerde yaşanan küçülmelere karşın Capital500'de genel ciro artışını sürükleyen sektörler ise boru, hizmetler, turizm, gübre, maden, kimya, demir çelik ve ulaşım olarak öne çıktı. Boru sektörü bir önceki yıla göre yüzde 129, hizmetler yüzde 109, turizm yüzde 94 ve gübre yüzde 84 oranında büyüdü.

Milyar Kulübünde Son Durum

Capital 500'deki ciro yükselişi, kulüpteki milyar TL'lik şirket sayısındaki artışı da beraberinde getirdi. 2007 yılında, listede cirosu 1 milyar TL ve üzerinde olan toplam 61 şirket yer alırken, 2008'de bu sayı yüzde 23'lük artışla 75 oldu.

9 yıl öncesine baktığımızda ise Capital500 şirketlerinin ciroda kat ettikleri müthiş yolculuk daha net olarak ortaya çıkıyor. 2000 yılında, listede 1 milyar TL cirolu tek bir şirket bile bulunmuyordu. Kriz yılı 2001'de, bu ciroya ulaşan şirket sayısı 6'ya çıktı. Sonraki yıllarda ise Türkiye ekonomisiyle birlikte devlerin sayısı da adeta katlanarak artmaya başladı. 2002'de 13, 2003'te 20, 2004'te 38, 2005'te 42 ve 2006'da 56'ya ulaştı.



Araştırmanın bir başka ilginç sonucu da sektörler bazında Capital500'e giren şirket sayısının fazlaşması. 2007 yılında, listeye 65 şirketle giren gıda sektöründe,

2008 yılında 66 şirket yer aldı. Daha önce şirket sayısı 25 olan demir çelik sektörü şirketleri de artışa geçti. Bu yıl listede sektörden 30 şirket var. Şirket sayısı bakımından yaşanan artışta en hareketli sektörler ise ticaret-hizmet, boru, tütün, gübre, maden ve turizm oldu. Tüm bu sektörlerdeki şirket sayısında yüzde 20 ve üzerinde bir artış kaydedildi.

Mehmet Başer/Borusan Telekom Genel Müdürü

”Yenilikçi Telekom Çözümleriyle Rekabet Avantajı Sağlıyoruz”

Yeni Nesil Çözümler

Telekom sektörü içindeki öncelikli amacımız, kaliteli hizmetlerimizle ve müşterilerimizin ihtiyaçlarına odaklanmış çözümlerimizle farklılaşmak. Borusan Telekom, sadece bir alternatif telekom operatörü değil, aynı zamanda müşterilerine gelecek nesil iletişim çözümleri sunmayı hedefleyen bir teknoloji şirketi kimliğinde. Bu çözümlerimizi, Türkiye genelinde 50 hizmet noktası (POP) ve Viyana ile Frankfurt'ta bulunan 3 uluslararası POP noktasından oluşan yaygın hizmet ağıımız üzerinden sunuyoruz.

Fiber Optik Projeler

Öncelikle altyapı yatırımlarımız sayesinde, her noktada farklılık yaratacak bir yapıya kavuşmayı hedefliyoruz. Özellikle de sunduğumuz hizmetleri farklılaştıracak ve katma değerimizi artıracak fiber, Yerel Ağın Paylaşımına Açılması (YAPA) ve Veri Akış Erişimi (VAE) yatırımlarımıza ağırlık veriyoruz. Yeni oluşturduğumuz fiber altyapımız üzerinden büyük ölçekli kurumsal müşterilerimize hizmet vermeye başladık. Türkiye'nin önde gelen sanayi ve ticaret kentlerini (Ankara, İzmir, Bursa gibi) kapsayan fiber optik projelerinde müşterilerimize avantaj ve kaliteyi aynı anda sağlayan teknolojik çözümler sunuyoruz.

Milyarlar kulübündeki üye şirket sayısı artıyor			
Sektör	2007 şirket sayısı	2008 şirket sayısı	Değişim (%)
Ticaret-hizmet	2	5	150.0
Boru	1	2	100.0
Perakende	14	18	28.6
Tütün	4	5	25.0
Ulaştırma	9	11	22.2
Demir çelik	25	30	20.0
Gübre	5	6	20.0
Maden	5	6	20.0
Turizm	5	6	20.0
Dış ticaret	13	15	15.4
Cam-seramik	7	8	14.3
Kimya	18	20	11.1
Telekomünikasyon	10	11	10.0
Bilişim	21	23	9.5
Enerji-petrol	21	23	9.5
Metal	16	17	6.3
Gıda-içecek	65	66	1.5

Ne Avantaj Sunuyoruz?

Müşterilerimize, 2 temel fayda sağlamaya çalıştığımızı söyleyebiliriz. Birincisi, müşterilerimizin iş yapış şekillerini kolaylaştırmak suretiyle gelirlerini artırmak, ikincisi ise müşterilerimizin giderlerini düşürmek. Sektörel ihtiyaçlara özel çözümlerimiz, etkili pazarlama kampanyaları düzenlenmesi için kullanılan SesSMS adını verdiğimiz sesli mesaj portalimiz gibi ürünlerimiz bu amaca hizmet ediyor. Müşterilerimizin ulaşım ve konaklama gibi giderlerini de dikkate alıyoruz. Hesaplı ses ve erişim tekliflerimizle müşterilerimizin iletişim maliyetlerinde ciddi tasarruflar sağlarken, telekonferans ve web konferans gibi yenilikçi hizmetlerle de giderlerini azaltıyoruz.

En Kritik Eşikleri



100 milyon dolar eşliğini Red Bull 9, Microsoft 10, Starbucks 11 ve Wal-Mart 14 yılda aştı. İlk eşik olan 100 milyon TL'yi perakende devi Migros 44, Arçelik 43 ve Anadolu Efes Biracılık ise 32 yılda aştı. Bu bekleyişe ise kapalı ekonomi damgasını vurdu. Ancak ekonominin dışa açılmasının meyvelerinin toplandığı 90'ların ikinci yarısından itibaren birçok şirket, ilk kritik eşiği aşmaya başladı. 2000'ler ise bariyerlerin hızla aşıldığı bir dönem oldu. Uzmanlar, bundan sonra şirketlerin hızlanacağına hem fikir. Çünkü onlara göre Türk şirketleri, markalaşmayı, inovasyonu ve ihracatı öğrendi, ortaklık kültürü, kurumsallaşma ile de tanıştı.

Red Bull'un 100 milyon dolar ciroyu yakalaması 9 yıl sürdü. Microsoft, kuruluşundan 10 yıl sonra 100 milyon dolarlık şirketler arasına katıldı. Dünyanın en hızlı büyüyen kahve zinciri Starbucks

ise 11'inci yılının sonunda 100 milyona ulaşabildi. Bugün 405,6 milyar dolarlık cirosuyla sadece perakendenin değil, dünyanın en büyük ilk 3 şirketi arasında yer alan Wal-Mart'ın 100 milyon dolarlık satış gelirini elde etmesi ise 14 yılını aldı.

Türkiye'nin benzer sektörlerdeki şirketleri ise söz konusu ciro eşliğini aşma konusunda daha fazla zamana ihtiyaç duydu. Örneğin, Türkiye'nin perakende devi Migros, 100 milyon TL'yi 44 yılda, Anadolu Efes Biracılık 32 yılda aştı.

Türk şirketlerinin daha uzun sürelerde bu eşikleri aşmasının temel nedeni, Amerika'nın aksine 80'lerin ortasına kadar kapalı bir ekonomide faaliyet göstermeleri oldu. Kapalı ekonomi kurumsallaşma, ortaklık kültürü ve risk iştahının gelişimini engelledi.

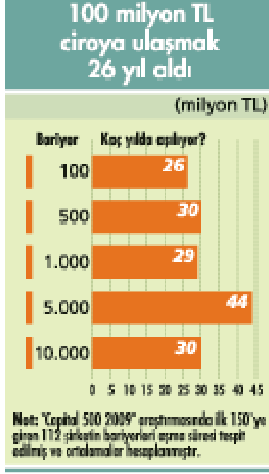
Ekonomide yaşanan liberalleşmeyle birlikte de Türkiye'de üretim yapan şirketler ilk kez 90'ların sonu ve 2000'lerin başında 100 milyon TL ve üzerinde cirolarla tanıştı. Örneğin Türkiye'nin dev kuruluşları Tüpraş, Oyak Renault ve Petrol Ofisi 1990'lı yıllarda 100 milyon TL'lik ciroya ulaştı. 1990'ların sonu ve 2000'li yılların başında da 1 milyar TL ciro sınırını aştı.

Bugün bütün dünyada şirketlerin büyümesinde "kritik eşik" olarak 100 milyon, 500 milyon, 1 milyar, 5 milyar ve 1 milyar rakamlarını kabul ediyor. Şirketlerin bu bariyerleri, ne zaman ve ortalama ne kadar sürede geçtikleri ise büyüme performansını okumada en önemli araç olarak görülüyor.

Peki Türkiye'de en büyüklerin bariyer aşma konusundaki ortalama hızı nedir? Bugüne kadar yanıtı verilmeyen bu soruyu Capital araştırdı. Capital500 2009 araştırmasının, en büyük 150 şirketten 112'sini, eşikleri geçme hızlarıyla analiz etti. Bir anlamda Türkiye ekonomisinin büyüme haritasını ortaya koydu.

Büyümenin Önündeki Engeller

Yaptığımız araştırmaya göre Capital500'ün en büyük 150 şirketinden 112'si, 100 milyon TL sınırını ortalama 26 yılda aştı. 500 milyon TL sınırı 30 yılda, 1 milyar TL sınırı ise 29 yılda aşıldı. 5 milyar TL sınırını aşanların ortalama süresi 44 yıl. Sınırın en üst limiti olan 10 milyar TL'yi aşanlar, bunun için 30 yıl harcadı.



Peki bu ortalama süreler, uzmanlar tarafından nasıl yorumlanıyor? Pek çok uzmana göre 100 milyon TL'lik ciro sınırının 26 yılda aşılması oldukça uzun bir süre. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden Prof. Dr. Hayri Ülgen de süreyi uzun bulanlardan. Avrupa'da işletmelerin ortalama yaşam beklentisinin 12,5 yıl olduğunu belirten Ülgen, "Türkiye'de ortalama şirket ömrünün 17-20 yıl arasında olduğu ifade edilirken bu şirketlerin 26 yılda söz konusu ciroyu yakalaması büyüme hızının düşük olduğunu gösteriyor" diyor.

Ancak, uzmanlar, büyüme hızındaki bu yavaşlığın sorumlusu olarak şirketleri görmüyor. 1980'li yıllara kadar Türkiye ekonomisinde korumacılığın hakim olduğunu hatırlatıyor ve şirketlerin büyüme hızlarının Türkiye gerçeğini yansıttığını ifade ediyorlar.

Management Center Türkiye Genel Müdürü Tanyer Sönmezer, "Biz, ticari hayatı, 80 sonrası keşfetmiş bir ülkeyiz. Gelişmiş ülkelerde 26 yıl çok uzun bir zaman olabilir ama Türkiye'nin büyümesine paralel düşünürsek çok şaşırtıcı değil" diyor.

Ekonomik konjonktürün büyümedeki rolünü inkar etmeyen TOBB Üniversitesi'nden Prof. Dr. Ramazan Aktaş ise şirketlerin işletmeci olarak eksikliklerinin büyümedeki yavaşlıkta etkili olduğunu söylüyor. Aktaş, "Bizde ortaklık kültürü geç gelişti. Birçok şirket küçük olsun benim olsun mantığı ile büyüyemedi. Ortaklık ve kurumsallaşma kültürünün olmayışı sermaye piyasasının gelişimini engelledi" diye konuşuyor.

Büyümede En Kritik Anlar

Şirketlerin büyüme rotalarındaki dönüm noktalarına baktığımızda bazı yıllar ön plana çıkıyor. Bunlar 1997, 1998, 2000, 2001 ve 2008 yılları... Birçok kuruluş 90'lı yılların sonu ile 2000'li yılların başında kritik sınırları aşır ve hacmini adeta katlıyor.

Uzmanlar bunun nedenini, 1980'lerin ortasında başlayan dışa açılma rüzgarının meyvelerinin 1990'lı yılların ikinci yarısında alınmaya başlanmasını gösteriyor. Söz konusu dönemde, Türkiye'de şirket satın alma ve birleşmelerinin devreye girdiğinin altını çiziyor, büyümeyi körükleyen de bu gelişme olduğunu kaydediyorlar.

Büyüme dönemleri incelendiğinde krizlerin, birtakım şirketlerin büyümesinde adeta itici güç olduğu gözden kaçmıyor. Örneğin, kriz yılı olan 2001'de, tam 27 şirket ilk kez 100 milyon TL, 4 şirket 500 milyon TL, 3 şirket 1 milyar, 1 şirket de 5 milyar TL bariyerini aştı. Yine kriz yılı olan 2008'de de 13 şirket 1 milyar, 3 şirket 5 milyar TL ve 1 şirket de 10 milyar TL sınırını geçti.

Dünyaca ünlü strateji uzmanı ve Venture Republic'in CEO'su Martin Roll'e göre, krizde yaşanan bu büyümeler oldukça doğal. Birçok şirketin konjonktüre rağmen büyüebileceğini belirten Roll, "Çünkü krizde bazıları daha az aktifken, ileri görüşlüler bunu fırsata dönüştürebilir. Dünya genelinde büyüyen şirketler de genelde böyle davrandı. Yani krizden çok geleceğe odaklandı ve büyüdü" diye konuşuyor.

Prof. Dr. Ramazan Aktaş da krizlerin bazı şirketlere ciddi ölçüde yaradığı gerçeğini doğruluyor. “Krizde yatırım maliyetleri düştüğü için likidi olanlar, fırsatları daha makul fiyattan değerlendirebiliyor. Örneğin bu krizde GM’in fiyatı 1,5 milyar doların altına bile indi. Hazırlıklı olanlar en kolay krizde büyüyor” diyor.

Hız Rekorunu Nasıl Kırdılar?

Türkiye’de, ortalamanın üstünde performans sergileyen ve büyüme konusunda müthiş bir hız yakalayan şirketler de var. Bu şirketler arasında Shell&Turcas, Otokoç, Avea, Mey İçki, TAV Havalimanları, Farma Lojistik, Nursan Metalurji, Gisad Dış Ticaret ve Doğu Otomotiv ön sıralarda yer alıyor.

Şirketleri büyüten genel gelişmelere baktığımızda birleşme ve satın almalar, yabancı ortaklıklar, halka arzlar ve ekonomide istikrarın itici güç olduğunu görüyoruz.

Örneğin 100 milyon, 500 milyon ve 1 milyar bariyerlerini sadece 1 yılda aşan Shell’in bu hızında, Turcas’la yaşadığı birleşmenin katkısı yadsınamaz. Aycell ve Aria’nın Avea çatısı altında bir araya gelmesiyle Avea, 100 milyon ve 500 milyon sınırlarını 1 yılda, 1 milyar sınırını ise 2 yılda geçmiş oldu. Tekel’in alkollü içki bölümünün özelleştirilmesiyle 2004 yılında kurulan Mey İçki, ilk yılda 100 ve 500 milyon sınırını, 2’nci yılda da 1 milyar sınırını aştı.

Eşikleri en hızlı aşan 15 şirket		Eşikleri kaç yılda aşılıyor?		
Şirket		100 milyon TL	500 milyon TL	1 milyar TL
1	Shell & Turcas *	1	1	1
2	Otokoç**	1	3	4
3	Avea***	1	1	2
4	Mey İçki****	1	1	2
5	TAV Havalimanları *****	1	1	3
6	Farmalojistik Eceza	2	2	-
7	Nursan Metalurji	2	4	-
8	Gisad Dış Ticaret	3	5	5
9	Doğu Otomotiv	3	4	5
10	Pergamon-Status Dış Ticaret	3	5	-
11	Netcell	3	4	-
12	ToyotaSa	3	5	-
13	Bizim Toplu Tüketim	4	5	7
14	GSD Dış Ticaret	4	7	8
15	Teknosa	4	7	9

3 yıl önce kurulan TAV Havalimanları Holding, 2006’da 100 ve 500 milyon TL ve 2008’de 1 milyar TL ciro eşiklerini geçti. TAV’ı bu noktaya taşıyan 4 yabancıyla gerçekleştirdiği ortaklık, halka arz ve ekonomide her şeyin yolunda gitmesi oldu.

Büyümede ekonomik konjonktürün çok yardımcı olduğunu belirten TAV Holding CEO’su Sani Şener, “Atılım yaptığımız yıllarda finans dünyasında bir peri masalı vardı. Biz bu dönemde aldığımız kararları zamanında ve çok hızlı uygulayarak büyüdük” diyor.

1994’te kurulan Doğu Otomotiv de 1996’da 100 milyon TL, 1997’de 500 milyon TL ve 1998’de 1 milyar TL ciro eşiklerini aştı. Doğu Otomotiv CFO’su Dr. Berk Çağdaş, büyümelerinin ekonomik konjonktürden doğrudan etkilendiğini belirtiyor. 1996 yılında yürürlüğe giren Türkiye-AB Gümrük Birliği anlaşmasının bu yıllarda kendi performanslarına önemli katkıda bulunduğunu söylüyor. Çağdaş, “Ayrıca Volkswagen AG’deki tüm markaları bünyemize katmamız büyümemizde dönüm noktası oldu” diye konuşuyor.

En Sağlamcı Şirketler

Çok hızlı büyüyenlerin aksine bazı şirketler de bariyerleri çok uzun zaman diliminde aşmalarıyla dikkat çekiyor. Sağlam ve yavaş adımlarla ilerleyen bu şirketlerin başında Abdi İbrahim, Kent Gıda, Paşabahçe, Hayat Kimya, Kardemir, THY, Sanko Tekstil, Petrol Ofisi, Yazıcı Demir Çelik ve Türk Traktör geliyor.

Abdi İbrahim, 100 milyon TL’lik ciroya 90 yılda, Kent Gıda 75 yılda, Paşabahçe ise 65 yılda ulaştı. THY’nin söz konusu sınırı aşması 64 yıl alırken Sanko Tekstil’in 57, Petrol Ofisi’nin ise 55 yılını aldı.

Söz konusu şirketlerin, bu denli sağlam adımlarla ilerlemesinin ardında ise şirketin, bulunduğu sektörün ve ülkenin ekonomik yapısı yatıyor.

Notlar: * Capital500 2009’da açıkladığı raporla Shell & Turcas, 2006 yılında birleşerek Shell Turcas’ı oluşturdu. ** Otokoç, 1998’de kuruldu. 2007’de Ford Avcılığı yapmaya başlayan Otokoç, 2007’de Ford Avcılığı ile birleşti. *** Avea, 2004 yılında kuruldu. **** Mey İçki, 2004 yılında kuruldu. ***** TAV Havalimanları Holding, 2006 yılında kuruldu.

Örneğin Abdi İbrahim'in büyümesini 90 yıla yaymasının nedeni, içinde bulunduğu sektör olan jenerik ilaç üretiminin, uzun yıllar dünyada ve Türkiye'de küçük ölçekte kalmasıydı. İlaçta en büyük alıcı olan devletlerin jenerik ilaca ilgi göstermesi 2000'li yıllarda gerçekleşti. Böylelikle 1912 kuruluşlu Abdi İbrahim'in 100 milyon TL'lik ciroya ulaşması da 90 yıl aldı.

1927 yılında kurulan Kent Gıda'yı büyüten adımlar ise 1990'da halka açılması, 2002 yılında da şirketin yüzde 51'ini Cadbury Schweppes'e satması oldu. Bu hamleler sonrasında Kent 75 yıl sonra 100 milyon TL sınırını aştı.

En sağlıklı 10 şirket		
Şirket	Eşikleri kaç yılda aşıtlar?	
	100 milyon TL	500 milyon TL
1 Türk Traktör	50	53
2 Yazıcı Demir Çelik	52	56
3 Petrol Ofisi	55	57
4 Sanko Tekstil	57	62
5 Türk Hava Yolları	64	67
6 Kardemir	64	70
7 Haya Kimya	65	71
8 Paşabahçe	65	72
9 Kent Gıda	75	82
10 Abdi İbrahim	90	96

Kaynak: "Capitel500 2009" araştırmasında ilk 150'ye giren 112 şirket baz alınmıştır.

Bazı şirketleri yavaşlatan organizasyon yapılarıydı. Bugün havacılık sektöründe adeta bir dev haline gelene THY, devlet elinde uzun yıllar çok büyük bir atılım gerçekleştirilemezken "lider" etkisiyle sınırlarını aştı. Tanyer Sönmezer'in ifadesiyle, THY'yi Cem Kozlu'nun başlattığı dönüşüm ve ardından gelen yöneticilerin başarılı icraatları büyüttü. 1933'te kurulan THY, ilk kez 1996 yılında 100 milyon TL'nin üzerinde bir ciro elde etti.

Hızda Yeni Denge Ne Olur?

Kritik eşikleri aşan şirketlerin bundan sonraki büyüme hızları da merak konusu...

Örneğin 100 milyon TL'yi 3, 500 milyon TL'yi ise 5 yılda aşan Pergamon Status Genel Müdürü Murat San, "Bundan sonra büyüme hızımızın daha kontrollü ve yavaş olacağını tahmin ediyoruz. 1 milyar TL ciroya küresel krizin etkileri sona erdikten sonra 1-2 yıl içinde ulaşacağımıza inanıyoruz" diyor.

Uzmanlar ise belirli eşikleri atlatıp önemli büyüklüklere ulaşan şirketlerin bundan sonraki performansları konusunda farklı görüşler ortaya koyuyor. Prof. Dr. Ramazan Aktaş, şirketlerin büyüdükçe tıpkı Pergamon Status örneğinde olduğu gibi risk alma arzularının azaldığını ifade ediyor. "Başlangıçta risk alanlar, bir noktadan sonra tutucu hareket etmeye başlıyor" diye konuşan Aktaş, yine de bariyerleri aşma süresinin bir miktar kısalacağını düşünüyor. Aktaş, gerekçelerini şöyle sıralıyor:

"Türkiye son yıllarda markalaşmayı, inovasyonun önemini ve ihracatı öğrendi. Aile şirketlerinin ikinci ve üçüncü kuşakları artık çok iyi eğitim alıyor. Büyümede başarılı şirketler, gelecekte diğerlerine de örnek olacak ve şirketler hızlanacak."

Yıllar boyu içe dönük bir üretim ve satış politikası izleyen şirketlerin ilk bariyeri geçmesinin uzun yıllar aldığı için altını çizen Prof. Dr. Hayri Ülgen, bundan sonra tablonun değişeceği görüşünde. "Türkiye'nin lojistik açıdan stratejik konumu daha da belirginleşti. Yabancı ortaklıklarla büyüyen şirketler, bu eşikleri artık daha kolay geçecek" diyor.

Egon Zehnder Türkiye Yönetici Ortağı Murat Yeşildere de şirketlerin daha hızlı büyüyeceğini savunanlardan. Yeşildere, bu konudaki görüşlerini şöyle paylaşıyor:

"Türk şirketleri, artık hemen hemen tüm sınırları aştı. Bundan sonra rekabet, Türkiye sınırları dışında olacak. Ayrıca şirket birleşmeleri ve satın almaların gelişimi de sürati artıracak."

10 Milyar Kulübünde 4 Şirket Var

Devler Akaryakıttan

Türkiye, dünyanın 17'nci büyük ekonomisi. Bu ekonomide Sanayi Bakanlığı'nın son yaptığı çalışmaya göre 2 milyon civarında şirket faaliyet gösteriyor. Tüm bu şirketler içinde 10 milyar TL ciroyu aşan şirket sayısı ise sadece 4. Ağırlıklı olarak akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren bu şirketler Tüpraş, Petrol Ofisi, Shell&Turcas ve Türk Telekom. Tüpraş 30,4, Petrol Ofisi 17,2, Shell&Turcas 10,8 ve Türk Telekom 10,1 milyar TL'lik cirouyla Türkiye'nin en büyük şirketleri sıralamasında zirvede oturuyor.

“Daha Çok Şirkete İhtiyaç Var”

Ekonominin uzmanları, Türkiye'nin büyüklük sırasında daha üst sıralara çıkabilmesi için daha çok sayıda bu ölçekte şirkete ihtiyacı olduğunu belirtiyor. Prof. Dr. Ramazan Aktaş, “Var olan tabloya baktığımızda, büyük ölçekli şirket sayısının çok sınırlı olduğunu görüyoruz. Halbuki Türkiye ekonomisinin büyümesi için çok büyük şirketlere de ihtiyaç var. Ama 10 milyar TL sınırını aşmak da ciddi bir beceri gerektiriyor. Ortaklık kültürünü, halka açılmayı, kurumsallaşmayı çok iyi öğrenmek şart” diye konuşuyor.

5 milyar kulübüne girmek zor	
Şirket	Kaç yılda eşitler?
Türk Hava Yolları	76
Petrol Ofisi	62
Migros	55
Arçelik	51
Ford Otosan	46
Ereğli Demir Çelik	43
Tüpraş	19
Shell&Turcas*	2

Kaynak: "Capital500 2009" araştırmasında ilk 150'ye geçen 112 şirket liste edilmiştir.
(*De Shell&Turcas'ın kuruluş tarihi olarak, iki şirketin birleştiği yıl olan 2006 alınmıştır.)

“Büyüme İçin Konsolidasyon Gerek”

Sektörlerde çok sayıda şirket olmasının büyüme önünde engel olduğunu vurgulayan Tanyer Sönmezer ise şirketlerin konsolide olarak daha büyük ölçeklere ulaşması gerektiğini ifade ediyor. Sönmezer, “Örneğin Türkiye'de 16 bin bayilik ağında GSM ürünleri satılıyor. Bu dünya ölçeğinde 60 tane çok büyük distribütörle yapılacak bir iş. Şirketlerin büyümesi için sektörlerin konsolide olması gerek. Bir taraftan da odaklı gitmek önemli. Koç, daha önce dağınık bir portföy uyguladığı için uzun yıllar cirosu 12-16 milyar TL arasında kaldı. Ne zaman odaklandı, o zaman büyüdü. Şirketler de bu gerçeği göz önünde bulundurmalı” diyor.

Prof. Dr. Ramazan Aktaş/Tobb Üniversitesi İşletme Bölüm Başkanı

“Şirketler Hırslanırsa Eşikler Daha Hızlı Aşılır”

Risk Alan Büyüyor

Bazı şirketlerin büyümesi daha uzun zaman alırken bazılarının daha kısa olmasının nedeni, genellikle risk almayla ilgili. Bazıları ciddi riskler alıyor, daha fazla finansal kaldıraç kullanıyor.

Kârlılığı Yukarı Çekmeli

Bir şirketin büyümek için yapması gereken, öz sermayesini ve kârlılığını mümkün olduğu kadar yukarı çekmek. Diğer önemli noktalar, markalaşmak, inovasyon, borç kullanma ve yeni pazarlara açılmak.

Kurumsallaşmak Şart

Belli bir ölçüğe geldikten sonra da kurumsallaşmak şart. Ama özellikle bu sonuncusu bizim aile şirketlerimizde olmuyor. Bundan sonra şirketlerin bariyerleri ne kadar hızlı aşacakları biraz da rekabetle ilgili. Sermaye piyasasının gelişmesi lazım.

Bana Göre Hızlanacaklar

Ama bana göre hızlanacak. Çünkü Türkiye son yıllarda markalaşmanın, inovasyonun ve ihracatın önemini öğrendi. Aile şirketleri de ikinci ve üçüncü kuşakta iyi eğitim veriyor. Eğer şirketler yeterince hırslanırsa, küçük olsun benim olsun felsefesini bırakırsa eşikleri daha hızlı aşar.

David Thomson/Büyüme Uzmanı

Katlanarak Büyümenin 7 Temel Kuralı

Çığır Açıcı Bir Değer Yaratın

Şirket büyümesi alanında 20 yıldır çalışıyorum. Bu konudaki çalışmalarımı, "Blueprint to a Billion: 7 Essentials to Achieve Exponential Growth-Milyara Giden Plan: Katlanarak Büyüme Başarmanın 7 Temel Kuralı" adlı kitapta da bir araya getirdim. Kitapta, en büyük şirketlerin büyüme yöntemlerini analiz ettim ve 7 temel kural saptadım. Bugün de büyümesini katlanarak sürdürmek isteyenlere tavsiyem 7 temel kuralı uygulamaları. Kurallar da özetle şöyle. Birincisi, çağır açıcı bir değer teklifi yaratın ve bunu sürekli kılın.

Büyüten Pazarlara Girin

İkincisi, yüksek büyüme fırsatı olan bir pazar segmentinden faydalanın. Örneğin giyim sektöründe, sadece ergenlere yönelik kıyafetler tasarlamak ya da özel ofis malzemeleri üretmek olabilir. Böyle pazarlarda 1 milyar dolar ciroya ulaşabilecek tek şirket haline gelmek daha kolay. Üçüncü kural, müşteriyi iş ortağı yapmak. Aslında müşteriler, şirketlerin en etkili satış takımı haline gelebilir. eBay'in en önemli müşterileri, aynı zamanda eBay'in yeni servislerinin oluşturulmasında görev alıyor. Ağızdan ağza pazarlamada da güçlü bir rol oynuyorlar.

Ortaklıklarla İlerleyin

Dördüncü kural, yeni pazarlara girerken ortaklıklarla kendinizi sağlama almak. Örneğin Microsoft'un 1980'lerin sonunda IBM'le yaptığı ortaklık, bu anlamda çok başarılı olmuştu. Beşinci sıradaki kural ise yatırımın geri dönüşü anlamında çok hızlı olmak. Altıncı sırada, iki liderin işbirliğinde ilerlemek var. Birçok başarılı şirket, ilk yıllarda ikili liderlik uygulaması ile büyüdü. Microsoft, John Shirley ve Bill Gates ile büyüdü. eBay ise Maynard Webb ve Meg Whitman ile Yahoo ise Jeff Mallett ve Tim Koogle ile en büyük adımları attı. Son kural, yönetim kurulu gerekli uzmanlardan oluşmalı.

"Fırsatlar Çok, Riske Girmeden Büyüyeceğiz"

Turkcell CEO'su Süreyya Ciliv, 3 G ile kapıları açılan yeni dünyanın büyük fırsatlarla dolu olduğu görüşünde. Son 2 yıldır bir iletişim ve teknoloji şirketi olarak konumlanıp pazardaki yeni oyuna hazırlandıklarını söyleyen yönetici, "Teknolojik altyapıya çok yatırım yaptık. Bugün kapsama alanında, ses ve data kalitesinde, hizmet ağında, mobil servislerde açık ara lideriz. Ben rakiplerimizin yerinde olsam bu konulara odaklanırım" diye konuşuyor. Gelecekte eski, yavaş, bürokratik, büyük telekom firmalarının değil, hızlı teknoloji firmaları gibi hareket edenlerin kazanacağını söylüyor.

8 ülkede 62 milyon müşterisiyle Turkcell, Türkiye'nin önemli başarı öykülerinden... Capital 500'e bu yıl 3'üncü sıradan giren şirket, sadece elde ettiği yüksek ciro ile değil teknolojiye, insan kaynağına yaptığı yatırımlar ve yenilikçi kültürü ile de göz dolduruyor.

Turkcell CEO'su Süreyya Ciliv, global krize, sektördeki çetin rekabete rağmen bu yıl yine büyüme hedefinde olduklarını söylüyor. 2009'da tek haneli bir büyüme öngördüklerini söyleyen Ciliv, "İkinci dünya savaşından bu yana, son 64 yılın en zor şartlarını yaşıyoruz. Ancak biz Turkcell olarak bütün bu şartlara rağmen çok güçlü insan kaynağımız, teknoloji yatırımlarımız ve yenilikçi kültürümüzle fark yaratmaya ve pazarda kazanmaya devam edeceğiz" diye konuşuyor.

Halihazırda New York borsasında işlem gören Turkcell, global pazarda da önemli bir güce sahip. Bölgenin en büyük operatörü olmasının yanı sıra global pazarın önde gelen teknoloji şirketleri arasında sıralanıyor. "Özellikle mobil teknolojiler konusunda dünyada birincilerle aynı seviyedeyiz" diyen Süreyya Ciliv, Avrupa'dan Hindistan'a bugün dünyanın pek çok yerinden birçok operatörün Turkcell'in tecrübesinden, bilgi ve becerilerinden yararlanmak, işbirliği yapmak için geldiğine dikkat çekiyor.

özdoğrular

15 yıldır hızlı koşan Turkcell, bu aydan itibaren yeni bir maratona daha başlıyor. Kısa süre önce hayata geçen 3G, sadece Turkcell değil tüm telekom sektörü için yeni bir milat olarak kabul ediliyor. Sektörde fiyat rekabetinde dibe vurulduğunu düşünen Ciliv, "3'üncü neslin kapısını açtığı mobil dünya büyük fırsatlarla dolu. Biz de son 2 yıldır buna odaklandık. Kapsama alanına, ses ve data kalitesine, hizmet ağına ve mobil servislere yatırım yaptık. Bugün bu alanlarda açık ara liderliğimiz var. Ben rakiplerimizin yerinde olsam bu konulara odaklanırım" diye konuşuyor.

Dünyada bugün internete ulaşanların sayısı 1 milyar düzeyinde. 3 G ile bu rakamın gelecek 3-4 yılda 4 milyara ulaşabileceğini söyleyen Ciliv, "Pazarın büyüyeceği kesin. Fakat eski yavaş bürokratik büyük telekom firmaları gibi hareket etmeyip hızlı teknoloji firmaları gibi hareket eden firmalar kazanacak" yorumunu yapıyor.

Turkcell CEO'su Süreyya Ciliv ile Turkcell'in yeni dönem planını, telekom sektörünün geleceğini ve 3 G ile kapıları açılan yeni mobil dünyayı konuştuk:



***Turkcell'in 2008 yılında gelirleri 7 milyar dolara ulaştı. Bu yıl gelirlerinizde ne kadar artış hedefliyorsunuz? 2009'da kârlılık hedefiniz nedir?**

Halka açık bir şirket olduğumuz için verilerimizi 3 ayda bir açıklıyoruz. Son açıkladığımız verileri dikkate alarak dünyadaki global ekonomik krize, Türkiye'deki etkilerine ve çetin rekabete rağmen Turkcell'in büyümeye devam edeceğini söyleyebilirim. Bu yıl, tek haneli bir büyüme öngörüyoruz.

2009'un birinci çeyreğinde geçen yılın aynı dönemine göre TL bazında yüzde 12 büyüme kaydettik. 4 büyük firma arasında Türkiye'nin en hızlı büyüyen telekom firması olduk. Geçtiğimiz dönemde açıklanan rakamlar yüzde 14'e yakın küçülmeye işaret ediyor.

İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana, son 64 yılın en zor şartlarını yaşıyoruz. Ancak biz Turkcell olarak bütün bu şartlara rağmen çok güçlü insan kaynağımız, teknoloji yatırımlarımız ve yenilikçi kültürümüzle fark yaratmaya ve pazarda kazanmaya devam edeceğiz.

***Turkcell'in gelirleri bugün nasıl dağılıyor? Bu dağılımın bundan 5 yıl sonra nasıl olacağını öngörüyorsunuz?**

8 ülkede 62 milyon müşterimiz var. Bazı yurtdışındaki iştiraklerimiz gelirimize değil, kârımıza konsolide ediliyor. Örneğin yüzde 42'sine sahip olduğumuz Fintur adlı şirketimiz Kazakistan, Gürcistan Azerbaycan, Moldova gibi ülkelerde faaliyetler gösteriyor. Biz burada yüzde 50'nin altında pay sahibi olduğumuz için bu şirketin rakamlarını konsolide edemiyoruz. Ancak buradan elde ettiğimiz bir kâr var. Toplam kârımızda bu ülkelerin güzel bir katkısı oluyor.

Türkiye, Turkcell'in gelirlerinde yüzde 80 gibi bir oranda önemli yer teşkil ediyor. Türkiye'de gelirlerimizin yüzde 80'inin biraz üzerindeki bir oranı sesten geliyor. Yüzde 16 gibi bir oran da servislerden geliyor.

Bu arada bu servisler en hızlı büyüyen işimiz konumunda. Normal büyümenin 3 misline yakın bir hızla büyüyor. Önümüzdeki 5 yıl içinde data ve servislerin toplam gelirlerimiz içindeki payının yüzde 50'ye yakın oranlara ulaşabileceğini tahmin ediyorum.

özdoğrular

***“3 milyar dolar nakdimiz var, 2009 bizim için fırsat yılı. Satın almalar yapabiliriz” demiştiniz. Makedonya’nın ikinci büyük GSM operatörü Cosmofon’u alamadınız. Cosmofon dışında özellikle ilgilendiğiniz şirket ya da pazarlar var mı? Örneğin İran’ın telekom şirketinin yüzde 49’unun özelleştirilmesi ile ilgileniyor musunuz?**

Bazı ülkelerdeki şirketlerle ilgilendik, bazılarında ihaleye girdik kazanmadık. Daha doğrusu belli bir fiyattan sonra çekilmeyi tercih ettik. Biz burada dikkatli davranma peşindeyiz. Bir şirketi alırken daha fazla ödememeye önem veriyoruz ve spekülatif yarışlardan uzak duruyoruz.

Bu şirketi 15-16 yılda buralara getirmede çok büyük emekler geçti. Bu nedenle hareketlerimizi dikkatli yapmak zorundayız. Şirketimizin geleceğini riske atamayız. Fırsatlar bir yerde sonsuz. Ortaya devamlı yeni fırsatlar çıkıyor. Biz de bu fırsatları değerlendirmeye çalışıyoruz.

İçinde bulunduğumuz ülkelerden memnunuz. Buralarda da işlerimizin, özellikle mobil servislerle çok ciddi büyüyebileceğini düşünüyoruz.

Çok spesifik olarak size isim vermek istemiyorum. Zaten son aşamalara gelindiğinde yönetim kurulundan teklif kararının çıkması gerekiyor. O zaman halka duyurusunu da yapıyoruz. Henüz o aşamaya gelmeden nereleri hedeflediğimiz konusunda daha fazla bilgi veremiyorum. Ama şu anda hem çevremizdeki ülkelerde hem Kuzey Afrika’da hem de Doğu Avrupa’da ilgilendiğimiz fırsatlar var. Bu coğrafyaların büyüme planı yaptığımız coğrafyalar olduğunu söyleyebilirim.

***OPAP S.A Ortak Girişim Grubu ile birlikte Turkcell grup şirketlerinden Şans Oyunları Yatırım Holding A.Ş. Milli Piyango’nun düzenlediği şans oyunları ihalesinde ön yeterlilik alan şirketlerden biri olmuştu. İhalede teklif artırımı yapılmadı. İhale iptal oldu. Yeniden düzenlendiğinde ihaleye katılacak mısınız?**

Milli Piyango ihalesi tekrar açılırsa tekrar değerlendireceğiz ama bugün verilmiş kesin bir kararımız yok. Diğer yandan özellikle mobil hayatla ilgili şu anda düşündüğümüz konular var, ama biz daha çok işimize odaklı konularda kalmak niyetindeyiz.

***GSM pazarında yoğun bir rekabet var. Bu yüksek rekabet düzeyi sizce daha ne kadar sürer? Bu rekabet düzeyi ile pazar nasıl şekillenir?**

Bence işimizdeki rekabet sonsuza kadar devam edecek. Rekabet başarılı firmalar için gerekli. Bazen kendinizle ya da teknolojiyle de rekabet edebiliyorsunuz. Fakat özellikle mobil sektörde bugün çok çetin bir rekabet var.

İşin enteresanı sabit tarafta, hem sabit internet hem ses tarafında rekabet yok. Ümit ediyoruz ki bu pazarlar da rekabete açılır ve biz de bu pazarlarda rekabete katılırız.

***Avea Türk Telekom’un çatısında olması nedeniyle gelecekte TT ile ortak pek çok ortak projeye girmeye hazırlanıyor. Avea ile nasıl rekabet etmeyi planlıyorsunuz?**

Mobil pazarda 3 tane operatör var ve çetin bir rekabet söz konusu. Sabit pazarda ise pazarın yüzde 94’ünden fazlası tek bir şirketin elinde bulunuyor. Dünyada rekabet kurallarına göre böyle pozisyonda olan firmaların başka ürünlerle paket yapmaları kabul edilmiyor.

Türkiye’de de bu rekabet kurallarının geçerli olması lazım. Türk Telekom ve TNet de pazarda etkin piyasa gücüne hakim bir pozisyonda oldukları için rekabet kurallarına uymaları gerek. Biz bütün bunlarla yenilikçi servislerimizle, kalitemizle, çok çalışarak, takım oyunu oynayarak rekabet edeceğiz.

***Türk Telekom ile rekabet avantajı elde etmeyi umduğunuz ve önümüzdeki dönemde sunmayı planladığınız hizmetler neler?**

özdoğrular

Dünya mobil dünyaya doğru gidiyor. Dünyada bugün Afrika'dan Çin'e, köylerden kasabalara 4 milyar mobil kullanıcı var. Dünya nüfusu 7 milyara yakın ve bunun 4 milyarı mobil cihazlarla birbirine bağlı. 10 tane tuşa basıyorsunuz ve bu 4 milyardan istediğinizle bağlanabiliyorsunuz.

Üstelik bu rakam hızla artıyor. 2012'de 6 milyara ulaşması bekleniyor. Yani yakında her bireyin, kendi iletişim ve bilgiye ulaşma cihazı olacak. Biz bu yeni dünyaya "connected world", yani insanları hem insanlara hem bilgiye bağlayan dünya diyoruz. Burada mobilitenin ve internetin momentumu devam ediyor.

Kullandığımız cep telefonları, cep telefonu olmaktan çoktan çıktı. Bugün bir iPhone aslında bir cep bilgisayarı, internete ulaşma cihazı. İçinde ses de var ama onun dışında oyun oynamaya, müzik dinlemeye, video izlemeye de imkan veriyor. Birçok yeni servise bu cihaz sayesinde ulaşabiliyorsunuz. İnternetteki bütün bilgilere her yerde her zaman ulaşabiliyorsunuz.

Bu mobil internet pazarı bugün dünyada en önemli pazar konumunda. İnternet zaten önemli bir pazar ve büyüyor, ama insanlar internete artık sadece masaüstü bilgisayarlarından günde 1-2 saat ulaşmakla yetinmiyor. Hareket halinde oldukları zaman, her yerden her zaman internete ulaşmak istiyorlar. Mobil cihazlar buna olanak sağlıyor. Dizüstü bilgisayarların içine sim kartlar giriyor. Bir de şimdi netbook adı verilen cihazlar ortaya çıktı. Önümüzdeki yıllarda bütün telefonlar akıllı telefonlara dönüşecek.

***Önümüzdeki dönem başka ne gibi yeni uygulamalar göreceğiz?**

Mobil hayat, günlük yaşamımıza olduğu kadar iş hayatımıza da etki ediyor. Diğer yandan insanların mobil hayata geçecek olmalarının en önemli sebebi hayatlarını zenginleştiren, kolaylaştıran mobil uygulamalar. İnternette her zaman her yere ulaşmak önemli bir değer ama bunun yanında mobil pazarlama teknikleri de bu pazarı çok geliştirecek. Bugün İstanbul trafiğini cebinizden takip edebiliyor, mobil imza ile bankacılık işlemlerini yapabiliyorsunuz. İstanbul'da park ettiğinizde ödemeyi cep telefonunuzdan yapabiliyorsunuz. Öte yandan bu sim kartları seraların içine koyuyoruz. Isı, nem gibi şartları anında ölçüyor ve anormal bir durum varsa anında yöneticiye bildiriyor, verimlilik en az yüzde 20 artıyor. Mobil eğitim, mobil sağlık var.

Bundan 2,5 yıl önce benim kafamda dünyanın bu yönde gideceği çok netti. O zaman biz Turkcell takımı olarak kendimizi sadece GSM firması olarak değil bir iletişim ve teknoloji firması olarak tanımladık. Biz kendimizi eski model bir telekom firması olarak değil, mobil servisler sunan bir şirket olarak görüyoruz. Bu sayede de farklılaştığımızı düşünüyoruz.

***Uzun dönemde iç pazarın ne kadarı Turkcell için sürdürülebilir olur? Şu an piyasa payınız yüzde 56 düzeyinde. Turkcell olarak bu oranı önümüzdeki 5 yıl içinde kaç olmasını öngörüyorsunuz?**

Biz pazar payından daha çok işimizi büyütme odaklıyız. İşimizi kârlı bir şekilde nasıl büyütebileceğimize bakıyoruz. Abone pazar payında pay kaybedebiliriz, önemli değil. Bizim için önemli olan şirketimizin işinin büyümesi. Bunun için de çok büyük fırsatlar olduğunu düşünüyorum.

3G'de İlk Hedefte 3 Milyon Kişi Var

Turkcell Ne Kadar Yatırım Yaptı?

Yakın gelecekte 1,6 milyar dolar yatırım yapacağız. Bu rakamın 1,3 milyar doları Türkiye için. Kalan rakam da Ukrayna, Belarus ve Kıbrıs için kullanılacak. 1,3 milyar dolar, geçtiğimiz yıl yatırım için ayırdığımız miktarın neredeyse 2 misline işaret ediyor. Bu rakamın 580 milyon dolarlık kısmı 3'üncü nesil lisansına gidiyor. Geriye kalanı da Türkiye'de 2'nci nesil, 3'üncü nesil ve fiber altyapı yatırımlarına gidecek. Lisans ücretinin tamamını ödedik. Altyapı yatırımlarına da ilk fırsatta başlamıştık. Temmuz sonunda lansman olacak. Arkadaşlarımız buna yönelik hazırlıklara son sürat devam ediyor.

Öncü Servis Mobil İnternet Olacak

Şebekemizdeki müşterilerimizin yüzde 10'unda 3'üncü nesil telefonlar var. İlk etapta bu 3 milyon civarındaki müşterilerimize ulaşmak istiyoruz. Bu müşterilerimize servislerimizin tamamını sunacağız ama en önemlisi mobil internet olacak. Türkiye'de tüm cep telefonu kullanıcılarının 3'üncü nesle geçmesinin 5 yıl alacağını tahmin ediyorum. Turkcell olarak gerçekten çok heyecanlıyız. Birincisi Türkiye'nin çok ciddi potansiyeli olduğuna inanıyoruz. İkincisi teknoloji dünyasının ve bilhassa bu 3'üncü neslin kapısını açtığı mobil dünyanın büyük fırsatlarla dolu olduğunu düşünüyoruz.

Pazar Büyüyecek

Bundan 25 yıl önce nasıl PC olayı ortaya çıktı, 15 yılda cep telefonları nasıl gelişti, şimdi de cep internet cihazları patlama yapacak. Dünyada internete ulaşanların sayısı 1 milyardı. Bu rakamın önümüzdeki 3-4 yıl içinde 4 milyarlaraya ulaşması mümkün olacak. Bu yeni dünya gerçekten çok büyük fırsatlar sunuyor. Pazarın büyüyeceği kesin. Fakat eski yavaş bürokratik büyük telekom firmaları gibi hareket etmeyip hızlı teknoloji firmaları gibi hareket eden firmalar kazanacak.

“Fiyat Rekabetinde Dibe Vurduk”

Üzerimizdeki Yük Büyük

Bence fiyat rekabetinde pazarda dibe vurduk. Şu anda Avrupa Birliği ortalamasının yüzde 70 altındayız. Vergiler de dünyanın en yüksek vergileri. Bu nedenle mobil operatörlerin üzerinde çok ciddi bir yük var. Hem kendi verdiğimiz fiyatlar düşük hem gelirlerimizin yüzde 50'ye yakın bir kısmını devlet alıyor. Son zamanlarda çok ciddi fiyat düşüşleri oldu. Bundan da operatörlerin ciddi zararları olduğunu tahmin ediyoruz. Bu aslında birçok sektörde oluyor. İnsanlar işin kısa yolunu bulup ilk önce fiyatta farklılaşıyor. Sonra rakipler de takip edince o strateji çok uzun süre başarı getirmiyor.

Paket Stratejisi Benimsenmeli

Bence doğru yol bir paket olması yönünde. Bu pakette yenilikçilik, teknoloji, yeni servisler, kalite ve fiyat bir arada olmalı. Biz rekabette, teknolojiye avantajlı üstünlük stratejisini benimsiyoruz. Turkcell'in bütün olumsuz şartlara rağmen başarısını sürdürebilmesinin temel nedeni de paketin bütün kısımlarında başarılı olması. Biz bugün teknolojiye, kapsama alanında, ses ve data kalitesinde ve mobil servislerde birinciyiz. Ayrıca müşterilerine en fazla avantajı sunan şirketiz. En yaygın hizmet ağı, uygun fiyat ve marka işbirlikleri ile yüksek indirim imkanları sunuyoruz. Yani Turkcell'liler en iyi teknolojiyi en avantajlı şartlarda kullanabiliyor.

İleriye Koşup Fark Yaratan Kazanır

Hizmet odaklı rekabet politikasını biz benimsedik. Rakiplerimiz de sadece fiyat avantajı ile rekabet edemeyeceklerini yakında görecek. Ümit ediyorum onlar da kapsama alanlarını, ses ve data kalitelerini geliştirir, bizim yaptığımız gibi Türkiye'ye çok ciddi altyapı yatırımları yaparlar. Mobil servislerini, hizmet ağlarını geliştirirler.

Bizim bu alanlarda açık ara liderliğimiz var. Ben rakiplerimizin yerinde olsam bu konulara odaklanırım. Diğer yandan 3G bize yeni bir saha açacak. Teknolojiye liderlik, ses ve data kalitesi ve hızında, yepyeni mobil servisler konusunda önümüz açılacak. Burada ileriye koşup fark yaratma fırsatı doğacak.

“Mobil Dünyada Eski Model Şirketlere Yer Yok”

Fırsat Kadar Tehdit de Var

Bu sektör, büyük fırsatlarla dolu olduğu gibi büyük tehditlerle de dolu. İşin gerçeği Google, Apple, Nokia gibi firmalar yeni dünyada yepyeni iş modelleriyle gelmeyi planlıyor. Keza biz de... Teknoloji hızla değişince yepyeni fırsatlar ortaya çıkıyor. Bugün Youtube, Skype, Google, iPhone muazzam yenilikler.

Önümüzdeki 10 yılda da hızlı bir değişim olacak. Burada da hızlı hareket edip teknolojiyi iyi bilenler ve bu yeni dünyaya hızla geçenler kazanacak. Dolayısıyla ben artık sadece telekom pazarının yönüne ilişkin konuşmak istemiyorum. Bu şirketten şirkete değişiyor. Belki de 10 yıl sonra bugün bildiğimiz telekom firmaları artık kalmayacak, bambaşka iş modelleri olacak.

Öne Çıkacak 3 Alan

Geçmişte üzerinde konuştuğumuz her şeyi bugün gerçekleştiriyoruz. Cüzdanınızı evde unuttunuz paraya ihtiyacınız var, Turkcell mobil imzayı kullanarak para çekebiliyorsunuz. Önümüzdeki 5 yıl içinde özellikle sağlık alanında mobil dünyada çok güzel gelişmeler olacak. Dünya sağlığının gelişmesindeki 3 önemli faktörden biri mobil iletişim sektörü olarak görülüyor. Sağlık ve eğitim konularında çok önemli gelişmeler olacak. Hız üzerinde çalıştığımız bir diğer konu. Geçen hafta 28 megabiti test ettik. Sabit internet pazarında tek bir firmanın olması rekabeti engelliyor. Bugün biz Türkiye’de Avrupa’nın en düşük hızından interneti kullanıyoruz.

En Hızlı 25 Şirket

“Şirketinizi emniyete alın ama geleceğini de inşa etmeye devam edin.” GE’nin CEO’su Jeff Immelt, kriz döneminden geçen şirketlere, büyümelerini sürdürmeleri için bu tavsiyeyi veriyor. Gerçekten de 2008’in son çeyreğinde derinleşen kriz ortamına rağmen bazı şirketler, geleceğe yatırım yapmaya devam etti ve bunun karşılığını hızlı büyümeyle aldı. Türkiye’nin en büyük 500 şirketinin ciroları incelendiğinde 25’inin fark yarattığı görülüyor. Bu şirketlerden 11’i, 2008’de cirolarını yüzde 100’ün üzerinde artırdı. Geri kalanlar ise yüzde 65’in üzerindeki büyümeyle öne çıktı. En hızlı 25 şirket arasına girenlerden 12’sinin, 2007’de 150 milyon TL’nin altında ciroya sahip şirketlerden oluşması ise dikkat çekici.

2008’in En Hızlısı Oldu

Albayrak Turizm, 2008’in en hızlı büyüyen şirketi oldu. 2007 yılında 142 milyon TL ciro elde eden şirket, geçtiğimiz yılı tam yüzde 205 büyüme kaydederek 432 milyon TL ile kapatmayı başardı. Albayrak Turizm çatısı altında inşaat, atık toplama ve transfer, personel taşıma, araç kiralama ve ekmek satışı faaliyetleri bulunuyor. Albayrak Grubu Genel Müdür Yardımcısı Hayrettin Köktaş, son bir yılda yakaladıkları hızlı büyümeyi inşaat, ekmek satışı ve atık toplama faaliyetlerindeki ciro artışına bağlıyor.

Gerçekten de Albayrak İnşaat, son yıllarda yaptığı yeni villa ve toplu konut projeleri ile atağa kalkmış durumda. İstanbul Metrosu’nun da yapımında rol alan Albayrak İnşaat, İstanbul Halkalı’daki Güneş Park, Esenler’deki Kemer Park, İzmir Mavişehir’deki Albayrak Mavişehir Evleri’nin yapımına devam ediyor. Hayrettin Köktaş, bu üç proje kapsamındaki 2 bin konutun 2008’de sahiplerine teslim edilmesi ile cirolarında ciddi bir artış yaşandığını belirterek, “Buradan kaynaklanan 172 milyon TL’lik önceki yıla ait inşaat satışı, 2008 mali tablolarımıza yansdı” diyor.



2008 yılında büyüme yaratan bir diğer sektörün de atık toplama faaliyetleri olduğunu belirten Köktaş, 1992’de çöplerin toplanıp taşınması şeklinde başlayan hizmetin sınırlarının zamanla genişleyerek bugün atık toplama, taşıma ve atık transfer istasyonları işletmeciliğine dönüştüğünü ve grup için giderek daha önem kazandığını açıklıyor.

Albayrak Turizm, geçtiğimiz yıl yeni bir faaliyet alanına daha girdi. Köktaş, yeni faaliyete başladıkları ekmek satışları ile 2008 yılında 61

milyon TL ciro yakaladıklarını dile getiriyor. Şirket, 2009 yılında aynı oranda olmasa da büyümeyi sürdürmeyi hedefliyor.

Satın Almayla Büyüdü

Türkiye'nin 51'inci en büyük özel şirketi olan Gübre Fabrikaları, 2008'in en hızlı büyüyenleri listesinde 6'ncı sırada yerini alıyor. Son yıllarda zaten istikrarlı bir büyüme trendi yakalayan şirket, üretim tesislerine ve lojistik üstlerine yaptığı yatırımlarla satışlarını son 5 yılda yüzde 100 artırmayı başardı.

2008 yılında yüzde 131'lik büyüme yaratan asıl hamle ise şirketin lider olarak girdiği konsorsiyumla İran'ın en büyük gübre tesisleri Razi Petrokimya'yı satın alması oldu. "Türkiye'nin en büyük dış sanayi yatırımını gerçekleştirdik" diyen şirketin genel müdürü Mehmet Koca, bu satın almanın şirkete artılarını şöyle özetliyor: "Gerek yurtiçi pazar etkinliğimizin artması gerekse yurtdışından elde ettiğimiz satış, ciromuzun yükselmesini sağladı."

Öyle ki 2008 yılbaşında 656 milyon dolara gerçekleşen bu satın alma sayesinde şirket, hem cirosunu hem de kârlılığını artırdı. Şirket, 2008 yılı konsolide bilançosunda 1 milyar 412 milyon TL satış hasılatı ve 103 milyon 341 bin TL kâr açıkladı. Tabii 2008 yılı ciro artışında, kriz döneminde diğer emtialarda olduğu gibi kimyevi gübre fiyatlarında rekor artışlar meydana gelmesinin de rolü çok büyük.

"Vizyonumuz dünyada markalaşmış bir şirket olmak" diyen Koca, bu yolda İran'ın ilk hamle olduğunu belirterek, uzun vadeli planlarını şöyle anlatıyor: "Ülkemizin gübre üretiminde kullanılan hammaddelere sahip olmaması nedeniyle şirket olarak bu kaynaklara sahip ülkelerde yatırım yapma stratejisini geliştirdik. Azotlu gübrelerden sonra fosforlu gübrelerde de etkin olmak için girişimlerimizi sürdürüyoruz. Tunus'ta fosfat kaynaklarının işletilmesi amacıyla açılan bir ihalede, ön yeterlilik aşamasını geçtik; uygun şartların oluşması durumunda stratejimizin ikinci ayağını gerçekleştirmeyi planlıyoruz."

Büyümesini İhracata Borçlu

Orkide Yağları markasının sahibi Küçükbay da 2008 yılının "kazananları" arasında. Sıvı yağ pazarında yüzde 20'lik paya sahip şirket, 2008'de yaptığı ihracat atağıyla yüzde 114 ciro artışı yaşadı. 2007 yılında 33 milyon dolar olan ihracatını, 2008 yılında 3 katın üzerinde artırarak 131 milyon dolara yükseltti ve Türkiye'nin en büyük 100 ihracatçısı arasına girdi.

Özellikle nüfusu yoğun ülkelere ihracat yapmaya ağırlık verdiklerini belirten Küçükbay Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Küçükbay, "İhracat yaptığımız ülke sayısını 80'in üzerine çıkardık. Libya, Irak, Filistin, Suriye, Norveç, Birleşik Arap Emirlikleri, Japonya, Amerika, KKTC, Lübnan ve Suudi Arabistan, Papua Yeni Gine ve daha pek çok ülkede tercih edilen markalar arasındayız" diyor. Şirket, geçtiğimiz yıl "Türkiye'nin En Büyük 1.000 İhracatçısı" araştırmasında 310 basamak yükselerek 97'nci sıraya yerleşti.

İhracatın yanında yatırımlarına da tam sürat devam ediyor. "Krizde 2008 yılı sonlarında başladığımız ve 2009'un ilk aylarında tamamlanan 15 milyon Euro'luk yatırımla meydan okuduk" diyen Küçükbay, sıvı yağ sektöründe ambalajlama ve dolum hatlarının yeni kuşak teknolojiyle modernizasyonunu sağladıklarını, böylece endüstriyel pazardaki ağırlık ve ürün çeşitliliklerini artırmayı hedeflediklerini belirtiyor. Ayrıca yeni yatırımla enerji maliyetlerinde de yüzde 25-30'a varan tasarruf yaratılacak.

"Türkiye'de yıllık toplam 600 bin tonluk margarin sektörünün, 350 bin tonluk bölümünü kapsayan endüstriyel pazarda atılım yaptık" diyen Küçükbay, İdeal Orkide markasıyla endüstriyel pazardaki ürün gamı genişleterek iç pazarda aktif bir oyuncu olmanın yanı sıra Rusya, Balkan ülkeleri ve Türk Cumhuriyetleri'ne de ihracat yapmayı planlıyor.

Küreselliğin Meyvesini Topladı

1998'den beri Arbella markası ile makarna sektörü içinde yer alan Arbel, Mersin'de 7, Kanada'da 6, Amerika, Avustralya ve Kırgızistan'da birer tesis olmak üzere toplam 16 tesis ile küresel bir şirket olarak faaliyet gösteriyor. 2001 yılında Türkiye'deki tarım ürünlerinde sürekli düşen bir grafik tespit edilmesi ve bakilyatta Türkiye'nin liderliğini kaybedeceği öngörüsü ile Kanada'ya yöneldiklerini dile getiren Arbel Grubu CEO'su Hüseyin Arslan, bu öngörünün bugün de başarıyı getirdiğinin altını çiziyor.

"Zamanında ve doğru alınan küresel yatırım kararlarımız, bugün yaşanan bu sıkıntıda krizi fırsata çevirdi" diyen Arslan, şirket stratejilerini şöyle açıklıyor:

"Piyasamızı kaybetmemek ve kalıcı olmak için üretimde süreklilik arz eden ülkelere yatırım kararı aldık.

2008'in en hızlı büyüyen 25 şirketi				
Sirket	2007 dö	2008 dö	Büyüme hızı (%)	Capital500 sıralamasındaki yeri
1 Albayrak Turizm	141.949.999	432.370.072	204,6	195
2 Troy Kıymetli Maden Ticareti	314.093.378	917.362.521	192,1	82
3 Erciyes Çelik Boru	121.712.431	308.464.843	153,4	262
4 Datateknik Bilgisayar Sistemleri	194.103.750	491.156.171	153,0	169
5 Superonline	66.536.000	161.716.000	143,1	474
6 Gübre Fabrikaları	609.986.563	1.411.645.324	131,4	52
7 TAV Tepe Alden	386.985.268	882.248.450	128,0	86
8 Küçükbaş Yağ ve Deterjan	204.846.707	437.962.978	113,8	193
9 Çelikler Taahhüt İnşaat	84.267.419	172.908.277	105,2	444
10 Gürtelci İplik Sanayi	92.166.793	188.975.381	105,0	413
11 Bosch Rexroth Otomasyon San.	74.501.846	151.683.000	103,6	498
12 Etsun Entegre Tarım Ürünleri	143.287.753	286.002.775	99,6	286
13 Nursan Çelik Sanayi	631.913.067	1.241.750.835	96,5	62
14 Arbel Bakilyat Hububat	136.258.942	260.185.670	90,9	307
15 Bafra Eriş Un Yem Gıda	94.201.984	176.029.064	86,9	441
16 As Çimento Sanayi ve Ticaret	135.353.891	249.123.669	84,1	321
17 Kroman Çelik Sanayi	1.244.935.024	2.259.243.358	81,5	34
18 İzmir Demir Çelik	781.082.488	1.397.671.872	78,9	53
19 Ekinler Dış Ticaret	496.851.391	881.353.794	77,4	87
20 Tez Tour	391.781.449	687.386.714	75,5	113
21 Ümak Çimento	171.948.862	299.141.992	74,0	276
22 Ceva Lojistik	135.032.581	230.000.000	70,3	346
23 TAV Havalimanları	865.952.243	1.466.323.109	69,3	48
24 Kardemir Haddecilik	171.599.203	288.149.085	67,9	285
25 Borusan Güç Sistemleri	111.023.781	183.995.966	65,7	430

İhracattan 3-4 yıl koparsanız pazardaki alıcılar dahi değişir ve uyum sağlayamazsınız. Bu nedenle coğrafi çeşitliliğe gidip pazarda kalıcı olma hedefiyle yatırım yaptık. Yatırımlarımızın farklı yarı kürelerde olması ve üretimin hiç durmadan devam etmesi sayesinde, yılın 12 ayında üretimden pazarlamaya küresel bir oyuncu olmayı başarıyoruz."

Ayrıca geçtiğimiz yıl gerçekleşen büyümede, şirketin bakilyattaki başarısını makarna sektöründe de göstermek için 2006 sonunda 15 milyon Euro'ya kurduğu makarna tesisinin de payı büyük. Şirket, bugün makarnanın hammaddesi olan irmikte, aylık 7 bin 500 ton ve makarnada aylık 6 bin ton üretim gerçekleştiriyor. 25 çeşidi bulunan Arbella Makarnaları, başta Afrika ülkeleri olmak üzere Avrupa ülkeleri, Amerika, Kanada ve Japonya'nın içinde olduğu 52 ülkeye ihraç ediliyor. 2008 ihracatçı birlikleri verilerine göre Türkiye'den en fazla makarna

ihracatı yapan şirket, bu yeni yatırımla dünyada bu alanda en önemli oyuncularından biri olmak için çalışıyor.

Çıkışını İhracatla Yaptı

Etsun, daha çok Türk Cumhuriyetleri ve Ortadoğu ülkelerine ihracat gerçekleştiren bir dış ticaret şirketi. 2008 yılında ihracatında yüzde 99,6 büyüme yakaladı. "2008 yılının beraberinde getirdiği tüm daralma ve dalgalanmalar karşısında küçülme yaşayan birçok şirketin aksine, bir önceki yıla kıyasla ticaret hacmimizi 2 katına çıkardık" diyen Etsun Entegre Tarım Ürünleri'nin genel müdürü Adalet İnanç, büyümeyi kriz döneminde pazarı iyi koklayarak ve beklentilerin karşılanmasında esnek ve hızlı davranarak yakaladıklarını belirtiyor.

Etsun, hemen her sektörde 27 yıllık ihracat tecrübesine sahip. Geçtiğimiz yıl da önemli pazarlarından olan Azerbaycan'a ihracatını kattı. Şirket, bu ülkeye her türlü inşaat malzemeleri, ambalaj, makine ve teçhizatı ile gıda alanlarında ihracat gerçekleştirdi. İnanç, Türk Cumhuriyetleri ve Ortadoğu ülkelerinin zorlu koşullarına rağmen bu pazarların ihtiyaç ve beklentilerini önceden tahmin ederek buna göre yapılandıklarını, stratejilerini belirlediklerini açıklıyor.

Etsun, 2008 yılında ihracat artışı yanında krize karşı da önlemler aldı. İnanç, krizde güçlü tasarruf tedbirleri aldıklarını ve finansal enstrümanları iyi kullanma konusunda gayret ettiklerini de belirtiyor. İnanç, "Özetle sahip olduğumuz ticari avantajlar, likit finansal yapımız ve beşeri sermayemiz ile krizden fayda sağlayarak şartları lehimize çevirmeyi başarabildiğimizi söyleyebiliriz" diye konuşuyor. Etsun, bu yıl için de dış ticaret hizmetini daha iyi kılmaya yönelik yatırımları ve kadrolaşmayı yılsonuna kadar tamamlayarak, portföyüne yeni sektörler katmayı ve ihracat pazarlarındaki payını artırmayı hedefliyor.

Kroman Çelik'in Başarısı

Kroman, 2,2 milyar TL cirouyla Türkiye'nin en büyük 33. şirketi. Bu dev, krizde doğru zamanda doğru hamleyi yaparak cirosunu yüzde 81,5 artırmayı başardı. Hurdadan kütük demir, kütük demirden inşaat demiri, filmaşın ve profil üreten şirket, 2005'ten beri devam eden yatırımlarına, 2008 yılı başlarında ileri teknoloji ürünü modern bir haddehane daha ilave etti. Haddehanenin 2008 Şubat ayında üretime başladığını söyleyen Kroman Genel Müdürü Sermet Hatunoğlu, "Geçen yıl 2 adet çubuk demir, filmaşın ve kaliteli çelik üreten tesislerimizde bu üretim 3'e çıkmış oldu. Toplam üretimimiz 2007'ye göre yüzde 20 arttı" diyor.

2008 yılı başlarından itibaren artmaya başlayan demir çelik fiyatları, ülke içindeki talep artışı ve tüm dünyada yılın ilk 7 ayında yaşanan canlılıkla birleşince Kroman, yüzde 81,5'lik büyüme artışı gerçekleştirdi.

Şirket, aynı zamanda kaliteli mamul üretimi ve titiz lojistik hizmetleri sayesinde Körfez ülkelerinde tercih edilir hale geldi. Hatunoğlu, "2008 yılı ilk yarısından itibaren dramatik şekilde düşen talep ve buna bağlı fiyat düşüşlerinden zamanında stratejik kararlar alarak etkilenmemeyi başardık" diyor. Ancak Hatunoğlu, 2009 yılında bu büyüme oranını sürdürebilme konusunda pek umutlu değil: "2008 yılı ciro rakamını gerçekleştirmek imkansız. Çünkü 2009 yılında fiyatlar, yıllık ortalama ton başına 1.200 dolardan 450 dolara düştü. Bence bu yıl yurtiçi ve yurtdışı tüm piyasalar daralırken şirketlerin işi çıkarmadan, tam kapasite ile çalışabilmeleri bile başarı anlamına geliyor."

Birleşmeden Doğan Güç

Büyüme şampiyonları listesinde yer alanlardan Limak Çimento Grubu, 2008 Mart ayında aynı çatı altında bulunan 3 şirketin birleşmesiyle doğdu. Limak Kurtalan Çimento Sanayi, Limak Madencilik Yapı Çimento Sanayi ve Şanlıurfa Madencilik Beton Çimento Sanayi'nin birleşmesiyle oluşan sinerji ile bu yeni şirket 300 milyon TL'lik ciroya ulaştı.

Limak Çimento CEO'su Gültekin Aksüyek, birleşmenin öneminin anlaşılması için geçmiş ile bugünü şöyle karşılaştırıyor:

"Kurtalan Çimento'nun cirosu 2007'de 172 milyon TL idi. Birleşme olmaması durumunda 2008 cirosu 167 milyon TL olarak gerçekleşecekti. Ancak birleşme ile bugünkü cirolara ve önceki yıla göre yüzde 74 oranında büyümeyle ulaşıldı."

Aksüyek, 2008'de birleşmenin ötesinde iyi satış sonuçları almalarını krizden etkilenmemek için uyguladıkları strateji ve yatırım programına bağlıyor. Aksüyek, "Eylül 2008 tarihi itibarıyla kriz yönetim sistemine geçtik; krize uygun strateji ve yatırım programımızı belirledik. Uygulanan kriz yönetim sistemi neticesinde global krize rağmen 2009'un ilk 6 ayında, ciroda geçmiş yıla göre yüzde 26 oranında bir artış sağladık" diyor.

Şirket yatırımlarına da aralıksız devam etme kararı aldı. Aksüyek, 2008 yılındaki krizi bir fırsat sayarak 2010 ve 2011 yılı için planladıkları kapasite artırımı yatırımlarını 2009'a çektiklerini belirtiyor. Bu çerçevede Limak Çimento, bir fabrikasının klinker üretim kapasitesi yıllık 1 milyon ton artırılarak 2 katına

özdoğrular

çıkarmak. Yine Mardin'deki 20 milyon dolarlık bir yatırım ile çimento üretim tesisini 2009 Kasım ayında devreye alacak. Ayrıca Aksüyek, 2009 yılı büyüme hedefini yüzde 25 olarak belirlediklerini ve şu anda yurtiçi ve yurtdışında çimento fabrikası satın alma görüşmelerine devam ettiklerini de dile getiriyor.

Cumhur Taşdelen/ Troy Kıymetli Maden Yönetim Kurulu Başkanı

“2010 Hedefimize 2008’de Ulaştık”

Eksikleri Tespit Ettik

Ticaret hayatımızda, uzun yıllar yönetim kademelerinde görev aldığımız kıymetli maden sektörünün bize sağlamış olduğu bilgi ve tecrübe, bu alandaki yaşanan sıkıntı ve eksiklikleri daha iyi görmemizi sağladı. İlk olarak işe, sektörün ihtiyaçlarını nasıl çözebiliriz noktasından başladık ve bulduğumuz çözümleri, yine sektördeki üreticilere, yapılan birebir görüşmelerle anlatılırken şeffaflık ilkimizle oluşturduğumuz güven, 2008’de müşteri portföyümüzde hızlı bir artışa neden oldu.

Güçlü Anlaşmalar

Dünyanın önde gelen kıymetli maden şirketleri arasına girme hedefimiz için yurtdışında, sektörün saygın kuruluşları ile çalışma imkanlarını araştırdık ve anlaşmalar yaptık. Bu anlaşmalarla önemli maden üreticileri, tedarikçileri, rafinerileri ve bankalarıyla çalışma ortamı yarattık. Tüm bunlar, 2008’in ikinci yarısında ağırlaşan ekonomik krize rağmen hacimlerimizin artmasında etken oldu. Krizde daralan iç piyasadan gelen satış baskısı, ihracat imkanlarımızı artırdı ve büyüme hızımıza katkıda bulundu.

Kazanmıyorsan Kaybetme

Krizin olumsuz etkilerini, yarattığı imkanları görerek aştık. “Kazanmıyorsan, kaybetme” ilkesiyle maliyet hesaplarımızı ve risk analizlerimizi her ortamda iyi yapmayı ilke edindik. 2008, 2010 yılı hedeflerine ulaştığımız bir yıl oldu. Kriz döneminde yaklaşık 487 milyon dolarlık ihracat gerçekleştirdik.

2009’da İyi Gidiyoruz

Bu yılın ilk 6 ayında da geçen yılın aynı dönemindeki ciroları yakalamış durumdayız. Ancak 2008’in büyüme performansını yakalamamız zor. Çünkü kriz nedeniyle sıkışan uluslararası kıymetli maden ve mücevherat sektörü hala yüksek seyreden fiyatlarla ürettiğini satamadığı için fiziki kıymetli maden talebi de geçen yıla oranla düşük kalacaktır.

Sani Şener/ Tav Grup CEO’su

“15 Milyar Dolarlık Proje Takip Ediyoruz”

Ağırlık Yurtdışında

TAV İnşaat olarak ciromuzun yüzde 95’ini yurtdışı projelerimiz oluşturuyor. TAV İnşaat olarak kendimizi havalimanları inşaatında Ortadoğu ve Kuzey Afrika’da konumlandırmıştık. 2008 Ocak’ında, Dubai’de 200 milyon dolar kontrat bedelli, 101 katlı Marina 101 projesini portföyümüze kattık. 2007’nin son çeyreğinde imza attığımız Libya Tripoli ve Sepha Uluslararası Havalimanları fiziksel olarak 2008’de yol kat etti. Ayrıca 2006’da imza attığımız Doha Uluslararası Havalimanı projesi, revizyonlarla 3,2 milyon dolar bedele ulaştı. Bu tutarın büyük kısmına, 1 milyon dolarlık pakete 2008’de imza attık.

20 Milletten Çalışan

Her geçen gün yapımızı, global inşaat firması özelliklerine dönüştürmek için çok ciddi yapısal yenilikler yaptık. TAV İnşaat’ın kuruluşundan beri insan kaynakları yönetimine maksimum değer veriyoruz. Bugün bünyemizde, 20 farklı milliyetten insan çalışıyor. Elbette bölgede tutunmak ve büyümek çok kolay değil.

özdoğrular

Ancak ilk uluslararası havalimanı projemiz olan Kahire Projesi'ni 2009 başında bitirdik. Böylelikle TAV İnşaat olarak operasyonel ve finansal tarihçemiz oluştu.

Hızlı Ve Doğru Kararlar

Başarımız şunlarda yatıyor: İş geliştirme stratejilerimizi, hedeflerimizin bilincinde, hızlı ve doğru kararlarla sonuçlandırabilme yeteneğimiz var. Yeni projelerin takibinde ve sonuçlandırılmasında, mevcut projelerimizden gerek iş gücü gerekse bilgi olarak çok süratli ve tam destek alıyoruz. Merkez ve projelerimiz arasındaki iletişim sayesinde büyük resmi en güncel haliyle görebiliyoruz. Hızlı geri bilgilendirme ve doğru delegasyonla kararlarımızı zamanında ve doğru şekilde alabiliyoruz.

Ciromuzu Katlayacağız

2009'da da ciromuzu 2'ye katlayacağımızı düşünüyoruz. Bu yılki en önemli adımımız 1,170 milyon dolarlık Oman Uluslararası Havalimanı altyapı paketine imza atmış olmamız. Toplamda 15 milyar dolarlık proje takip ediyoruz. Her geçen gün tamamladığımız, devam eden ve portföyümüze kattığımız projelerle yönetim modelimizin başarısı pekişmiş ve gelişmiş oluyor.

Mehmet Yolcu/ Datateknik Genel Müdürü

“Yeni Ürünlerle Atağa Geçtik”

Pazara Hızlı Giriş

Yıldız Holding'in, iletişim ve bilgi teknolojileri alanındaki şirketlerini 4 şirket altında birleştirip Yıldız Bilişim Grubu'nu oluşturmasından bu yana yaklaşık 1,5 yıl geçti. Datateknik olarak birleşmenin sinerjiyle 2008'e çok hızlı giriş yaptık. Bilgisayar sektöründe Exper markasıyla faaliyet gösteriyoruz. 2008 itibarıyla Exper'in marka bilinirliğini artırmak ve ürün gamını geliştirmek üzere araştırmalar yaptık. Bu amaçla pazardaki niş alanları doldurarak, mevcut alanlardaki ürünlerimizi de geliştirme yoluna gittik.

2008'de Rekor Kırdık

2008'in başında koyduğumuz ciro hedefimizi, krize rağmen tutturmayı başardık. Yılda ortalama yüzde 30 büyüyen bir şirketken 2008'i yüzde 153 büyüme ile kapattık. 20 yıllık şirket tarihinin de rekorunu kırdık. Masaüstünde son yıllarda kimseye kaptırmadığımız liderliğimizi sürdürüyoruz. 'Bilişim 500 Araştırması'nda Türkiye'nin 15'inci büyük bilişim şirketi ve 2008 yılında Türkiye'nin en hızlı büyüyen 3'üncü bilişim şirketi olduk.

İnovasyonda Süreklilik

Çocukların teknolojiyle tanışması amacıyla tasarlanmış mini bilgisayar BilgePisi'yi ürettik. Türkiye'de oyun severlerin özel konfigürasyonlu bilgisayarlara ulaşabilmek için yaşadıkları zorlukları gördük ve online konfigürasyonla üretilebilen, tamamen kullanıcıların tercihlerine göre oluşturulan “kişiye özel bilgisayar” Xcellerator projesini hayata geçirdik. Global trendin netbook'lara kaydığını gördük; şık ve renkli Exper Style'ları ürettik. Elektrik kesintilerinin masaüstü bilgisayarlara verdiği zararları ortadan kaldırmak için ciddi bir Ar-Ge yatırımıyla Exper Kesintisiz PC'yi geliştirdik.

Güçlü Satış Sonrası Ekibi

2008'de piyasadaki etkinliğimizi geliştirmek adına, iş ortaklarımızla olan ilişkilerimizi geliştirmek için çeşitli faaliyetlerde de bulunduk. BT sektöründe, ürünü müşteriye teslim ettikten sonra bambaşka bir süreç başlar. Markanın tüketici ile diyalogunun olgunlaştığı aşama aslında bu süreçtir. Bunun farkına varmış bir şirket olarak satış sonrası hizmet ve teknik destek anlamında Türkiye'nin her noktasında, her türlü probleme müdahale edebilecek 800'ün üzerindeki bayimizle ve merkezimizde yer alan 100 kişilik ekibimizle hizmet veriyoruz.

Göksel Aybek/ As Çimento CEO'su

As Çimento Nasıl Büyüdü?

Üretimi Katladık

2006 sonlarında başlayan 2. klinker üretim hattımızın 2008 Mart'ında işletmeye alınmasıyla klinker üretim kapasitemizi arttırdık. Klinker üretim kapasitemiz, 1 milyon tondan 4,3 milyon tona yükseldi. Bu artış, ciroyu olumlu etkiledi. Özellikle Rusya'nın çimento talebinin maksimum düzeyde olduğu 2008 Mayıs ve Haziran aylarında ihracat satışlarımız rekor düzeyde oldu. Satışlar, 2008 Haziran ayından itibaren düşüşe geçti, özellikle yılın son aylarında talep azaldı.

Farklı Coğrafyalar

Biz bu dönemde, temmuzdan itibaren Afrika pazarına hızlı giriş yaparak ihracat ağırlıklı çalışmaya başladık. Navlunların da uygun hale gelmesiyle daha uzak ülkelere ihracat yapma şansımız oldu. Geçen yılın son aylarında Libya pazarına ağırlık vererek orada bir bölge müdürlüğü kurarak satışlarımızı artırdık.

8 Aylık Çalışma Planı

Yaşanan büyük kriz nedeniyle 2008 Ekim başında radikal kararlar alarak 8 ay süreli çalışma planı hazırladık. Bu çalışma planında, kâr marjları az da olsa satışların artırılmasını, yeni ülkelerde yeni müşteriler bulunmasını, ürün çeşitliliğinin sağlanmasını, kriz bahanesiyle eleman çıkarılmamasını, maliyet düşürücü çalışmaların hızlandırılmasını ve üretim satış noktalarının çoğaltılmasını hedefledik.

Dengeli Satışa Geçtik

Planımız büyük ölçüde başarılı oldu. 2008'de 13 ülkeye ihracat yaparken bu yıl 23 ülkeye ulaştık. Geçen yıl ihracatların yüzde 57'si sadece 2 ülkeye yapıyordu. Bu yıl 23 ülkeye dengeli satış yapıldı ve müşteri sayısı çoğaldı. 2008'de 3 tip çimento üretirken, bugün ürün çeşidi 12'ye çıktı. Bu yılın ilk 6 ayında satışlar tonaj olarak geçen yıla göre yüzde 21 arttı. Tam kapasitede çalışmaya devam ediyoruz.

Kötü Maliyet Avcıları

Sadece krize özgü değil. Şirketler her dönem maliyetlerini düşürmenin peşinde. Bu sayede rekabet avantajı elde etmeye çalışıyor, kârlılıklarını artırmanın yollarını arıyorlar. Yönetim uzmanlarına göre ise burada önemli olan, "kötü maliyet"leri bulup onlardan kurtulmaya çalışmak. Müşterilere değer katmayan ve şirket içinde fark edilemeyen maliyetler, "kötü maliyet" olarak adlandırılıyor. Bu tür maliyetleri şirket içinde keşfedip onlardan kurtulan şirket sayısı ise oldukça az. Dünyada Nokia, Nucor, Wal-Mart ve Zara bu alanda başarı sağlamış örnekler. Türkiye'den ise Efes Pilsen, Eti, Vestel, Henkel gibi şirketler, yararsız maliyetlerinden kurtulup rekabette bir adım öne geçmeyi başarmış durumda.

Maliyet, son dönemde her şirketin gündeminde ilk sırada yer alıyor. Satışlarda yaşanan düşüş, artan hammadde fiyatları da bu durumu tetikliyor. Çoğu şirket, reklam, eğitim, pazarlama gibi ilk gözden çıkarılabilecek kalemlerde kısıntıya gidiyor. Bu kısıntıların amacı ise kârlılığı korumak.

Aslında şirketler, geçmişten bugüne krize ilk tepkiyi maliyetlerde kısıntıya giderek veriyor. Ancak yönetim uzmanlarına göre artık daha dikkatli olmak zorundalar. Çünkü müşteriye değer sağlayan ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik "iyi maliyet" kalemlerinde yapılan kısıntılar, uzun dönemde şirketlerin zararına sonuçlanabiliyor. Bunun yerine şirket içinde "kötü maliyet" kalemlerini bulup onlardan kurtulmak uzun dönemde daha yararlı görülüyor.

Yönetim danışmanlık şirketi Marakon'un ortaklarından Ken Favaro da aynı görüşte. Dominic Dodd ile birlikte kaleme aldığı The Three Tensions (Üç Gerilim) isimli kitabıyla gündeme gelen Favaro, şirketlerin maliyetlerini sınıflandırmasının önemli olduğunu düşünüyor. Bu sınıflandırmayla şirketlerin kötü maliyetlerini kolaylıkla ayırt edebileceklerini ve bu kalemlerden kurtulabileceklerini söylüyor. Aslında bunu, sadece kriz döneminde değil sürekli yapmaları gerektiğini belirtiyor ve "Bu sayede kârlılıklarını artırmanın yeni bir yolunu da keşfetmeleri mümkün" diye konuşuyor.

"İyi"den Vazgeçmenin Bedeli



Ken Favaro'nun işaret ettiği bu trende dikkat etmeyen şirketler ise zaman içinde büyük zarar görebiliyor. Örneğin Coca-Cola, "kötü maliyetler" yerine müşteriye değer katan maliyetlerde kısıntıya giderek hata yapmış çarpıcı bir örnek.

Şirket, 90'lı yılların başında Asya ekonomik krizi nedeniyle problemler yaşamaya başladı. Bu soruna çözüm olarak, genel ve idari masraflarda kısıntıya gitti. Bu hamleyle 1997 yılında kârını yüzde 65 artırdı. Ancak çok değil bir yıl sonra genel ve idari masraflarda yapılan kısıntının etkisiyle piyasaya yeni ürün sunamadı. Bunun sonucunda da 90'lı yılların ortalarından itibaren Pepsi, Coca-Cola'ya göre özellikle Amerika dışı pazarlarda pazar payı elde etti. Coca-Cola'nın gelirlerindeki büyüme, yıllık yüzde 7'den yüzde 3 seviyelerine geriledi.

Tüm bu nedenlerle şirketlerin maliyet kısıntısına gitmeden önce iyi bir analiz yapması gerekiyor. Ancak Ken Favaro'ya göre kötü maliyet ve iyi maliyet kavramları da şirketten şirkete değişiyor. "Çok güzel bir lokasyonda oldukça gösterişli bir merkez ofis, pek çok şirket için kötü maliyet olabilir. Oysa bir reklam şirketi için bu iyi maliyet statüsüne girer" diyen Favaro, her dönem için iyi maliyetlerin kötü maliyete dönüşme potansiyeli olduğuna da dikkat çekiyor. Bu nedenle şirketlerin sürekli tetikte olması gerektiğini belirtiyor ve ekliyor: "Şirketler içlerindeki 'kötü maliyet'leri sürekli takip etmeli. Yine de şunu belirtmekte de yarar var: Aslında şirketlerin kendi içlerinde kötü maliyetlerini ayırt etmeleri de oldukça zor. Çünkü kriterler artık sürekli değişiyor."

Kötü Maliyet Oranı "0" Olmalı

Peki şirketler zor da olsa kötü maliyetlerini nasıl belirleyebilir? Uzmanlar, bunun için ilk önce şirketlerin kendi içlerindeki kötü maliyetlerin tanımını yapmalarının faydalı olacağını düşünüyor. Ken Favaro, kötü maliyetlerin müşterilerin para ödemeye istekli olduğu ürün ve hizmetlere hiçbir katkısı olmayan maliyetler olduğunu söylüyor. En iyi yönetilen şirketlerde bile sayısız kötü maliyet kalemi olduğuna değiniyor ve ekliyor: "Örneğin son dönemde sorun yaşayan Starbucks'ı ele alalım. Bu şirketin kötü maliyetleri belki de başlangıçta paket servis için gelenlere gereğinden fazla oturacak yer ayırması, belirli yerel pazarlarda çalışma saatlerini gereğinden uzun tutmasıydı. Bunun dışında çok az sayıda müşterinin satın alacağı aksesuarlara mağaza içinde fazla yer ayırması da gereksiz ve yararsız bir maliyet yarattı."

Algoritma Consulting Kurucusu Ali Özgenç de kötü maliyetleri, müşteri için değer yaratmayan maliyetler olarak tanımlıyor. Bu maliyetlerden kurtulmanın en başta gelen metodolojilerinden birinin ise "değer inovasyonu" oluşturmak olduğunu belirtiyor. "Kötü maliyetler için tölere edilecek bir yüzde olmamalı" diyen Özgenç, bu konuda iş mükemmelliği prensiplerinin benimsenmesinin faydalı olduğunu söylüyor ve ekliyor: "Şirketlerin 'sıfır kötü maliyet' hedefini benimseyip ona doğru çalışması daha doğru olur. Aynı 'sıfır hata', 'sıfır kaza' hedefleri gibi..."

2 Devın Stratejisine Dikkat!

Kötü maliyetlerden kurtulup rekabette avantaj sağlayan şirketler oldukça azınlıkta. Dünya cep telefonu devi Nokia, bu istisnai şirketlerden biri... İlk kurulduğu dönemde şirket, tüm rakipleri gibi kitlesel cep telefonu pazarında yer almak için kolları sıvadı. Nokia, 1992-2000 yılları arasında yüzde 88'lik bir büyümeye imza atarak en yakın rakiplerinden Motorola'nın yüzde 33'lük büyümesinin çok üstüne çıktı. Nokia'nın farklı yaptığı şey ise müşterilerin cep telefonunu bir moda aksesuarı gibi gördüklerini keşfetmesi ve buna yönelik çalışmalar yapması oldu. Kolay kullanılabilen ve şık gözüken telefonlar üretmek için para harcamaya başladı. Tüm telefonlarında standardizasyona giderek de başka şirketlerin kendi içinde dikkat etmediği "kötü maliyetlerinden" kurtuldu. Her telefonun iç yapısını aynı tuttu. Diğer şirketlerin aksine daha az satın alma gerçekleştirdi. Tüm bu maliyet kısıntılarının sonucunda ise müşteriye değer katan Ar-Ge, dizayn ve marka geliştirme çalışmalarına bütçe ayırdı ve müşteri gözünde fark yaratmayı başardı.

Dünyanın önde gelen çelik üreticilerinden Nucor da bu anlamda başarılı örneklerden. Çelik gibi nihai tüketiciye ulaşmayan bir ürün ürettiğinin 60'lı yıllardan bu yana farkında olan Nucor, kendi müşterisi için önemli olanın düşük fiyat olduğunu biliyordu. Bu nedenle uzun yıllar üretimde düşük fiyat elde etmek için Ar-Ge'ye büyük önem verdi. Tüketicileri için daha az önemi olan ürünün kalitesini artırmaya yönelik maliyetleri kısıtı. Bunları kötü maliyet kalemleri olarak gördü. 2000 yılına gelindiğinde Nucor, her kaliteden çeliği oldukça düşük fiyata üretmeyi başardı ve rakiplerine bu stratejisiyle fark attı.

Kötü Maliyet Nasıl Saptanır?

Türkiye'de de bazı şirketler, krizden bağımsız olarak maliyet kontrolü sağlamaya başlamış durumda. Bu konuda en çarpıcı örneklerden biri Efes Pilsen.

Şirket, bira üretiminde en büyük kalemlerden biri olan malt üretimini kendi bünyesinde yapmaya başlayarak, dünya malt fiyatlarındaki dalgalanmalardan etkilenmemeyi başardı. Anadolu Efes CFO'su Can Çaka, Türkiye'deki operasyonlarının malt üretiminde kendi kendine yeter hale gelmesinin daha yüksek marjlarla çalışmalarına imkan sağladığını söylüyor. Şirketin, 2006 yılı içinde de bira operasyonlarında önemli bir maliyet yönetimi projesi lanse ettiğini belirtiyor ve ekliyor:

"15 bira fabrikamızla bulunduğumuz pazarlarda rakiplerimize ait bira fabrikalarını kapsayacak bir karşılaştırma çalışması yaptık. Proje, önemlilik derecelerine göre maliyet alanlarının belirlenmesi, olası tasarrufların hesaplanması ve toplam maliyet tasarruflarının analiz edilmesini içerdi. Yapılan çalışma çerçevesinde, tasarruf yapılabilecek alanlar olarak iş gücü, bira firesi, hektolitreye başına yakıt ve enerji tüketimi, su giderleri ve yardımcı işletme maliyetleri belirlendi."

Vestel de özellikle enerji maliyetlerinde kısıntıya giderek buradan elde ettiği artı geliri müşteriye sunan bir başka çarpıcı şirket örneği. Vestel Şirketler Grubu İcra Kurulu Başkanı Ömer Yüngül, fabrikalarını en yeni teknolojiyle donattıkları için eski teknolojiye üretim yapan fabrikalara göre daha az elektrik ve doğal kaynak kullandıklarını söylüyor. "Bu sayede ürünlerimizi daha ekonomik fiyatlarla müşterilerimize sunuyoruz" diyen Yüngül, Vestel tüketim ürünlerine müşterilerinin tek bir servis kanalıyla ulaşmasını sağlayarak da müşteri memnuniyetini artırdıklarını belirtiyor.

Kurtulmak Katkı Sağlıyor mu?

Eti, kendi içinde kötü maliyetlerini 7 yıldır sürdürdüğü "Toplam Verimlilik Yönetimi" sistemiyle kontrol altında tutuyor. Şirket, uyguladığı bu sistem sayesinde son 7 yılda 37 milyon Euro'ya yakın kazanç sağlamış durumda. Eti Tedarik Zinciri Grup Başkanı Basri Akçasoy, yaptıkları çalışmalar sonucunda üretimde yaklaşık 24 bin adet iyileştirme sağlandığını söylüyor. Verimlilik artışıyla ilgili olarak alınan önerilerin sayısının 18 kat arttığını belirtiyor ve ekliyor:

8 şirket kötü maliyetlerden nasıl kurtuldu?	
Şirket	İzlediği strateji
Efes Pilsen	2006'da 15 bira fabrikasının bulunduğu pazarlarda, rakiplerini inceleme altına aldı. Yapılan karşılaştırma sonucunda, iş gücü, bira firesi, haksalıtıne başına yakıt gibi maliyetlerden tasarruf sağladı.
Eti	Kötü maliyetlerinden kurtularak son 7 yılda 37 milyon Euro'luk bir kazanç elde etti. "Toplam Verimlilik Yönetim" sistemi sayesinde tüketicî şikayetlerinde yüzde 44, arızalarda yüzde 81 oranında azalma sağladı.
Henkel Kozmetik	Portföy kalemlerinde optimizasyona gitti. Toplam işe katkısı az olan SKU'ları düzenli olarak azaltmayı sürdürüyor. Lojistik maliyetlerini azaltmak adına geçtiğimiz 2 yılda tüm bölge depolarını kapattı, sevkiyatı merkezi hale getirdi.
Koton	2006'da şirketin değer zindirini belirledi. Bu kapsamda bazı faaliyetleri outsourca etti. Bunların başında üretim faaliyetleri geldi. Son 3 yıldır merkezi gider yönetimine geçen şirket, satın alma konusunda da verimlilik sağladı.
Tamok	An-Ge çalışmalarıyla ürün kalitesini bozmadan doğru maliyetin yakalanması, üretimde fire oranlarının düşürülmesi, satışta tade oranlarının azaltılması ve rekabet şartları gereği kâr etmeyen ürünlerin liste dışı bırakılmasıyla kötü maliyetlerini azalttı.
Vestel	Enerji ve doğal kaynakları verimli kullanarak buradan elde ettiği geliri müşterileri memnuniyetini artırmak için kullandı. Müşterilerine elektronik ve beyaz eşya servislerini tek bir çatı altında sunmaya başladı. Satış yönetimini kesintisiz olarak de verimlilik elde etti.
Yeşim Tekstil	2006 yılından bu yana "Yalın Üretim ve Yönetim" sistemini uyguluyor. Bu çerçevede imalat birimlerinde yalın bantlar oluşturdu. Yeni bantlarla tam zaman müşterileri talebinden hareketle imalat yapmaya başladı.
YKM	2007 yılında başlattığı müşteri odaklı yeniden yapılanma programı ile iş süreçlerini yeniden tasarladı. Bu çalışmaların sonucunda enerji, habelleşme, kartısiye, seyahat giderleri, mağaza teşhir ürünleri, termizlik gibi kalemlerde iyileştirmeler yaptı.
	Note: Şirketler ellebetik olarak sıralanmıştır.

"Kötü maliyetlerimizden arınmanın getirdiği verimlilikle, tüketici şikayetlerinde yüzde 44, arızalarda ise yüzde 81 oranında azalma oldu. Tüm bunların sonucunda Eti'nin verimlilik oranı yüzde 28 artış kaydetti. Şirket içinde yararsız maliyetleri belirleme ve önlemenin en etkin yolu, yalın yönetim anlayışının sistemdeki tüm operasyonlara yaygınlaştırılmasıdır. Ancak kötü maliyetleri, sistem içindeki algı farkı ve önyargılar nedeniyle önlemenin her zaman kolay olmadığını da düşünüyorum."

Henkel Kozmetik Genel Müdürü Hasan Alemdar da kimi zaman şirket içinde kötü maliyetlerden kurtulmanın dirençle karşılanabildiğini söylüyor ve ekliyor:

"Biz portföy kalemlerinde ciddi miktarda bir optimizasyona gittik. Yaptığımız analizler sonucu, toplam işe katkısı az olan ve markalarımıza katma değeri düşük olan SKU'ları düzenli olarak azaltıyoruz. Bu işlemin genel olarak organizasyon içinde uygulamada bir direnç görse de cesur bir şekilde uygulanması gerektiğini düşünüyorum. Lojistik maliyetlerimizi azaltma adına da bir plan

dahilinde geçtiğimiz 2 yıllık süreçte, tüm bölge depolarımızı kapatıp sevkiyatımızı tümüyle merkezi hale getirdik. Bunun yanında satış dağıtım kanallarında rut planlarının sürekli verimlilik açısından değerlendirilmesi sonucu, bu alanda yararsız maliyetlerden önemli ölçüde kurtulduk."

Verimlilik Sistemleri İşe Yarıyor

Tekstil, özellikle son dönemde rekabetin iyice kızıştığı alanların başında geliyor. Bu nedenle sektörde faaliyet gösteren şirketler, uzun yıllardır maliyet kontrolü yapıyor. Yeşim Tekstil de bu şirketlerden biri. Özellikle Uzakdoğu'dan gelen ucuz ürün dalgası nedeniyle 2006 yılından bu yana "Yalın Üretim ve Yönetim Sistemi" uyguluyor. Şirket CEO'su Şenol Şankaya, sektörde kâr marjlarının yüzde 4 seviyelerine gerilediğini söylüyor. Bu nedenle şirket içinde her yararsız maliyetin kâr oranını düşürdüğünü belirtiyor ve şöyle devam ediyor: "Müşterilerimize değer katmayan her türlü süreçten kurtulmak, mevcut rekabet ortamında bizim için kaçınılmazdı. Bu amaçla imalat birimlerinde yalın bantlar oluşturduk. Müşteri talebinden hareketle imalat yapan, minimum stokla çalışan, minimum hareketi mümkün kılacak şekilde tasarlanmış imalat üniteleri tasarladık. Yalın bantlarımızda tamir, ikinci kalite, model dönüş süreleri ve bekleme zamanları doğan kayıpların azalması, tek parça iş akışı olarak üretimin gerçekleşmeye başlamasıyla verimlilikte yüzde 20 oranında artış gözlemledik. Yalın imalat bantlarımız konvansiyonel dikiş bantlarının sağlayamadığı ölçüde esneklik, üretimin ve kalitenin takibinde kolaylık sağladı. Bu esneklik ve takip imkanıyla ikinci kalite oranlarımız yüzde 3'ler seviyesine düştü."

YKM ise 2007 yılında başlattığı "Müşteri Odaklı Yeniden Yapılanma" programı kapsamında yararsız maliyetlerinden kurtulmayı başardı. YKM Genel Müdürü Jaklin Güner, bu çalışmayla iş süreçlerinin yeniden tasarımına yönelik ciddi iyileştirmeler yaptıklarını söylüyor. Öncelikle mevcut süreçlerini inceleyerek işe başladıklarını belirtiyor ve "Aktivite bazlı maliyetlendirme metodolojisiyle YKM süreç modelini oluşturduk. Bu şekilde hangi süreçlere ne kadar zaman ve kaynak ayırdığımızı belirleyerek bazı süreçlerimizi yeniden tasarladık" diye konuşuyor.

Bekir Kara/ Ernst&Young Türkiye Kıdemli Müdür

“Maliyet Kısmı Kısa Süreli Bir Proje Değildir”

Kısa Süreli Bir Proje Değil

Kötü maliyetlerin saptanması, mevcut prosedür ve uygulamaların sürekli sorgulandığı ve düzenli olarak endüstrinin en iyileriyle kıyas yapılan bir çalışma ortamının yaratılmasıyla mümkün. Genellikle yapılan hata, maliyet kısmayı sadece kısa süreli bir proje olarak görmektir. Şirketler, 3-4 aylık bir inceleme ve kötü maliyetlerin tespit edilmesi sonucunda doğru noktaya geldiklerini sanır.

Kurum Kültürüne Yerleşmeli

Oysa bu, ancak sürekli iyileştirme ve kendini yenileme alışkanlığının kurum kültürüne yerleşmesiyle mümkün olabilir. Bunun ise genellikle 3-5 yıl süren yoğun programlar ile sağlanması mümkün.

Global Şirketler Ne Yapıyor?

Önde gelen global şirketlerin birçoğu, uzun yıllara yayılan programlarla kötü maliyetlerinden kurtulmak için ciddi çalışmalar yaptı. Mesela ilaç devleri Pfizer, Merck, Novartis, J&J, BMS ve GSK, özellikle 3 başlıkta önemli iyileştirmeler yapmayı başardı. Bunları eleman sayısında optimizasyon, fabrika iyileştirmeleri ve satın almalarla maliyet avantajı yaratma olarak özetlemek mümkün.

Neden Fark Edemiyorlar?

Şirketlerin kötü maliyetlerinin farkına varmamasının birden fazla nedeni var. Bu nedenlerden en yaygını, yüksek kazanç oranları nedeniyle oluşan rahatlık ve memnuniyete bağlı her şeyin yolunda gittiğini sanma duygusudur. Şansın yardımı ile de olsa bazen erken gelen başarılar nedeniyle mevcut süreçler işi en iyi yapma yöntemi olarak kabul görür. Koşullar ve çevre değişse de değişim ihtiyacı algılanmaz.

Ali Özgenç/ Algoritma Consulting Kurucusu

En Başarılı Örnekler Hangileri?

Dünyada Ön Plana Çıkanlar

Dünyada değer inovasyonu metodolojisini başarıyla uygulayarak maliyetlerini ciddi şekilde azaltmış şirketler var. Örneğin Southwest, bu yolla dünyanın en büyük havayolu oldu. Toyota başka çarpıcı bir örnek. Ciddi bir değer inovasyonu programları var. Bunların dışında Samsung, Philips, IKEA, Wal-Mart ve Accor zincirine bağlı Formule1 otellerini de kötü maliyetlerinden kurtaran başarılı örnekler olarak sıralamak mümkün.

“Bozucu İnovasyon” Yaratıcılar

Bunun bir benzerini şimdi bir grup, Türkiye’de Gecele Otelleri adı altında yapmaya başladı. Türkiye’deki güzel örneklerden biri de Pegasus Havayolları. Hem müşterinin fazla önemsemediğini düşündükleri bazı süreçlerinden kurtuldular hem de uçaklarında yeni reklam alanları yarattılar. Simit Sarayı’nı da oldukça başarılı buluyorum. Şirket, ucuza karın doyurma ile sosyal bir ortamı birleştirdi ve “fast food” kategorisine en alttan girerek düzen bozucu bir inovasyon yarattı.

Süreçlerde İyileştirme Yapanlar

Kötü maliyetlerden kurtulmanın bir yolu da satın alma ve tedarik tarafında iş modeli inovasyonları yaratmaktır. Ben Sabancı Holding’i bu konuda başarılı buluyorum. Ortak satın alma programlarıyla değer yaratıyorlar. Yine başka bir yöntem de tedarik zinciri yönetimi. Burada özellikle Japon şirketleri çok başarılı. Ayrıca Li&Fung ve Zara da çok iyi örnekler.

Maliyet Sistemi Kurmak Gerek

Her şeyden önce birçok şirket, iyi ve kötü maliyetler arasındaki ayrımı yapamıyor ve genellikle iyi zamanlarda her iki cinsten maliyet miktarı yavaş yavaş tırmanıyor. Zor dönemlerde ise iyi maliyetler de kısılabiliyor. Bu, şirketin geleceğini ipotek altına alacak bir durum. Ekonominin gidişatına göre iki değişik davranış modelini aşmak için şirkette iyi bir maliyet yönetim sistemini kurmak gereklidir.

Ken Favaro/ Marakon Yönetici Ortağı

Kârlı Büyüme Nasıl Mümkün?

Fiyatta Hata Yapmamak Gerek

Bazı şirketler, kötü maliyetlerinden kurtulup daha fazla müşteri değeri sağladıklarında bile kârlılıklarını artıramaz. Bu durumda kendi iç dinamiklerine yeniden bakmalarında fayda vardır. Bu tür şirketler, genellikle fiyatlandırmada hata yapar. Müşterilerine sundukları ürünler, halen müşterinin ödemeye razı olduğu fiyatın üstündedir.

Sunulan Değer Yeterli Olmalı

Bunun ikinci bir nedeni de müşteriye sunulan değer halen yeterli düzeyde olmamasıdır. O zaman yine kendi içlerine bakıp kötü maliyetlerini kısarak buradan elde ettikleri geliri müşteri değeri yaratmak için harcamaları gerekir. Dünyada şirketlerin sadece üçte biri, hem kârlılık hem de büyümeyi aynı anda başarabiliyor. Bu şirketlerin de genellikle şirket içinde kötü maliyetlerini sıfıra yakın tutan şirketler arasından çıktığını görüyoruz.

En İyi Yönetilenlerde Bile Var

Kötü maliyetler, müşterilerin nihayetinde para ödemeye istekli olduğu hiçbir şeye katkı sağlamaz. En iyi yönetilen şirketlerde bile sayısız kötü maliyet kalemi vardır. Bunlar belki de müşterilerin para ödemeye hazır olduğu nesnelere durmaksızın değiştiren rakiplerin inovasyonları veya sürekli evrimleşen tüketici ihtiyaçlarının birer sonucudur.

Denetim Altında Tutmak Önemli

Teknolojik ilerlemelerle süreç inovasyonları, bir zamanlar gerekli olan maliyetleri bir süre sonra gereksiz hale getirebilir. Bu maliyetler, ölçek ve kapsamdaki büyümeden kaynaklanan operasyonel karmaşıklığın içine rahatlıkla sızabilir. Şirketlerin bu tür maliyetleri sürekli denetim altında tutması çok önemlidir.

“Yeni Rafineri Tüpraş’a Rakip Olamaz”

Tüpraş, bugün 30,4 milyar TL cirouyla Türkiye'nin en büyük özel şirketi. Ayrıca Avrupa'nın 8'inci ve dünyanın 30'uncu büyük rafineri şirketi. 2008'de yüzde 35 büyüme kaydeden şirket, geçtiğimiz yılın son üç ayında yazdığı zarara rağmen 2009'da yatırımlarına hızla devam ediyor. Bir yandan 2014'te devreye girecek Fuel Oil Dönüşüm Projesi ile yılda 500 milyon dolar artı değer yazmaya hazırlanıyor. Diğer yandan uzun vadede üretim, rafinaj ve dağıtım üstlenilen bir petrol şirketi yapısına geçmeyi hedefliyor. Tüpraş boyutunda bir rafineri kurmak için 10 milyar doların üzerinde yatırım yapmak gerektiğini ve ancak dünya ekonomisinin parlak olduğu bir dönemde yatırımın 5-6 yılda geri dönebileceğini belirtiyor ve ekliyor: “Şu an rafineri kurmak için cazip bir ortam yok.”

özdoğrular

12 Eylül'ün Koç Holding ve bugün Türkiye'nin en büyük özel şirketi olan Tüpraş için ayrı bir önemi var. 12 Eylül 2005'te yapılan özelleştirme ihalesi sonucunda Koç Holding çatısı altında giren Tüpraş, geçtiğimiz 3 yıl içinde gücüne güç kattı. 2006-2008 yılları arasında 1 milyar doların üzerinde yatırım



gerçekleştirildi. Bu yıl da 250 milyon dolar daha yatırıma yapılacak. Ayrıca 2104'te devreye girecek ve yıllık 500 milyon dolar ek gelir yaratacak Fuel Oil Dönüşüm Projesi'ne de start veriliyor. Dünya petrol şirketlerinin merakla izlediği bu proje için de 1,6 ila 2 milyar dolar arasında bir yatırım yapılması planlanıyor. Tüm bu yatırımların petrol talebinin artacağı yakın gelecekte bir fırsata dönüşeceğine inanan Tüpraş Genel Müdürü Yavuz Erkut, "Akdeniz'de oldukça etkin bir oyuncuyuz. Hedefimiz, global rakipler arasında kapasite ile üst sıralara çıkmaktan ziyade, kompleksite yani ürün çeşitliliği ve

verimliliğiyle dünyada ön sıralara tırmanmak" diyor.

Erkut, uzun vadedeki bir diğer hedeflerini de "Dikey entegrasyona sahip bir rafineri olmak" şeklinde açıklıyor. Zaten geçmişte sadece rafineri şirketi olan Tüpraş, bugün Opet'in yüzde 40'ına sahip olarak dağıtım tarafında da yerini almış durumda. Erkut, "Açıkçası Tüpraş eskiden dağıtımda neler oluyor pek hissedemiyordu. Uzun vadede bir petrol şirketinde üretim, rafinaj ve dağıtım birlikte yürütülmeli diye düşünüyorum. Dikey entegrasyonla ilgili kararlar yine Koç Holding'e ait tabii. Koç Holding 2002 yılında petrol dağıtım işine girdi ve 2006 yılında Tüpraş'ın alınması ile rafinaj alanına geçti. Makul olanı, petrol üretimine de günün birinde girileceğidir diye düşünüyorum" diyor.

Tüpraş Genel Müdürü Yavuz Erkut ile yatırım planlarını, kriz dönemini nasıl aştıklarını ve gelecek hedeflerini konuştuk:

***Türkiye'nin en büyük özel şirketi Tüpraş'ı dünyada nerede konumluyorsunuz? Global anlamda hedeflerinizi alabilir miyiz?**

Hedefler açısından iki türlü bakmak gerekiyor. Bir yanda Tüpraş'ın, diğer yanda Koç Grubu'nun hedefleri var. Koç Grubu içindeki hedefler, daha ziyade holding stratejileri dahilinde ve dünya şirketleri arasındaki pozisyonuyla belirleniyor.

Tüpraş, bugün Avrupa'da 8'inci, dünyada da 30'uncu en büyük rafineri şirketi. Uzun vadede bizim hedefimiz, dikey entegrasyona sahip bir rafineri yaratmak. Zaten bu yolda da gidiyoruz.

Geçmişte sadece rafineri şirketi olan Tüpraş, bugün dağıtım tarafında da yerini almış durumda. Opet'in yüzde 40'ı Tüpraş'a ait, şirketin yüzde 50'si ise Koç Grubu tarafından yönetiliyor.

Açıkçası Tüpraş eskiden dağıtımda neler olduğunu pek hissedemiyordu. Uzun vadede bir petrol şirketinde üretim, rafinaj ve dağıtım birlikte yürütülmeli diye düşünüyorum.

Dikey entegrasyonla ilgili kararlar yine Koç Holding'e ait. Koç Holding, 2002 yılında petrol dağıtım işine girdi ve 2006 yılında Tüpraş'ın alınması ile rafinaj alanına geçti. Makul olanı, petrol üretimine de günün birinde girileceğidir diye düşünüyorum.

Şu an için Akdeniz'de oldukça etkin bir oyuncuyuz ve güvenilirliğimiz yüksek. Hedefimiz, global rakipler arasında kapasite ile üst sıralara çıkmaktan ziyade, kompleksiteyle yani ürün çeşitliliği ve de verimliliğiyle dünyada ön sıralara tırmanmak.

Akdeniz'de ürün çeşitliliği oranları ortalama 5,9, Tüpraş'ta ise 7,25 düzeyinde. Daha sofistike ve ürün spesifikasyonlarında çevreci bir rafineri konumundayız. Hedefimiz bu ürün çeşitliliğini daha da ileriye

taşımak. Bununla ilgili de yeni bir projemiz var. Şu anda yüzde 67 civarında bir beyaz ürün üretimimiz var. Yaptığımız uzun vadedeki değerlendirme, Fuel Oil Dönüşüm Projesi ile siyah ürünü ağırlıklı olarak motorine çevirecek yeni bir yatırıma geçmek. Böylelikle çeşitliliğini oldukça yukarı çekeceğiz.

*** Hayata geçirildiğinde ne gibi artılar kazandıracak peki?**

Yıllık 500 milyon dolarlık bir ilave gelir yaratacağını düşünüyoruz. Oldukça iddialı bir proje ve bizim için ciddi bir avantaj. "Türkiye'nin 2020- 2030'lu yıllarda yeni bir rafineri ihtiyacı var mı" diye soruluyor. Ama kurulacak bir rafineri tek bir ürün üretmiyor, LPG'den asfalta benzine kadar tüm ürünleri üretecektir. Oysa Türkiye'nin önümüzdeki yıllarda ağırlıklı olarak motorin ihtiyacı olduğunu düşünürsek bizim projemiz en ideali.

İlave bir rafineri yerine ilave bir ürün kapasitesi yaratıyoruz. Fuel Oil Dönüşüm Projesi ile yaptığımız aslında talebe yönelik olarak ürün gamımızı değiştirmek. Bugün için yüzde 67 civarındaki beyaz ürün oranımızı proje sonrası yüzde 85'lere çıkaracağız. Dolayısıyla katma değeri daha yüksek ürün elde edilecek, kârlılık ve verimlilik daha da artacak.

*** 2008 yılı finansal sonuçlarına geçerse... 2008 yılı cirosunda bir yıl önceye göre yüzde 34'lük bir büyüme yakaladınız. Ancak kârlılığınız yüzde 66 düştü. Kârlılıktaki bu denli düşüş nereden kaynaklanıyor?**

Aslında kârlılık anlamında 2008 yılı ilk 9 ay sonuçlarına göre gayet iyi bir yerdedik. Petrol fiyatlarının yükselmesi bizim ciromuzu doğrudan etkiliyor. Ciromuz ham petrol fiyatlarına paralel olarak fiyat artarsa artıyor, düşerse düşüyor.

Kârlılık için ise biz rafineri marjı tanımını kullanıyoruz ve rafineri marjını da ürettiğiniz üründen elde ettiğiniz hasılat eksi ham petrol maliyeti olarak hesaplıyoruz. Her ne kadar birbirine bağımlı gözükse de geçen yıl eylül sonuna kadar ürün talebindeki artış ham petrol fiyatını artırmıştı. Dolayısıyla tüm dünyada ve Tüpraş'ta geçen yılın ilk 9 ayında rafineri marjları çok iyi seyretmişti.

Ancak gelen eksi kâr, geçen yıl ham petrol fiyatlarının çok hızlı düşmesinden kaynaklandı. Şöyle düşünün: 24-30 ayda çıkan ham petrol fiyatı, 2,5 ay içinde çok sert biçimde iniyor. Tabii ki fiyatlar çıkarken kazandınız, inerken de kaybedebilirsiniz... Bu işin doğasında var. Ama bu tabloda çıktığınız 24-30 merdiven basamağını, tüm bu yüksekliği 2 basamakla inmeniz gerekiyor... Tabii bu iniş de haliyle çok sert oluyor, kafanız gözünüz yarılıyor.

Bu darbeyi tüm dünya aldı. Tüpraş krizin Türkiye'ye ilk etkisinin olduğu sektörlerden birinde faaliyet gösteriyor. Bu çerçevede kriz döneminde stok ve kur değişiminden gelen etki kârlılığımızı olumsuz etkiledi.

Geçen yılın son 3 ayında stok ve kurdan kaynaklanan kayıp 550 milyon dolar oldu. Kârımızın yüzde 50-60'ını 10'uncu ayda bıraktık. Bu yüzden biz ilk defa geçen yıl İKMB'yle 9'uncu ay sonuçlarımızı paylaşırken, 10'uncu ay sonuçlarımızı da açıkladık. Yatırımcıyı yanıltmamak açısından bu açıklamayı yapmak istedik.

*** Ama zarar tablosu global rafineriler için de geçerliydi, değil mi? Global anlamda rakiplerinizle karşılaştırdığınızda bu kâr kaybını nasıl yorumluyorsunuz?**

Dünya ve Avrupa'daki rafineri şirketlerinin 2008 değerlendirmelerinde kâr düşüşlerinin çok daha yüksek boyutlarda olduğunu görüyoruz. Kapasite kriteriyle baktığımızda da, bu dönemdeki kayıplar açısından Tüpraş'ın en başarılı şirketlerden biri olduğu görülüyor. Evet, zarar rakamımız büyük ama dünyada aynı sektördeki benzer işlere baktığınız zaman iyi sonuçlanmış gözüküyor.

özdoğrular

* Peki bu zorlu dönemi nasıl yönettiniz?

Aslında krizi yönetme açısından başarılı olduk. Bu konuda gönlümüz rahat çünkü oldukça hassas bir dönem geçirdik. Bütün ekip geçmişte çok daha stabil götürdüğümüz operasyonları yakın takibe aldık.

Kriz öncesinde ayda bir rafineri değerlendirme toplantısı yapar, içinde olduğumuz ayı değerlendirir ve sonraki ayla ilgili öngöründe bulunurduk. Şu an biz bu toplantıları ayda en az 5 defa yapıyoruz. Ayrıca her rafineri kendi içinde bu toplantıları yapıyor. 2006 yılı sonrası her rafineri kendi kârlılıklarına bakıyor, Genel Müdürlük olarak biz de sürekli kârlılığımızı kontrol ediyoruz.

Hala da krizi yönetmeye devam ediyoruz. Bir toparlanma yaşanıyor. Hiç bir zaman Ekim-Kasım dönemindeki gibi olmayacak ama kriz tamamen geçmedi.

Bu yıl kriz nedeniyle stok yönetimi ve risk yönetimine daha çok ağırlık verdik. Daha ziyade fiziksel hedge ile kendimizi korumaya çalışıyoruz. Rafineri, herhangi bir şirket gibi mal alıp satmadığından, ham petrol alıp işleyip ürün sattığımız için böyle bir avantajımız var. Burada 2006'da Tüpraş'ı aldıktan sonra verimliliği ve kârlılığı artırmak adına bir takım çalışmalara başlamıştık, onları devam ettiriyoruz. Danışman kuruluşlarla 200 proje belirlendi, bunun 80'i hayata geçiriliyor. 2007 ve 2008'de bu projelerle 160-170 milyon dolar artı değer yaratmış durumdayız.

* Akaryakıtta uygulanan son ÖTV artışıyla hükümet, akaryakıtta 'tavan fiyat' uygulamasıyla sağladığı indirimden fazlasını ÖTV'yle geri almış oldu. Bu yeni vergiyle ilgili ne düşünüyorsunuz?

Biraz önce dediğim gibi serbest piyasa şartları ile çalışıyoruz. Sonuçta piyasaya göre kendinizi konumluyorsunuz ama böyle ani değişiklikler olunca 'Ne oluyor' diyorsunuz. Tüm planlarımızı yeniden yapmanız gerekiyor. Geçmişte de vergi düzenlemeleri yapıldı ama petrol fiyatları gevşerken pompa fiyatından tüketiciye hissettirilmeden yapıldı. Şu anki uygulamayı ise otuz yıllık deneyimimle kavramakta gerçekten güçlük çekiyorum.

* Şu an kârlılığınız ne durumda?

İlk 3 ayda ufak bir zarar yazdık. Ama şu anda artı değerdeyiz ve bunun daha da iyiye gideceğini düşünüyoruz. Şu an yaptığımız operasyonlarda bir kârlılığımız var. Bizim rafineri marjımız, Akdeniz rafinerilerine göre 6-7 dolar daha yukarıda görünüyor.

Ancak şu nokta önemli: Biz kapasitemizi aşağı çekmiş durumdayız, ihracatı minimize ettik ve sadece iç talebi karşılıyoruz. Bu da kâr marjımızı büyütüyor.

Tabii ki hazırlamış olduğumuz, bu yılın ciro ve kârlılığını öngören bir bütçemiz var ancak halka açıklık nedeniyle ciro, kâr hedeflerini açıklamamız doğru değil. Gerçekte çok da kesin kestiremiyoruz, kurun ve petrolün fiyatını öngörmemiz çok da kolay değil.

Uluslararası piyasalardaki kâr marjının düşük olması nedeniyle ihracatımızı geriye çekmiş durumdayız. Bu yıl ihracatımızın geçen yıla göre yüzde 30'larda. 2008 ilk 6 ayında 2,5 milyon dolar ihracat yapmışken, 2009'da bu rakam 500 milyon dolar olarak gerçekleşti.

Yurtiçi satış da ise hemen hemen geçen yılın benzin satışlarına paralel gidiyoruz. Motorin satışlarında ise ilk 5 ayda piyasanın daralmasının gerisinde, yüzde 5-6'lık bir düşüş var. Hacim bakımından beklenenden daha iyi bir petrol piyasasındayız. Kârlılığımız ise tamamen ham petrol ve uluslararası piyasadaki ürün fiyatları dengesi ile belirleniyor. O denge maalesef şu an çok pozitif değil ama dünyaya göre biz daha iyi pozisyondayız.

*** Tüpraş'ın bölgedeki rakiplerine göre iyi durumda olmasının nedenleri neler? En büyük artılarınız neler?**

Lojistik olarak avantajlıyız. Birincisi petrol kaynaklarına çok yakınız ve bu kaynakların sistemi beslemesi açısından avantajımız var. Türkiye büyüyen ve gelecekte büyüme potansiyeli yüksek olan bir pazar. Bizim İzmir, İzmit, Kırıkkale ve Batman'da olmamız büyük avantaj sağlıyor. Bunu Koç Enerji Grubu şirketlerinin lojistik güçleriyle birleştirdiğimizde son derece ciddi bir artı yakalamış oluyoruz.

Ayrıca serbest piyasa kuralları gereği Türkiye'ye ithal edilen malın fiyatlandırılması paralelinde fiyat belirliyoruz. Bu da ihracata oranla bir artı değer yaratıyor. Çünkü bugün İtalya'dan gelen bir malın fiyatı rafineri çıkış fiyatı artı navlun oluyor ancak bu da bizim için artı değer yaratıyor. Tüpraş'ın en büyük avantajı bu.

*** Peki yerli grupların kuracağı yeni rafineri ya da rafineriler Tüpraş'ı zorlar ya da büyük rakip olur mu?**

Biz Tüpraş'ı 2006'da devraldığımızda, 5-6 grup rafineri kuracaklarını açıklamıştı. Bu mümkün değil, belki bir tane kurulabilir. Tabii bugün herhangi bir yatırımcı rafineri kurmak ister mi onu da bilemiyorum.

Tüpraş'ın 28 milyon ton üretimi olduğunu düşünürseniz, yatırım maliyeti 10 milyar doların üstündedir. Yatırımın geri dönüşü için, her koşulun iyi gittiğini düşünürsek, 5-6 yıllık bir zaman gerekir. Tüpraş bu yıllarda daha da yol alacaktır.

Şöyle düşünün: Türkiye'de rafineri kurmak isteyen bir yatırımcısınız... Acaba bu yeni rafineri mi Tüpraş'a rakip olur? Yoksa Tüpraş mı bu yatırıma rakip olur? Bize rakip olmak zor. 2006 yılı sonrası ciddi yatırımlar yaptık, ürün spesifikasyonlarımızı yukarı çektik. Fuel Oil Dönüşüm Projesi gibi yeni yatırımlarla kârlılığı daha da artırmak noktasında ilerliyoruz. Sıfırdan bu ürün çeşitliliğinde bir rafineri kurmak hem çok maliyetli hem bugünkü piyasa şartları da hiç uygun değil. Krizde tüketim de gerilemiş durumda. Şu anda yeni bir rafineri kurulmasını cazip gösterecek hiç bir etken ve gelişme yok.

“İhracat İçin Rafineri Artık Karlı Olmaktan Çıktı”

*** Türkiye'de yeni bir rafineri kurulması Tüpraş'ı nasıl etkiler? Ceyhan bölgesindeki bu tip bir yatırım sizin iç pazardaki durumunuzu ve ihracatınızı nasıl etkileyecektir?**

Tüpraş'ın Türkiye'deki pazar payı yüzde 65. Benzin ve fuel oil'de yurtiçi talebe göre fazla üretimimiz var. Jet yakıtında piyasanın tamamını karşılıyoruz ama motorinde kısa kalıyoruz. Motorin talebinin yüzde 65'ini karşılayabiliyoruz.

Yeni bir rafineri devreye girdiğinde ilave benzin, ilave fuel oil üretecek ve bunu kısa kalan motorin piyasasında pay alabilmek için yapacak. Yeni rafinerinin kârlı çıkacağını sanmıyorum çünkü ihracata yönelecek.

*** Neden? Yurtiçi piyasaya da ürün satabilir...**

Evet ama kurulacağı coğrafya çok önemli. Ceyhan'ın talebi büyük bir rafineri kaldıracak pozisyonda değil. Baktığınızda Mersin Ataş rafinerisi kapandı. Dolayısıyla kurulacak rafineri daha ziyade ihracata yönelik olmak durumunda.

İhracata yönelik bir rafineri de bugün için kârlı değil. Bugün Ceyhan'a bir rafineri kurduğunuzda, Yunanistan ya da Bulgaristan'daki rafineriden daha dezavantajlı olursunuz. Bulgaristan'dan bir gecede gemi geliyor ve Ceyhan'dan gelen geminin navlunu ile arada fiyat avantajı var. Ceyhan'a kurulacak bir rafineri, petrol borusuna yakın olduğu için avantajlı fiyattan alım yapabilir. Ancak hiç bir rafineri tek ham petrolle çalışamaz, muhakkak alternatif ham petroller ile kârlılığını artırmaya çalışacaktır.

Yabancıların Gözü, Fuel Oil Dönüşüm Projesi'nde

İleride Bize Fırsat Doğacak

Dünyada petrol endüstrisi tekrar hareketlendiğinde, talep aynen devam edecek diye düşünüyorum. Ancak genel kanaat, bu finansal kriz döneminde birçok projenin durduğu yönünde. Yatırımı mümkün görülen başlanacak projeler bu özelliklerini kaybetti, devam eden projeler de askıya alındı. Evet şimdi bir talep boşluğu var. Ama bu talep geri geldiğinde de arz eksikliği olacak. Bu seferde talebe yetişmek için rafineriler yarışa girecek. Muhtemelen talep, kriz dönemini de tamir edecek. Biz özellikle de Fuel Oil Dönüşüm Projesi ile yatırımımıza devam ettiğimizden ileride Tüpraş için bir fırsat doğacak.

En Cazip Proje

Fuel Oil Dönüştürme Projesi şu anda dünyada bu alanda en cazip proje. Bunu yakından hissediyoruz. Baktığınızda Uzak Doğu'dan Avrupa'ya kadar herkesin gözü bu projede, burada yer almayı hedefliyorlar. Çünkü bu projenin kârlılığı sadece petrol fiyatlarıyla bağlantılı değil, katma değeri daha yüksek kârlı ürüne dönüş yapıyoruz. Projenin doğasında kâr yaratmak var. Şu an yapan başka bir rafineri yatırımı olmadığı için dünya petrol sektörüne de çok cazip geliyor. O nedenle bu yatırım fırsata dönecek diye düşünüyoruz.

Krizde Rahmi Koç Şirkete Ne Önerdi?

Üretime Devam Kararı

Tüpraş, yasal olarak askeri ihtiyaçları karşılayacak kadar ürün tedarik etmek mecburiyetinde. Bu yasal bir hükümlülük. Kasım ayında petrolün 140 dolar seviyelerinden 60-70 dolara inmesi ve döviz kurunun 1.7'lere kadar yükselmesi bizi ciddi bir darboğaza sürükledi.

Bu tablonun ne kadar süreceğini de kestiremiyorsunuz. Tabii piyasalar kötü olduğunda ticari bir karar olarak üretimi durdurabilirsiniz. Ancak askeri ikmalinde sağlamak da gerekli; bu durum ülkeyi darboğaza sokabilir, kriz ortamında ilave bir tetikleme neden olabilir diye düşündük. Biz o dönem içinde olduğumuz durumu Ankara'ya anlattık çünkü ülke sorunu haline gelebilirdi. Ama Koç Grubu bu duruma çok hassas yaklaştı.

Koç Grubu'nun Bakışı Önemli

Tüpraş üretimi durduğunda aylık sabit gideri 50 milyon dolar. Ama Tüpraş'ın geçen yılın son 3 ayında stok ve kurdan kaynaklanan kaybı 550 milyon dolar. Aslında bu, Koç Grubu'nun olaya bakış açısını gösteriyor. Bizim Tüpraş yönetimi olarak kaybı ve durumu anlattığımız toplantıda Rahmi Koç Bey'in tek söylediği, "Ne yapın yapın ülkede akaryakıt sıkıntısı yaratmayın" oldu. Bu yaklaşım bir iş adamı için çok önemli bir erdem. Bunu hayatımın önemli anılarından biri olarak hatırlayacağım. Bu zarar yazılsa bile yola devam edin demek oluyordu. Biz de bunu yaptık, aklımızdan başka bir olasılık da geçmedi ama bir hissedarın bunu söylüyor olması çok önemli. Zararı kabullenmek kolay değil bu nedenle de geçen yıl kârlılığımız düştü.

"Krizde Rağmen Yatırım Yapıyoruz"

250 Milyon Dolar Önemli

Biz Tüpraş'ı devralmadan önce 1989 ile 2006 yılları arasında yapılan toplam yatırım 1,9 milyar dolardı. Özelleştirme sonrasında ise 2006-2008 arasında bizim yatırımımız 1 milyar doların üzerinde oldu. Bu yıl için de 250 milyon dolarlık yatırım bütçemiz var. Yalnız bu rakama, Fuel Oil Dönüşüm Projesi yatırımı dahil değil.

özdoğrular

Tüpraş'ı devraldığımızda İzmir ve Kırıkkale'nin kükürt giderme ünitelerinin, EuroV'e uyumu adına devreye alınmasını gerçekleştirdik. Ayrıca benzin ünitelerinin EuroV standartlarına uyması için gerekli yatırımları da biz gerçekleştirdik.

Projeleri Kendimiz Üstleniyoruz

İlk kez İzmir ve İzmit rafinelerimizde sadece teknolojik mühendisliği outsource ederek, sahadaki tüm mühendisliği tamamen kendi personelimize gerçekleştirdik. Örneğin İzmit rafinerisindeki benzin iyileştirme ihalesini 100-150 milyon dolar olarak değerlendirmiştik. İhalede tek bir şirketten 160 milyon Euro'luk teklif geldi. Biz de projeyi 120 milyon dolara kendimiz gerçekleştirdik. Bu projede yüzde 50 tasarruf ettik.

EuroV'a Geçiş Tamamlandı

Bu yıl verimliliği artıracak benzin iyileştirme ve ilave ham petrol paçallama sistemleri yatırımlarını yapacağız. Devam eden rafineler arası entegrasyonu sağlayacak taşıma sistemleri, demiryolu yatırımları var. Birçok enerji tasarrufu ve verimliliği artırıcı projemiz sürüyor.

Ayrıca İzmir'de tankların iskelelerinin kullanımını optimize edecek yatırımlar var. Batman ağırlıklı asfalt üretimine yöneldi, burada da ticari faaliyetleri çağdaş standartlarda yürütecek şekilde altyapı geliştirdik. Sonuçta EuroV spesifikasyonuna geçiş için gereken yatırımları tamamladık. Bu ay itibariyle tüm üretimimizi EuroV olarak üretiyor olacağız.

Kaynak, Capital Dergisi