

AFRİKA ÜLKELERİNE BiGA İLE YAYILACAK

Bünyesinde Doğtaş ve Kelebek'i bulandıran Doğanlar Mobilya Grubu, Senegal'de fabrika kurarak BiGA markasıyla Afrika pazarına girdi. Hedef ise bölgede 80 BiGA Home mağazası açmak...

BiGA'DAN doğan ve Doğtaş, Kelebek, Lova Yatak, Ruum Store ve Kelebek Mutfak markalarının yanı sıra son dönemde Afrika pazarı için kurduğu BiGA Home ile mobilyada devleşen Doğanlar Holding yeni bir organizasyona gitti. Doğanlar Mobilya Grubu'nun CEO'luğunu Mustafa Karamemiş'e devreden İsmail Doğan, grubun Yönetim Kurulu Başkanı oldu. Senegal'e kurdukları fabrika ve "Büyük Afrika" anlamına gelen yerel marka BiGA'ya o coğrafyada büyük ilgi olduğunu anlatan İsmail Doğan "Ciddi banyo talepleri var. Üç BiGA mağazası açtık. 5 yıl içinde 80 mağaza açacağız" dedi. İsmail Doğan fabrikayı da toplam 50 milyon euro yatırımla daha da büyüceklerini anlattı. Doğan'la, yaşanan organizasyon değişimi sonrası grubun mobilyadaki hedeflerini ve gelecek planlarını konuştuk.

■ Neden böyle bir adım alındı?

Profesyonelleşme ve kurumsallaşma anlamında CEO'luğu devrettim. Şirket ciddi büyütmeye böyle bir karar aldık. Ben de mobilya grubunun yönetim kurulu başkanı oldum. Son olarak BiGA Home ile birlikte mobilyada 6 markamız oldu. BiGA Home'un Senegal'deki fabrikasını da buradan yönetiyoruz.

■ Mobilya markalarımız kaç mağazaya ulaştı?

Yurtiçi 600, yurtdışı 85 mağazamız var. Yıl sonuna kadar 700'e yaklaşırız. İki yurt içi bir de yurt dışı tesisimiz var. Doğtaş Çanakkale BiGA'da, Kelebek Düzce'de, BiGA Home ise Senegal'de üretim yapıyor.

■ Senegal'deki fabrika yatırımınız ne durumda?

Afrika'nın en büyük mobilya üretim tesisini kurduk. Fabrika anlamında da bölgede ilk. Genelde bölgede küçük imalatçılar var. İlk etapta 15 milyon euro yatırım yaptık. 50 milyon euroya kadar çıkacak.

■ Afrika'da mağazalaşma çalışmalarını başlattı mı?

BiGA Home ismiyle 3



mağaza açtık. Ciddi bayilik talebi var. Sırayla sözleşmeleri yapıyoruz. Hükümetin bölgede attığı adımlar nedeniyle Türkler Afrika ülkelerinde çok seviyor. Markamıza karşı ciddi sıcaklık oldu. Önce Senegal ardından Batı Afrika Devletleri Ekonomik Topluluğu (ECOWAS) denilen ülkelere açılacağız. Bu ülkelerden de talep var. Bölgede önce yatağın ne olduğunu anlat-tık. Yüzde 60-70'i yerde yatıyor. ECOWAS ülkelerinde 500 milyon nüfus var. Tesisi sadece Senegal için kurmadık. Şöyle bir avantajımız var. Türkiye'den ABD'ye yatak sattığımızda yüzde 22 vergi var. Senegal'den ihraç ettiğimizde vergi yok. ABD'ye yakın olması ve ABD'nin bu ülkeye döviz kotası olmaması bizim için avantaj.

Eğitime destek için vakıf
■ Bir de eğitim vakfı kurduğunuzdu duyduk...
Evet, zaten okullarımız vardı. Daha disiplinli olması için Ayşe-Ali Doğan Eğitim ve Kültür Vakfı'nı (ADVAK) kurduk. Yeni nesiller de bu işe sahip olmasını istiyoruz.

Mağazalaşmada bölgedeki hedefiniz ne?
Muhtemelen 70-80 tane BiGA Home mağazası açacağız. 5 yıl içinde ciddi bir potansiyel yakalayabiliriz. Bölgede ayrıca Doğtaş ve Kelebek bayilikleri de varıyor. BiGA Home oranını yerel markası haline geldi.

Peki mobilya grubunda toplam ciro ve ihracatta ne durumdasınız şu an?

Deprem etkisiyle bütçenin yüzde 7-8 altındayız. Anca düğün sezonu nedeniyle bu açığı önümüzdeki dönem kapatırız. İhracat tarafında ise sektör yüzde 10 geçen yılın gerisinde olmasına rağmen bizde durum tam tersi. Çünkü ABD ve İngiltere'de markamızı kendimiz konumlandırdık ve kendi organizasyonumuzla pazarımızı büyüttük. Şu anda ihracatımız geçen yıla göre yüzde 25 yukarıda. 7 milyar 200 milyon lira ciro hedefliyoruz. Ancak yıl bitti 7.5 milyar lirayla kapatırız. İhracatımızın ciro içindeki payı şu an yüzde 15. Her yıl bunu yüzde 5 büyütürsek 5 yılda yüzde 30'a ulaşmayı hedefliyoruz. Bu seviyeye getirdiğimizde tüm dengeniz sağlıklı olacak. Şu anda grubun cirosunun yüzde 60'ı mobilyadan geliyor.

Doğanlar Mobilya Grubu e-ticaret tarafında ne durumda?
E-ticarete önem veriyoruz. Gün geçtikçe de ciro artarak devam ediyor. Şu anda e-ticaretin ciro içindeki payı yüzde 3'lere. Hedefimiz bunu yüzde 15-20'lere kadar çıkarmak. Çünkü artık insanlar, özellikle yeni nesil gezerek alışverişte zaman geçirmeyi sevmiyor. Kolayca oturduğu yerden almak istiyor. Pandemi'de sonra bu iş ciddi şekilde ilerledi. Ruum Store markamızla yüzde 100 online satış yapıyoruz. Ayrıca ABD ve İngiltere'de şirket kurduk. Ciddi büyüme hedefimiz var. ABD'de Doğtaş'ı, İngiltere'de de Kelebek'i büyüteceğiz. Online tarafını da bu iki pazarda büyüteceğiz.

MOBİLYADA TAKSİT 12-24 AYA ÇIKMALI

■ Sektör olarak yaşadığınız sorunlar neler?

Türkiye'de üretilecek kullanılan ana kalemler dövizde endeksli. Dövizde hareketlenme olduğunda fiyatlar yüksüyor. Dövizdeki ani yükseliş ve düşüşler etkiliyor. Tansiyon gibi bir şey... Bir de bütçeye hiç yokken EYT çıktı. Ayrıca enflasyondaki artıştan dolayı çalışana ikinci zam yaptık. Önu da bütçeye koymamıştık. Şimdi tasarruf tedbirleri yaparak bütçe dengesi sağlıyoruz.

■ EYT'den dolayı kalifiye eleman kaybı oldu mu?

Sektör genel olarak kalifiye eleman bulamıyor ama bizim bir kayırmız olmadı. Genelde küçük işletmelerde kayıp oldu. En büyük sıkıntımız ise finansmana erişim ve mobilyadaki taksitin az olması. Şu anda 9 taksit var. Bu yeterli değil. Önceden 12 taksitti. Enflasyonist ortam nedeniyle bu 12-24 taksite çıkarılmak. Bununla ilgili görüşmelerimiz sürüyor. Çünkü tüketiminin krediyi ulaşması zorlaştı.

■ 11 bin 402 liraya çıkarılan asgari ücretle ilgili düşünceniz nedir?

Beklenen bir rakamdı ancak bütçede öngörmediğimiz şeydi. Bakışımızın zaman asgari ücretli enflasyonun altında eziliyor. Bizim gibi kurumsal işletmelerde sorun yok. Ama asgari ücret artınca diğer işletmeler sigortasız eleman çalıştırmaya başlıyor. Adam 'sen bana sigorta yaptırma, oraya vereceğin parayı bana ver' diyor. Böyle olunca da halksız rekabet doğuyor. Bizdeki en büyük problem kayırdı...

İTALYAN MARKAYI ALMAK İÇİN GÖRÜŞÜYOR



■ Önümüzdeki dönem yeni planlarımız var mı?

Mobilya tarafında bir İtalyan markası satın almayı düşünüyoruz. Yıl sonuna kadar sonuçlandıracağız. Görüşmeler devam ediyor. Böylece bir İtalyan, bir Türk, bir de Afrika firması şeklinde fuarlarda katılacağız. İtalyan markasının enteresan imajı var.

■ Artık fuarda yan yana üç ülkeden markanız olacak!

Tabii. Afrika 850, Türki-

ye 1100, İtalyan 2250 lira! Bu üçlü çok güzel olacak. Türkiye'den istiyorsan bu para, İtalya'dan istiyorsan bu para.

■ Bizim tasarımlarımız da güzel aslında İtalya'dan...

Tasarım yetmiyor. Bugün Çin'de de aynı şey yaşanıyor. Çin malı dediğinde insanların kafasındaki rakam belli. Dünyada konjonktür böyle. Biz de ürünü müzi anlatırken 'İtalyan tasarımına Çin malı fiyatı' diyoruz.

Aynı ürünü Türkiye'den alana ucuz fiyat

Türkiye'nin mobilya devi Doğanlar'ın patronu Davut Doğan, hedeflerini anlattı:



■ “Bir İtalyan markası alacağız. Fuarlarda Afrika, Türkiye ve İtalya'dan markamız olacak. Bir ürünü Türkiye'den istiyorsan 1100, İtalya'dan istiyorsan 2250 TL!” » 6'DA





Hepsiburada CFO'su **KORHAN ÖZ**

“Riskleri temkinli ve dikkatli değerlendiriyoruz”

BELİRSİZLİK DÖNEMLERİNDE İLERİYE DÖNÜK NAKİT AKIŞI PROJEKSİYONLARINI HAZIRLAMAK, LİKİDİTE RİSKLERİNİ DEĞERLENDİRMEK VE BU RİSKLERİN ÜSTESİNDEN GELEBİLECEK STRATEJİLER GELİŞTİREBİLMEK ÇOK ÖNEMLİ.

Ülkelerin içinde bulunduğu ekonomik, siyasi ve jeopolitik belirsizlik ortamları iş dünyası için karar alma süreçlerinde bazı güçlükleri beraberinde getirebilir. Belirsizlik ortamında iş yaparken senaryo analizleri yaparak farklı senaryoların şirketin finansal sağlamlığı ve sürdürülebilirliği üzerindeki potansiyel etkilerini analiz etmek önem taşıyor.

SENARYOLARA DAYALI ANALİZ

Farklı varsayımlara ve senaryolara dayalı çeşitli finansal modellerin geliştirilmesi ve analiz edilmesi daha sağlıklı kararlar alınabilmesine imkan sağlıyor. Biz de finansal planlama ve tahminlerimizi farklı simülasyonlar altında oluşturuyoruz. Belirsizlik dönemlerinde ileriye dönük nakit akışı projeksiyonlarını hazırlamak, likidite risklerini değerlendirmek ve bu risklerin üstesinden gelebilecek stratejiler geliştirebilmek çok önemli. Belirsizlik dönemleri risklerin de doğru değerlendirilmesinin güç olduğu dönemler olarak ortaya çıkıyor. Türkiye'nin en köklü e-ticaret şirketi olarak bu konudaki deneyimimizle riskleri temkinli ve dikkatli şekilde değerlendiriyor ve alternatif planlamalarla olası risklere hazırlanıyoruz.

Doğanlar Holding CFO'su **ZELİHA AKGÜN**

“En esnek ve çevik olduğumuz dönemdeyiz”

KRİTİK ÖNCELİKLER CFO'ların esneklik ve çevikliğinin öneminin en yüksek olduğu dönemden geçiyoruz. Böyle belirsizlik dönemlerinde anlık regülasyon ve ekonomik konjonktür değişikliklerine duyarlı hale gelmek çok önemli. Bu değişikliklerin etkilerinin anlık analizi ve şirketlerin manevra kabiliyetinin artırılması, içinden geçtiğimiz dönemde çok kritik.

RİSKLER ANLIK GÖRÜLMELİ Risklerin anlık görülebileceği yapılar oluşturularak, hızlı işleyen karar alma mekanizmasında önerilen aksiyonların değerlendirilmesi ve her türlü riske karşı pozisyon alınarak sistematik bir şekilde risklerin kapatılması gerekiyor.



Türkiye, 6 Şubat'ta büyük bir acıya uyandı. Kahramanmaraş merkezli depremler nedeniyle on binlerce kişi hayatını kaybetti. Enkaz altında kalanları kurtaranlar herkesin kahramanı oldu. Yüz milyar doları aşan maddi kayıp meydana geldi. 2023, izleri çok uzun süre silinmeyecek bir felaket yılı olarak hafızalara kazandı. Bu süreçte öne çıkan bir diğer unsur yardımseverlik oldu. Türk halkı ve gönlü zengin iş insanları ani gelişen bu afete de elinden gelen tüm desteği verdi ve adeta seferber oldu. Capital Dergisi, bu yıl 11'inci kez "Gönlü Zengin 50 İş İnsanı" listesini hazırlarken ortam böyleydi. Bu yıl hazırladığımız listedeki bağış rakamları 2022 yılına ait. Yani deprem yardımlarını kapsamıyor. Ancak 2022 yılında da yangın ve sel gibi pek çok afete yapılan yardımları içeriyor. İş insanlarının planlı yardımları kadar ani gelişen afetlere de ne kadar hazır olduklarını ve bu konuya bakışlarını araştırdık.

Listemizin zirvesinde bu yıl da Koç Ailesi ilk sırada. Koç Ailesi, 1,4 milyar TL'yi aşan bağışlarıyla Türkiye'nin eğitimden sağlığa, spordan sanata, toplumsal konulardan afetlere kadar destek gereken her alanda etkili yardımlarıyla ön plana çıkıyor. Listenin ikinci sırasına yükselen Fuat Tosyalı, aynı zamanda depremzede bir iş insanı. Hatay ve Osmaniye'deki tesislerinde maddi kayıpların ötesinde çok fazla can kaybeden Tosyalı, Türkiye'nin aynı zamanda gönlü zenginliğiyle zirveyi zorlayan iş insanı olarak dikkat çekiyor.



Türkiye'nin Gönlü Zengin 50 İş İnsanı

Gönlü zenginler ne kadar bağış yaptı?

2023	2022	YKB/YKÜ/Aile	Grup/Şirket/Vakıf	Bağış tutarı (2022, bin TL)
1	1	Koç Ailesi	Koç Holding	1.414.387
2	3	Fuat Tosyalı	Tosyalı Holding	834.053
3	4	Tuncay Özilhan	Anadolu Grubu	826.652
4	5	Vahap Küçük	LC Waikiki	689.156
5	2	Erman Ilıcak	Rönesans Holding	503.365
6	6	Enver Yücel	Bahçeşehir Uğur Eğitim Kurumları-BAU	475.000
7	8	Can Has-Nuri Has	Kadir Has Vakfı	394.147
8	20	Abdulkadir Konukoğlu	Sanko Grubu/Sani Konukoğlu Vakfı	387.560
9	7	Altınbaş Ailesi	Altınbaş Holding	315.000
10	13	İbrahim Erdemoğlu	Erdemoğlu Holding	288.000
11	9	Fatih Öztürk	Bilfen Şirketler Topluluğu	283.000
12	*	Hakan Safi	Safi Holding	250.000
13	12	Hülya Gedik	Gedik Holding	225.000
14	10	Erden Timur	Nef	219.065
15	18	Mehmet Kutman	Global Yatırım Holding	200.000
16	11	Yaşar Ailesi	Yaşar Topluluğu	159.250
17	15	Doğan Ailesi	Doğan Grubu	125.000
18	19	Ahmet Kocabıyık	Borusan Kocabıyık Kültür Eğitim Vakfı	120.000
19	16	Nihat Özdemir	Limak Grubu	120.000
20	22	Zorlu Ailesi	Zorlu Grubu ve Mehmet Zorlu Vakfı	116.830
21	17	Sadettin Saran	Saran Holding	88.618
22	30	Lucien Arkas	Arkas Holding	74.855
23	25	Mehmet Zıylan	FLO Mağazacılık	66.000
24	21	Raif Ali Dinçkök	Akkök Holding	58.819
25	14	İbrahim Çeçen ve Ailesi	IC Holding	54.000
26	31	Nihat Kırmızı	Doğa Sigorta	50.000
27	24	Musa Özgüçlü	Oba Makarna	43.274
28	28	Çilek Ailesi	Çilek Holding	42.500
29	27	Recep Palamut	Palamut Group	41.525
30	29	Hanefi Öksüz	Kipaş Holding	33.000
31	23	Hamdi Akın	Akfen Holding	30.860
32	*	Nafi Güral	NG Grubu	27.400
33	34	Zeynep Badur Okyay	Kale Grubu	26.921
34	38	Avni Çelik	Sinpaş Holding	17.500
35	26	Fehmi Yıldız	Yıldızlar Yatırım Holding	16.101
36	33	Yunus Büyükkuşoğlu	Fark Holding	15.000
37	40	Necmi Erol	Muratbey Gıda	12.000
38	36	Müşfik Hamdi Yamantürk/ Tevfik Yamantürk	Gürış Holding ve Yamantürk Vakfı	8.840
39	39	Şahin Balcaoğlu	BLC Group	8.220
40	42	Tunahan Sarıtaşlı	Ümsa Yatırım A.Ş.	7.650
41	46	Sami Özdağ	Saray Holding	7.053
42	*	Evyap Ailesi	Evyap	6.545
43	*	Naci Faydasıçok	Haşçelik	5.922
44	*	Fırat Fidan	FDN Grubu	5.500
45	47	Faruk Güler	ESBAŞ	5.000
46	43	Şenol Şankaya	Yeşim Grup	3.644
47	*	Eren Günhan Ulusoy	Ulusoy Un	2.930
48	44	Abaloğlu Ailesi	Abaloğlu Grubu	2.397
49	49	Hayrettin Çaya	Sarkuysan	2.045
50	*	Davut Doğan	Doğanlar Holding ve ADVAK	2.000

* Geçen yıl listede değildi. Not: Sıralama, verisine ulaşılabilen isimler arasında yapılmıştır.

“İŞ SÜREÇLERİNİN KATMA DEĞERİ ARTIYOR”

ŞENOL ŞANKAYA

YEŞİM GRUP CEO'SU

“RİSK PLANLARIMIZLA DESTEKLİYORUZ”

Şirket olarak özellikle belirsizlikleri ve değişimleri iyi yönetebilmek için uzun vadeli stratejilerimize odaklanırken, kısa ve orta vadeli aksiyonlarımızı sistemli bir şekilde gözden geçiriyoruz. Müşterilerimizle yakından kurduğumuz iletişimle mesajları net alıyor ve ona göre hemen çevik yaklaşımımızla aksiyonlarımızı alıyor ve bunları risk planlarımızla destekliyoruz.

PAHA BİÇİLMEZ ÇIKTILAR

“Önce İnsan” felsefemizle de örtüşeceği üzere insana yatırım yapmak, şirketin yolu nereye giderse gitsin vazgeçemediğimiz hedeflerden biri. Bu yaklaşımı teknoloji, dijitalleşme ve otomasyon planlarımızla desteklemek de bir başka önemli unsur olarak öne çıkıyor.

Tüm bu başlıklar; müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlar nezdinde değere dönüşüyor ve iş süreçlerimizin katma değerini artırıyor. Bu alanlarda dayanıklı olmak, gerek şirketin finansal gücü gerek üretim yetkinliği gerekse tüm paydaşlar nezdindeki itibarı adına paha biçilmez çıktılara sahip.



değmeden, robotik sistemler vasıtasıyla depo alanına transfer ediliyor. Tedarik yönetimi ve güvenlik konusundaysa fabrikamızda hammadde girdi kontrolünden başlayıp tüm üretim prosesleri ve ürün sevkine kadar sistemsel olarak ilerliyoruz” diyor.

KÜLTÜREL DEĞİŞİM

Birçok grup ve şirket de dayanıklılığı artırmanın kültürel değişimden geçtiğine inanıyor. Bu kapsamda özellikle insan kaynağını odağa alan çalışmalar yapıyor. Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan, “Özellikle İK, veri yönetimi, tedarik süreç yönetimi, sürdürülebilirlik ve finansal yönetimlerde şirket stratejimizin öngörülerini ışığında çoklu planla hareket ediyoruz. Karar noktalarımızda merkezîyetçi bir tutumdan ziyade aşağıdan yukarıya bir süreç yönetimi iletiyoruz ki kurumsal dayanıklılık açısından en önemli gördüğüm nokta bu. Karar yetkilerini mümkün olduğunca uç noktalara taşımak, piyasayı daha hızlı okuyup alternatif çözümler üretilmesini kolaylaştırır. Özellikle farklılaşma ve yerel şartlara uyum gerektiren kararları bu yaklaşımla alan organizasyonların dayanıklılığı da artar” diye konuşuyor.

MNG Kargo da şirketin dayanıklılığını artırmak için bir dizi strateji hayata geçirdi. Son yıllarda bu konuda önemli gelişmeler kaydettiklerini belirten MNG Kargo CEO'su Kağan Gündüz, öncelikle veriye dayalı bir yaklaşım benimsediklerini söylüyor. Günlük operasyonlarını hem anlık hem uzun dönemli trendlere dayanarak yakından yönettiklerini ifade eden Gündüz, sözlerini şöyle sürdürüyor: “En ileri veri yönetimi ve teknolojileriyle birlikte güvenlik uygulamalarını kullanıyoruz. Ayrıca, insan kaynakları stratejilerimizde benimsediğimiz yaklaşımımızla çalışanlarımızın sürekli gelişimini destekliyoruz. Ana hat ulaşımlarında da verimliliği ve optimizasyonu sağlamak için çalışmalarımız devam

“HEP BİRLİKTE GELİŞME FIRSATI YAKALADIK”

CEM KÜÇÜKCAN

DANONE TÜRKİYE YÖNETİM KURULU BAŞKANI



HAYATİ ÖNEM

Dünyanın son birkaç yıldır içinden geçtiği dönemeçte, karar alma süreçlerinde merkezileşmek yerine, yerleşmenin ön plana çıktığına yakından şahit olduk. Bu çerçevede, Danone olarak global seviyede “önce yerel” adını verdiğimiz önemli bir dönüşüm süreci başlattık. Sütü ve bitkisel bazlı ürünler, su, anne ve bebek beslenmesi ve medikal beslenme ürünleri olmak üzere tüm iş birimlerimizi tek çatı altında birleştirerek yeni bir organizasyon yapısını hayata geçirdik. Dönüşümdeki esas hedefimiz, yerel gücü desteklemek, karar alma süreçlerini hızlandırmak ve kategoriler arası sinerji yaratmaktır.

UYUMLU VE ESNEK

Bu sinerjiyi yaratırken, birbirinden çok farklı dinamiklere sahip markalarımızı, iş yapış şekillerimizi, zengin uzmanlık ve yetkinlik karmamızı muazzam bir harmoni içerisinde yoğurabileceğimiz ve kendimizi bir bütünün ayrılmaz parçası hissedebileceğimiz bir kültür yaratma en önemli önceliklerimizden oldu. Bu kültür sayesinde farklı kategori ve farklı fonksiyonlarda çalışan arkadaşlarımız hem birbirinden öğrenme hem hep birlikte gelişme fırsatları yakaladı. Birlikte güçlü geleceğe doğru emin adımlarla ilerlerken çalışma düzenimizi iş dünyasının son dönem beklentilerine daha uyumlu ve daha esnek hale getirerek aslında her alanda ve her anlamda adaptasyonu ve dönüşümü hayatımızın merkezine aldık.

ediyor. Bu çalışmalarımız, lojistik operasyonlarımızın etkinliği için büyük önem taşıyor.”

DİJİTAL YETKİNLİK ARTIŞI

Otokoç Otomotiv, kaynakları etkin yönetmek ve operasyonel verimliliği sağlamak için çalışanlarına dijital yetkinlikler kazandırmaya önem veriyor. Satış, satış sonrası ve kiralama operasyonlarında izlenebilirliği sağlayan dijital çözümlere odaklanıyor. Çevik dönüşüm sürecinin organizasyon genelinde yayılmaya devam ettiğini belirten Otokoç Otomotiv Lideri İnan Ekici, bu kapsamda neler yaptıklarını şöyle dile getiriyor: “Otonom hareket eden, sürekli gelişen ve öğrenme odaklı bir çalışma kültürü yaratarak çalışanlarımızın değişime hızla adapte olabilmelerini sağlamayı amaçlıyoruz. Ekonomik konjonktür nedeniyle maliyet yönetiminin önemi her geçen gün daha da artıyor. Bu kapsamda şirket içinde çok sayıda aksiyonu hayata geçirdik. Bütçeyi ZBB (Zero Based Budgeting) metoduyla yapmaya başladık. Enerji alanında tasarruf önlemleriyle otomasyon süreçleri geliştirirken finansman maliyetini azaltacak konulara odaklandık ve kısıtlı kaynakları en kârlı iş alanlarına kanalize ettik.”

Pegasus Hava Yolları da daha dayanıklı olmak adına tüm departman ve iş süreçlerinde ana iş planında verimliliğe odaklanıyor. Yönetimsel açıdan bu stratejiyi çevik karar alma süreçleriyle desteklediklerini belirten Pegasus Hava Yolları CEO’su Güliz Öztürk, “Tabii pandemi dönemi bize iş planlarında birkaç senaryoyla çalışmanın gerekliliğini tekrar hatırlattı. İhtiyaç duyulduğunda planlar arası hızlı geçiş yapabilmek ve o planı en yüksek verimlilikte icra edebilmek için operasyonel ve finansal açıdan esnek olabilmek lazım” diyor.

KAZANIMLAR NELER?

Dayanıklılık çalışmalarının şirketlere sağladığı katkıya gelince... Şişecam yetkilileri “Verilerle yönetilen bir şirket olarak merkezi bir finans sistemi yarattık. Raporlama sürelerimizi yüzde 75 oranında azalttık. Gerçek zamanlı verilere hızlı ulaşma kabiliyetimiz aldığımız kararların süresini kısaltırken yatırım stratejilerimizin verimliliğini artırdı. Süreç otomasyonunda yüzde 20 zaman tasarrufu sağladık” diyor. Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan, kurumsal dayanıklılığın bütüncül bir yaklaşımla iş sürekliliğini artırdığını ifade ediyor. Otokoç Otomotiv Lideri İnan Ekici, “Karar alma ve uyum süreçlerini yarımaşırın bu yetkinlik, finansal dayanıklılığımızı artırmasının yanında iç ve dış tüm paydaşlarımızla ilgili alanlardaki süreçleri de aynı doğrultuda olumlu yönde etkiliyor” diyor.

TAV Havalimanları CEO’su Serkan Kaptan, elde ettikleri dayanıklılığın organik ve inorganik büyü-

“ORGANİZASYON YAPISI GÜÇLENİYOR”

HAKKI YILDIZ

YILDIZLAR YATIRIM HOLDİNG YÖNETİM KURULU ÜYESİ



“VERİMLİLİĞİ ARTIRIYORUZ”

Yıldızlar Yatırım Holding olarak oldukça güçlü, deneyimli bir yönetim kuruluna sahibiz. Yönetim kurulu üyelerimizin önerileri doğrultusunda profesyonel yöneticilerimizin de deneyim ve bilgisini harmanlayarak birçok alanda özel önlemler aliyor, şirketlerimizin organizasyon yapılarını güçlendiriyoruz. Bunu yaparken de odak noktamız her alanda verimliliği artırıp maliyetlerimizi minimize etmek. İş süreçlerimizi sürekli kontrol ediyor, geri bildirimler alıyor ve ortaya çıkan sonuçları sahaya yansıtıyoruz. Bir şirketin finansal olarak güçlü olması ve bütçesini iyi yönetmesi dayanıklılığın ilk şartlarından biri. Şirketlerimizin mali kaynaklarını optimum şekilde kullanmak amacıyla hem profesyonel ekibimiz hem danışmanlarımızla birlikte işletme maliyetlerini analiz ediyor, maliyet azaltma fırsatlarını belirliyor ve finansal performansı izliyoruz.

“TEDARİKÇİLERİ ÇEŞİTLENDİRDİK”

Tedarikçilerimizi çeşitlendirdik. Tedarik zincirindeki aksaklığı gidermenin en önemli yollarından biri de akılcı bir stok yönetimi yapmak. Fiyat artışlarının getireceği maliyeti minimize etmek için kritik olan ürünlerin stokumuzdaki payını artırma yoluna gittik. Tüm başlıklarda önemli getiriler elde ediyoruz. Ancak en önemli kurumsal yönetim anlayışımız güçleniyor. Diğer paydaşlarımız nezdinde de tüm bunların önemli etkileri söz konusu. Çünkü tedarikçiler, müşteriler, bayiler, diğer iş ortaklarımız hatta birlikte çalıştığınız finans kurumları dayanıklı şirketlerle çalışmayı tercih ediyor.

melerini desteklediğini anlatıyor. “Böylece çalışanlarımız, ortaklarımız ve tüm paydaşlarımız için en yüksek değeri ortaya çıkarabiliyoruz. Geleceğin havalimanlarını bugünden düşünerek ve tasarlayarak işin geleceğini de güvence altına almak için çalışıyoruz” diye konuşuyor.

MNG Kargo CEO’su Kağan Gündüz, sürekli gelişen operasyonel performansları ve hızlı, zamanında teslimatlarıyla müşteri memnuniyetlerinin arttığını ifade ediyor. “Veriye dayalı tedarik yönetimi sayesinde, tedarikçi performansını artırıyor, esnek ve çevik çözümler geliştirerek tedarik zincirindeki kesintilerini önlemeyi başarıyoruz. İyi bir planlama ve güvenlik stratejisiyle hem operasyonel hem siber güvenlik risklerini azaltıyoruz” diyor. **C**

yüzde 27. Çevre, sosyal ve yönetim hedeflerini tutturmada da dayanıklı şirketlerin yüzde 36'sı daha başarıyla dayanıklılığı daha düşük şirketlerde bu oranın yüzde 21 olması dikkat çekici. Yetenek yönetiminde dayanıklı şirketler yüzde 33 daha başarılı, bu konuda yeterli olmayan şirketlerin başarı oranı yüzde 10.

McKinsey'nin kıdemli ortağı Michael Park, "Dayanıklı şirketlerin hissedar getirileri daha iyi. Yeni teknolojileri entegre etmekte, müşterileri desteklemekte, ortaklıklar kurmakta ve çalışanları çekme ve elde tutma konularında başarılı olma olasılıkları yüksek. Ayrıca, yeni işlere yatırımı körüklüyor ve 2023'te beklenen büyük resmin zorluklarını ele almanın anahtarı olan gayri safi yurt içi hasılayı (GSYİH) güçlendiriyorlar" diyor.

Yeni dönemde şirketlerin dayanıklılığı; ani sarsıntılar ve artan değişimler karşısında hayatta kalma ve başarılı olma yeteneğine bağlı. Bu nedenle kuruluşların sürekli organizasyonun her parçasının nasıl çalıştığını anlamaya çalışması, esnekliği işletmenin tüm bölümlerine yayması gerekiyor. SAS'ın bu yıl dünya genelinde 2 bin 414 üst düzey yöneticiyle yaptığı "Dayanıklılık Kuralları" araştırmasına göre de yöneticilerin yüzde 97'si şirketlerin bir sonraki bilinmezliğe hazır olması için organizasyonel dayanıklılığı artırması gerektiğini düşünüyor. Buna karşılık bu yöneticilerden sadece yüzde 47'si şirketinin mevcut koşullara dayanıklı olduğunu belirtiyor. Bu durum ise şirketlerin gelecekte kendilerini dayanıklı kılmak için harekete geçmesine neden oluyor. Türkiye'de de büyük ölçekli şirketlerin çoğunun ajandasında en kritik konulardan en az birini dayanıklılığı artırmak oluşturuyor.

MÜKEMMEL YAPI HEDEFİ

Türkiye'nin sektöründe önde gelen tüm şirketleri son dönemde dayanıklılığını artıracak çok sayıda proje hayata geçiriyor, hatta organizasyonel olarak

Dayanıklı şirketlerin avantajları

Başarı oranı (%)	Müşteri memnuniyeti	Çalışan deneyimi memnuniyeti	Çevre, sosyal ve yönetim hedefleri	Risk yönetimi	Yetenek yönetimi
Dayanıklı şirketler	47	42	36	36	33
Daha az dayanıklı şirketler	27	29	21	26	10

Kaynak: McKinsey

Şirketlerin dayanıklılık formülleri

Şirket	Alınan aksiyonlar
AKO Grup	Organizasyonel, endüstriyel ve marka yatırımlarıyla dayanıklılığını artırıyor.
Danone Türkiye	Karar alma süreçlerinde merkezileşmek yerine, yerelleşmeye odaklanıyor. Çevik ve esnek karar alma yetkinliğini takip ediyor.
Doğanlar Holding	Veri yönetimi, tedarik süreç yönetimi, sürdürülebilirlik ve finansal yönetimlerde çoklu planla hareket ediyor.
HP	Portföy, operasyonlar ve ekip bağlamında sağlama planlarını devreye alıyor.
Limak	Kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve dijital dönüşüm, inovasyon ve teknoloji, insan kaynakları yönetimine ağırlık veriyor.
MNG Kargo	Günlük operasyonlarını hem anlık hem uzun dönemli trendlere dayanarak yakından yönetiyor.
Otokoç	Dijital çözümlere odaklanıyor. Çevik dönüşüm sürecinin organizasyon genelinde yayılmasını hedefliyor.
Pegasus	İş planlarında birkaç senaryoyla hareket ediyor, operasyonel ve finansal açıdan esnek olmayı amaçlıyor.
Şişecam	Teknoloji alanında fırsatları takip ediyor.
TAV	Pandemide yaşanan operasyonel verimliliği kalıcı hale getirmeyi hedefliyor.
Yeşim Grup	Müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlar nezdinde değer dönüşümüne önem veriyor.

Not: Şirketler alfabetik olarak sıralanmıştır.

yeniden yapılıyor.

Şişecam da bu kapsamda 2020 yılı ikinci yarısında daha yalın, esnek, dijital ve operasyonel açıdan mükemmel bir yapı hedefiyle tüm şirketlerini "Tek Şişecam" çatısı altında topladı. Birkaç yıldır Geleceğin Şişecam'ını kurmak adına hem dijital hem de organizasyonel olarak büyük bir dönüşüm içinde olan şirket, dünyanın en kapsamlı ve kompleks SAP projesi unvanını da aldı.

"Geleceğin Şişecam'ını bir teknoloji şirketi olarak konumlandırmanın öncü adımlarını attıklarını belirten Şişecam yetkilileri, "Bundan sonra da faaliyetlerimiz ve stratejik yatırımlarımızla hem toplumlara hem gezegenimize ve yaşama katkı sunmaya devam edeceğiz" diyor.

TAV Havalimanları Holding, pandemiden çıkışla birlikte havacılık sektöründeki değişime öncülük etmeyi amaçlayan Pioneers 2025 adını verdiği üç yıllık bir yol haritasını takip ediyor. Stratejilerinin dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve misafirperverlik olmak üzere üç ana ayak üzerinde yükseldiğini belirten TAV Havalimanları CEO'su Serkan Kap-

Abu Dabi'de Çok Ciddi Yatırım Fonları İle Görüşmelerimiz Var

Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan ile birlikte Ortadoğu turuna katılan Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan, Körfez ülkelerinin Türkiye'ye büyük ilgi duyduğunu söyledi.

Doğan, Suudi Arabistan'da yapılan ikili antlaşmaların ardından Türkiye'ye 30-40 milyar dolarlık yatırım beklediklerini belirterek, "Katar ile henüz görüşmeler gerçekleşmedi ancak Katar ve Türkiye arasındaki ilişkilerin çok iyi olduğu biliniyor. Katar havaalanını, yollarını Türk müteahhitleri yapıyor. Katarda çok büyük gelişme var ve Türk işadamları burada çok önemli projelere imza atıyorlar" dedi.

Doğan, Körfez ülkelerine yapılan ziyaretin hem ülke hem de Türk iş dünyası için çok önemli olduğunu vurgulayarak, "Yapılacak olan ihracatın hem ülkemiz ekonomisi hem de iş dünyası için oldukça önemlidir" diye konuştu.

Doğanlar Holding olarak Mobilya, İnşaat ve Enerji şirketlerine ciddi görüşmeler gerçekleştirdiklerini belirten Doğan, "Doğanlar Holding olarak özellikle enerji alanında Abu Dabi'de çok ciddi yatırım fonları ile görüşmelerimiz var.



Biz kendi mobilya, inşaat ve enerji şirketlerimiz açısından beklentilerimiz oldukça yüksek. Buraya gelen iş dünyası temsilcilerinin de izlenimlerinin çok pozitif olduğunu görüyoruz. Suudi Arabistan ile 5 tane çok önemli savunma sanayinden ticari ilişkilere kadar çok önemli antlaşmalara imza atıldığını biliyoruz" dedi.

Doğan, "Türkiye hem Avrupa hem de Körfez ülkeleri açısından çok cazip bir ülke. Her şeyden önce çok büyük bir nüfusa sahip bir ülkeyiz, tüketim toplumu. Burada çok çeşitli fırsatlar var. Özellikle son döviz kurlarının artışı ile şirketlerimizin döviz bakımından değerlerinde ciddi düşüşler oldu. Burada ortaklıklar konusunda görüşmeler var. İş dünyasındaki arkadaşlarımızın da bu ortaklıklara bakışı; şirketlerinin büyümesi ve sürdürülebilir olması açısından olumlu bakıyorlar. Türk işadamlarının buradan olumlu sonuçlarla döneceğini görebiliyoruz. Çünkü ülkemize olan ilgi ve saygınlığı burada hissedebiliyoruz. Buradan iyi sonuçlarla döneceğimizi umut ediyorum" diye konuştu.

Doğanlar Holding iştirakleri UN Women Sözleşmesi'ni imzaladı

Doğanlar Holding, 2023 yılına hızlı bir giriş yaptı. Holding'in iştiraklerinden Doğanlar Mobilya Grubu ve Biotrend şirketleri, "UN Women" (Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi) sözleşmesini imzalayarak; kadınların tüm sektörlerde ve her düzeyde, ekonomik yaşamın içinde yer alabilmelerini sağlamak amacıyla güçlendirilmelerine destek olma sözü verdi. Öte yandan holdingin enerji şirketi olan Biotrend, Honeywell ile UpCycle

Process teknolojisini kullanarak yapacağı ticari ölçekli ilk ileri plastik atık geri dönüşüm tesisi için anlaşma yaptı. Aynı zamanda Birleşik Arap Emirlikleri'nde kurulu BEEAH Enerji ile niyet mektubu imzalandı. Kurumsallaşma çalışmaları doğrultusunda ise Biotrend'in yeni CEO'su Özgür Umut Erođlu, CFO'su ise Burak Polat oldu. Doğanlar Mobilya Grubu tarafında da yurt içi ve yurt dışı yatırımlar son hız devam ederken, CEO'luk görevine Mustafa Karamemiş getirildi.



DAVUT DOĞAN

Doğanlar Holding - Yönetim Kurulu Başkanı

200 İŞ İNSANI KÖRFEZ'DEN ELİ DOLU DÖNÜYOR

5 AYDA 2022 İHRACATI AŞILDI

Dönem	Milyon \$
2023/5 ay	1.061
2022	1.046
2021	265
2020	2.505
2019	3.293

TURİZM, SAVUNMA VE SAĞLIK

ORTA Doğu'da stratejik bir konuma sahip olmasının Katar'ı ticaret, finans ve yatırım için önemli bir merkez haline getirdiğini söyleyen DEİK Türkiye-Katar İş Konseyi Başkanı Başar Arnoğlu, iki ülkenin Ortadoğu coğrafyasının ters kutuplarında yer almalarına rağmen karşılıklı kardeşlik ve ortaklık duyguları ile hareket ettiğini anlattı. Türkiye ve Katar arasındaki sıcak siyasi ilişkilerin ekonomik ilişkilere de pozitif olarak yansımaları aktaran Arnoğlu, şöyle devam etti: "Katar'daki Türk yatırımları şu ana kadar üç sektörde yoğunlaşmış durumda; otel-restoran, savunma sanayii ve sağlık. Teşvik ve düşük vergiler sayesinde Türk firmaları Katar'da çok avantajlı üretim veya dağıtım merkezleri teşkil edebilirler. Katar, önemli bir finansal merkez olma hedefinin yanı sıra, bölgede bir üretim ve ticaret üssü olmak hedeflerini de takip ediyor. Yatırımcılara cazip finansal teşvikler ve esnek özelliklere sahip serbest bölgeler de sunuyor."

'BURASI SİZİN' DİYORLAR

DEİK Sayman Üyesi DEİK/Türkiye-Danimarka İş Konseyi Başkanı BRN Yataak Firma Sahibi Berna Gözbaş, "Suudi Arabistan'ın 2030 vizyonu çok heyecan verici. İş dünyası olarak bu süreçte aktif rol oynamak istiyoruz. Suudi Arabistan Yatırım Bakanlığı 'burası sizin' diyor. Hükümetler nezdinde sürdürülen temasların yanı sıra iş dünyası bağlantılarını da sürdürüyoruz. Heyette yer alan bir çok iş insanının kısa süre görüşmeleri kalıcı işbirliğine dönüştürebiliriz" dedi.



Berna Gözbaş



Başar Arnoğlu



Nail Olpak

SUUDİ Arabistan'a 2022 yılı sonu itibarıyla 1.5 milyar dolarlık ihracat yaparken toplam dış ticaret hacmimiz 6 milyar dolara yaklaştı. Amaçlarının bunu en kısa sürede dengeli bir şekilde önce 10 milyar dolara, ardından 30 milyar dolara çıkarmak olduğunu söyleyen Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) Başkanı Nail Olpak, "Katar'a ise 2022 yılı sonu itibarıyla 1.5 milyar dolar ihracatımız varken toplam dış ticaret hacmimiz 2.2 milyar dolar düzeyinde. Amacımız bunu da ilk etapta dengeli bir şekilde 5 milyar dolara çıkarmak. Birleşik Arap Emirlikleri'ne ihracatımız da 2022 yılında 5.3 milyar dolar iken toplam dış ticaret hacmimiz 10 milyar dolara yakındı. Amacımız bunu da süratle daha üst seviyeye taşımak" dedi.

Limak'ın "Mühendis Kızlar"ı Suudi Arabistan'da

LİMAK Şirketler Topluluğu ve Suudi Arabistan Krallığı Yatırım Bakanlığı, Prens Nora Bint Abdulrahman Üniversitesi ile birlikte hayata geçirilecek "Global Engineer Girls-Suudi Arabistan Programı" için Cidde'de dün "Yönetici Programı Mutabakat Anlaşması" imzaladı. Bu kapsamda, Limak Şirketler Topluluğu tarafından 2015'ten bu yana yürütülen "Türkiye'nin Mühendis Kızları" projesinin küresel ayağı olan "Global Engineer Girls" girişiminin Suudi Arabistan'da başlatılması öngörüldü. Limak Şirketler Topluluğu ve Limak Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı Ebru Özdemir, "Girişime küresel perspektif kazandırmış olmaktan büyük mutluluk duyuyorum" dedi.



Cumhurbaşkanı Erdoğan ile Körfez Turu'na katılan 200 iş insanı, ziyaretin ilk durağı Suudi Arabistan'dan eli dolu dönüyor. İki ülke arasında ticaretin artacağını belirten iş insanları, "Yeni yatırım fırsatları var" diyor

Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın pazar-tesi günü 200'den fazla iş insanıyla birlikte gerçekleştirdiği Körfez turu tüm hızıyla devam ediyor. Ziyaretin ilk durağı olan Suudi Arabistan'dan elleri dolu ayrılan iş insanlarının ikinci durağı Katar oldu. Bugün Birleşik Arap Emirlikleri'nin Başkenti Abu Dabi'de çeşitli temaslarda bulunacak iş dünyası heyeti, SABAH'a yaptıkları açıklamada görüşmelerin son derece verimli geçtiğini söyledi.



Feride CEM SABAH

ÖNEMLİ BİR EŞİKTEYİZ

İki ülke arasında imzalanan anlaşmaların yanı sıra iş dünyası temsilcilerinin de bireysel işbirliklerinin olduğu bilgisini veren ASKON Başkanı Orhan Aydın, diplomasi ile ilgili sıkıntılardan ortadan kalkmasının büyük önem taşıdığını kaydetti. Aydın, şunları söyledi: "Diplomaside sağlanan iyi ilişkilerin iki ülke arasındaki ekonomik ilişkilere de büyük faydasının olacağını düşünüyorum. Hem ülkemize doğrudan yatırım hem de ticari ilişkilerin yeniden canlanacak olması bakımından çok önemli bir eşikte bulunuyoruz."



Orhan Aydın

BEKLENTİLERİMİZ YÜKSEK

İş dünyasının Körfez'de büyük bir ilgi gördüğü bilgisini veren Doğanlar Holding Onursal Başkanı Davut Doğan, "Elimiz boş dönmeyeceğiz, temaslarmız son derece verimli geçiyor" dedi. Suudi Arabistan'ın yeniden önemli bir pazar konumuna yükseleceğini anlatan Doğan, "Yaşanan sıkıntılardan önce bizim grup olarak burada 7 mağazamız vardı, bu sayı bira kadar imişti. Bayimizle görüştük yeniden bu sayıyı eski seviyelere çıkarmak istiyorlar" dedi.



Davut Doğan

KOOStacks Yazılım A.Ş. CEO'su Burak Soylu da, kendi sektörlerine yönelik potansiyelin büyüklüğüne dikkat çekerek, ütöpik şehir NEOM kenti ile ilgili bir işbirliğinde önemli yol aldıklarını söyledi.



Burak Soylu