

## "İHRACAT BÜYÜMEDE KRİTİK ROL OYNAYACAK"

ÖMER YÜNGÜL / ZORLU HOLDİNG CEO'SU

## GLOBAL REKABETÇİLİK

Türkiye ekonomisinin parasal sıkılaşma koşullarına rağmen 2024'te de büyüyeceğini tahmin ediyoruz. İç pazarda uygulanan ekonomi programı ve parasal sıkılaşma programı sebebiyle koşullar kolay olmayabilir. O nedenle ihracat pazarlarının 2024'te her zamankinden daha fazla önem kazanacağını düşünüyoruz.

## "MİNİMUM YÜZDE 5 BÜYÜRÜZ"

Cirosunun yarısını ihracattan elde eden bir grup olarak ihracat tarafındaki güçlü kompozisyonumuzu 2024'te korumak bizim için büyük önem taşıyor. Zorlu Grubu olarak minimum yüzde 5 seviyesinde büyümeyi hedefliyoruz. Yıl içinde ilk üç önceliğimiz arasında; sürdürülebilir büyüme, ihracat pazarlarını güçlendirme ve maliyet yönetimi yer alacak. Tüketici elektroniği ve beyaz eşya, enerji, gayrimenkul, tekstil ve maden alanlarındaki faaliyetlerimize devam ederken bu sektörlerdeki yenilikçi alanlara odaklanmaya, elektromobilite alanında yürüttüğümüz yeni yatırımları güçlendirmeye devam edeceğiz.



## YURT DIŞI YATIRIM

Sanayi ağırlıklı bir sektör olarak işimizi sağlıklı yürütebilmek ve rekabet gücümüzü artırmak için çalışmalarımıza ara vermeden devam edeceğiz. Bu kapsamda faaliyet gösterdiğimiz ve bilgi birikimimizin olduğu iş alanlarında Türkiye'de yakaladığımız başarıyı genişletebileceğimiz yurt dışı yatırım fırsatlarını da araştırıyor ve değerlendiriyoruz.

yıl kombine yatırım tutarını 4 milyar TL olarak açıklıyor. Grubun CEO'su Burak Kutluğ, özellikle enerji ve tarımda büyüyecekleri bu yılda yenilenebilir enerjiye yatırım yapmaya devam edeceklerini söylüyor. Kutluğ, "Gelecek üç yıl içinde 500 MW'lık bir kurulu güce ulaşmayı hedefliyoruz. Yatırım portföyümüzü rüzgar ve güneş santralleri oluştururken bu yatırımları sadece Türkiye'de değil yurt dışında da hayat geçirmek istiyoruz. Balkan ülkeleri, Türk Cumhuriyetleri ve Doğu Avrupa'daki fırsatları yakından inceliyoruz" diyor.

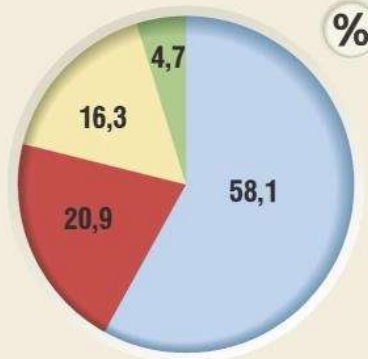
Işıklar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Rıza Kutlu Işık, bu yıl ambalaj sektöründe 5 milyon dolarlık, Çemaş Döküm'de de 10 milyon dolarlık GES yatırımı planlıyor. Doğanlar Yatırım Holding Başkanı Davut Doğan, enerjide ciddi yatırım planlarının, inşaatta da iki önemli projelerinin olduğunu belirtiyor. Mogan Enerji Yatırım Holding CEO'su Ali Karaduman ise "2024 yatırım planımızda yurt içi ve yurt dışı enerji ihaleleri, hibrit güneş enerji santrali ve enerji santral satın almaları var" diyor.

## ÖNCELİKLER

CEOProfil anketine göre 2024'te şirketlerin gündemindeki ilk üç ön-

## Kur beklentisi

(2024 bütçenizi hangi dolar kuru tahminine göre yaptınız?)



Yanıt (TL)

40

35

45

50

## Yatırımın adresi

(2024'te yatırımın adresi ne olacak?)

Yanıt	Skor
Dijitalleşme/yeni teknolojiler	25,6
Yurt dışında büyüme	16,3
Yeni ürün ve kategorilere giriş	14,0
Kapasite artırma	11,6
Pazarlama	9,3
Yenileme/idame	9,3
Ar-Ge	7,0
Diğer	6,9

celik kârlılığı artırmak, nakit akışı sağlamak ve büyüme olacak.

"Finansman maliyetlerinin arttığı bir yıla giriyoruz" diyen Akfen Holding İcra Kurulu Başkanı Selim Akın, büyümek ve kârlılığı korumanın öncelikli hedefleri olmaya devam etmekle birlikte 2024 yılında finansman maliyetlerini azaltmak adına borçluluğu düşürmenin en öncelikli konularımızdan" diyor.

2024 yılında yeni ekonomik modelin uygulanmasıyla dengeli bir ekonomik performans beklentisi içinde olan Yaşar Holding İcra Başkanı Dr. Mehmet Aktaş, "Bu yıl tüm şirketlerimizde sektörlerimizin üzerinde sürdürülebilir ve kârlı büyüme hedefimizi koruyacağız. Finansal açıdan nakit yönetimi, piyasa risklerinin yakından takibi, risk yönetimi, sürdürülebilir kârlılık ve çalışma sermayesinin etkin yönetimi öncelikli konularımız arasında" diye konuşuyor.

Erdemoğlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı İbrahim Erdemoğlu, 2024 yılında önceliğinin grubun teknoloji odaklı yatırım hamlelerini destekleyecek şekilde yerelde ve globalde finansal enstrümanları çeşitlendirerek uygun finansman kaynaklarına erişimi sağlamak olduğunu söylüyor. **C**



büyürken Asya Pasifik varlığımızı da güçlendirmek” diyor.

Erdemoğlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı İbrahim Erdemoğlu, gruptaki büyümenin genel olarak mevcut işleriyle ilgili ihracattaki artışla olacağını açıklıyor. “Ayrıca 2024 yılında devreye girecek ithal ikame ürün yatırımlarının da etkisiyle iç piyasada da pazar payımızı artırmayı hedefliyoruz” diyor. 2024'te yüzde 10'luk büyüme hedefleri olduğunu belirten Işıklar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Rıza Kutlu Işık, “Büyüme ağırlıklı ihracat

ve yurt dışı fabrikamız kaynaklı olacak. 2024 başında Çumra fabrikamızın kapasitesini yüzde 25, Kuzey Irak torba fabrikamızın kapasitesini yüzde 100 artırıyoruz. Bu yatırımların satışlarımıza olumlu yansımaları bekliyoruz” diye konuşuyor.

Gürok Yönetim Kurulu Başkan Vekili Esin Güral Argat, yurt dışı gelirlerinin payının yüzde 50 olduğunu, yeni yılda da bu oranı korumayı hedeflediklerini söylüyor. Doğanlar Yatırım Holding Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan da mobilya grubunda ihracatı artırmayı planlıyor. “Grup olarak bu yıl yüzde 70-80 büyüme bekliyoruz. Mobilyada Senegal fabrikamızla Afrika’da, Amerika’daki şirket-

## “EN ÖNEMLİ KONU FİNANSMAN MALİYETLERİNİ YÖNETMEK”

### İHRACATIN BÜYÜMEYE KATKISI

2024'te finans segmentimizin büyümede öncü rol almasını bekliyoruz. Sanayi tarafında her ne kadar Avrupa pazarlarında zayıflık gözlemlese de şirketlerimizin genişleyen ürün gamı ve artan pazar penetrasyonlarıyla birlikte ihracatın da büyümeye olumlu katkı vereceğini düşünüyoruz. Bunlara ek olarak, yenilenebilir enerji tarafında 2023 yılı sonunda devreye girecek Taşpınar hibrit ve ek kapasite yatırımımız 2024 yılında devreye girecek Mersin ek kapasite yatırımlarımız olacak. Ayrıca Avrupa’da 300 MW’lık yeni bir projeye başladık.

### ENERJİDE PLAN

Enerjide yeni projelerin hayata geçirilmesi ve kapasite artışlarıyla bu alanda büyüme hedefliyoruz. 2023’ün ikinci yarısından itibaren finansmana erişimin daha rahatladığını fakat fonlama maliyetlerinin de önemli ölçüde yükseldiğini gözlemledik. İçinde bulunduğumuz dezenflasyon patikasını da göz önüne alarak 2024 yılında finansman maliyetlerinde olumlu bir değişim olmaması ihtimalini göz önünde bulunduruyoruz.

### ÇAĞLAR GÖĞÜŞ / DOĞAN HOLDİNG CEO'SU



### “GEREKLİ ÖNLEMLERİ ALIYORUZ”

İşletme sermayesi yönetimi doğrudan finansman maliyetini etkilediği için en çok üzerinde durduğumuz konulardan biri. Stoklarımızı etkin yönetmek, üretim süreçlerimizde verimliliği artırmak, talep ve tedarik planlamasını optimum bir şekilde ayarlayabilmek için gerekli önlemleri alıyoruz. Bu sayede, daha düşük işletme sermayesi

ihtiyacıyla operasyonlarımızı devam ettirmek ve artan finansman maliyetlerinin, finansal sonuçlarımıza etkisini en aza indirmek istiyoruz.

### Satın alma iştahı azalıyor!

(Şirketinizin özelinde nasıl bir büyüme planınız var?)

Yanıt	%
Organik	22,7
Yurt dışı odaklı	17,4
Yatırımlara ağırlık vererek	12,9
Teknolojiye/dijitalleşmeye yatırım yaparak	10,2
Yeni ürünlerle	10,2
Tasarruf ağırlıklı	7,6
Yeni iş birlikleriyle	7,2
Mevcudu koruyacağız	4,2
Yeni sektörlere giriş yaparak	3,8
İnorganik yolla	2,3
Yeni kategorilerle	1,5

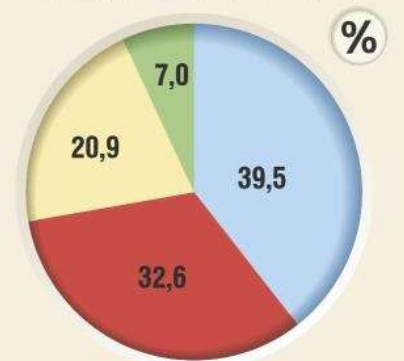
### Borçlanma kaygısı yükseliyor

(2024 yılında hangi konuda temkinli olacaksınız?)

Temkinli olunacak konu	%
Borçlanma	35,5
Yatırım	15,1
Yeni alanlara girme	10,8
Yeni istihdam yaratma	10,8
Satın alma	9,7
Yurt içinde büyüme	6,5
Büyüme	4,3
Yeni ortaklıklar	4,1
Yurt dışında büyüme	3,2

### Enflasyon tahmini

(2024'te enflasyon tahmininiz nedir?)



Enflasyon oranı  
40 50 60 70



## “AVRUPA’DAN KAPASİTE GÖCÜ OLABİLİR”

GÖKHAN SİĞİN

BSH GELİŞEN PAZARLAR BÖLGESİ CEO’SU

### FİYAT BASKISI

Bizi yakın zamanda etkileyen en önemli faktör, pandemiyle birlikte gelen enflasyon oldu. 2020’nin başında dünyada paranın da bollaşması ve arkasından hane halkının eve kapanmasıyla kendi sektörümüz açısından hem enflasyonun hızlı bir şekilde geleceğini hem kapasitemizin yetmeyeceğini anlamıştık. İki taraftan da bir fiyat baskısı olacaktı. Eski bilgilerimizi açarak o anda hangi taktiklerin geçerli olacağına baktık. Önümüzdeki 2-3 yılda ürünlerin, hane halkı gelirinden daha fazla artacağını gördük. Tüketiciyi ve tedarikçilerimizi de buna göre yönlendirdik. Bu süreçte fiyat ayarlamaları bizim için kritik oldu.

### “HAZIRLIKLI OLMALIYIZ”

Önümüzdeki yıllarda Avrupa’dan ciddi bir kapasite göçü olacağını bekliyorum. Avrupa, verimsizliğini kendi içinden atmak zorunda. Batı, enflasyonla tahmin edilenden daha uzun süre uğraşacak. Türkiye, üretim altyapısı ve bilgi birikimi dolayısıyla bu kapasite göçünü hazırlıkla beklemeli. Bunun olması için bizim uluslararası engellemelere maruz kalmamız lazım. Doğuda hane halkının davranışları Batı’ya göre çok farklı. Bu potansiyel bizim menfaatimize olacak.



CEO’su Hilal Suerdem, “Tüketicinin ne sıklıkta alışveriş yaptığı ve bu alışverişlerde ne kadar harcadığı bizim için çok kıymetli veriler. Talebin azalması, fiyatların yüksek bulunması, tüketicilerin alışverişe olan ilgisini azaltması, AVM’lere giriş ayak sayılarının düşmesi ve elbette enflasyonist baskı, bizi sürekli tedbir alma durumunda bırakıyor” diyor.

## “İKİ YIL ÖNCE GÖRÜYÖRÜZ”

ALİ KİBAR

KİBAR HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI



### KRİZ TECRÜBESİ

Grubumuzun 50 yıllık bilgi birikimi ve 7-8 kriz yönetim tecrübesi olduğu için koku alma duyularımız biraz kuvvetlenmiş durumda. Gelmekte olanı 2 yıl evvelinde görebiliyoruz. Bizi ayakta tutan da bu. Bizim için rakamsal büyüklükler hiç önemli değil. Faydalı yatırıma odaklandık. Ülkeye katkısı olacak, faydası olacak, ülke içinde değer yaratacak, değer zinciriyle başka pazarlara da ihraç edebilecek sistematik ürünlerde yeni yatırım alanları görüyoruz.

### KİMLER AYAKTA KALACAK?

2024, iç tüketim daralmasının muhtemel olduğu; fakat ihracat yapan kuruluşların ayakta kaldığı ve ülke içindeki katma değer ihracat gelirlerini artırdığı bir yıl olur. İki yıl içinde ülkemiz enflasyonun kontrol altına alındığı, sistemlerin rahat işleyeceği bir döneme geçer. Bu yıl enflasyon yüksek çıkacak yapacak bir şey yok, bu kademe kademe iner.

### SIKINTILI RAKAMLAR

Peki son dönemde yöneticilerin izlediği göstergelere göre hangi konularda tehlike çanları çalıyor?

Mağaza işlem sayısındaki değişim, en önemli göstergelerden biri. Bu değerdeki düşüşler, özellikle haftadan haftaya devamlılık gösterirse performansta problem olduğuna işaret ediyor. Caffè Nero Türkiye CEO’su Ahmet Yanıkoğlu, sektörün değişen şartlara adaptasyon kabiliyetinin yüksek olduğunu ancak uygulanan sıkılaştırma tedbirleri sonucunda tüketici talebinin azalma eğiliminde olduğunu hissettiklerini söylüyor.

Yılın ilk yarısında, düşük sipariş oranları nedeniyle üretim değerleri ve kapasite kullanım oranlarının beklenen seviyeye ulaşamadığını belirten Yeşim Grup CEO’su Şenol Şankaya, yılın ikinci yarısında da istenilen hareketliliğin yakalanamayacağını söylüyor. Talepteki zayıflık, dengesizleşen kur ve hammadde fiyatları gibi faktörlerin ihracatı da olumsuz etkilediğini sözlerine ekleyen Şankaya, şöyle devam ediyor:

“Türkiye ekonomisinin lokomotif sektörlerinden biri olan hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün ihracatı, bu yılın ilk 9 ayında geçen yılın aynı dönemine kıyasla yüzde 7,9 düşerek 14,8 milyar dolar seviyesine geriledi. Ana pazarımız olan Avrupa Birliği’nde (AB) yaşanan durgunluk ve dünya pazarlarındaki enflasyon baskıları, Türkiye ekonomisindeki sıkıntılı göstergelerle birleşince sektörümüz olumsuz etkilendi. Şu anda sektörümüzün AB’ye ihracatında yaklaşık yüzde 20-25 oranında bir gerileme yaşanıyor. Tüm bu faktörleri göz önüne aldığımızda, sektörümüzün ihracatındaki düşüşün yılın son çeyreğinde de devam edeceğini öngörüyoruz.”

Doğanlar Yatırım Holding Yönetim Kurulu Başkan



veriler üzerinden belirlenen parametreler var. Böylece olumsuz işaretleri önceden tespit etmeye çalışan liderler, işletme performansını izliyor ve gerekli önlemleri alabiliyorlar. Örneğin rakamsal göstergeleri önemseydiğini belirten Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan, "Dünya ve ülkemiz siyaseti açısından önemli günler, ekonomik göstergelerin açıklanacağı tarihler, ülkemizi ilgilendiren coğrafyalardaki gelişmeler gibi konular önümüze bir fotoğraf koyuyor" diyor.

Erken uyarı sisteminin çeşitli metriklerin izlenmesini içerdiğini belirten Kutes İcra Kurulu Başkanı Ali Esat Kutmangil, finansal performans göstergeleri, satış hacmi, kârlılık, nakit akışı ve mali yapı gibi finansal verileri incelediğini söylüyor. Kutmangil, bu göstergelerdeki anormal değişiklikler veya düşme trendlerinin, işlerin yolunda gitmediğini gösteren sinyaller olabileceğine dikkat çekiyor.

Aylık rutin finansal raporlama ve yönetim kurulu toplantıları Orhan Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Ayşegül Orhan için erken uyarı sisteminin en önemli parçaları. Orhan'ın verdiği bilgiye göre kalite, hammadde ve sevkiyatta karşılaşılabilecek potansiyel problemler için kırmızı ve sarı alarm mekanizmaları da söz konusu.

İşlerin yolunda gidip gitmediğini değerlendirmek ve erken uyarılar almak için kapsamlı bir yaklaşım benimsediğini ifade eden Yeşim Grup CEO'su Şenol Şankaya, öncelikle belirsizlikleri ve değişimleri öngörmek ve yönetmek için uzun vadeli stratejilere odaklanıyor. Stratejileri uygularken kısa ve orta vadeli hedeflerini de sistematik olarak gözden geçirdiklerini söylüyor.



ALİ ESAT  
KUTMANGİL



CEM  
AKAN

## Neye karşı tetikteler?

Yönetici	Şirketi	Tetikte olduğu konular
Abdulkadir Konukoğlu	Sanko Holding	Kur ve enflasyondaki belirsizlik
Ahmet Yanıkoğlu	Caffè Nero	Maliyet artışları, artacak enerji maliyetleri, enflasyon
Ali Esat Kutmangil	Kutes	Talebin azalma ihtimali
Ali Kibar	Kibar Holding	İç tüketim daralması
Ayşegül Orhan	Orhan Holding	Artan maliyetler, fiyat ayarlamaları, beyaz yaka devir oranı
Cem Akan	Alarko Carrier	Finansman maliyetleri ve kur dalgalanmaları
Davut Doğan	Doğanlar Yatırım Hold.	Siyasi karışıklık, savaş ihtimali, dünya ekonomisini etkileyecek bir çalkantı, doğal afet
Dürmuş Doven	Keysaş	Türkiye ekonomisinin anlık değişkenliği
Hayrettin Çaycı	Sarkuysan	LME bakır baz fiyatlarının artış trendi
Hilal Suerdem	Kiğili	Sosyal olaylar, jeopolitik gelişmeler, mali yönetim ve piyasaların istikrarının iyi yönetilememesi
Hülya Gedik	Gedik Holding	Maliyeti düşük, kalitesi yetersiz ithal ürünlerin pazarı bozması
Şenol Şankaya	Yeşim Tekstil	Girdi maliyetlerindeki artış, enflasyon, enerji maliyetleri, İsrail-Filistin savaşı

**Not:** Yönetici isimlerine göre alfabetik olarak sıralanmıştır.

## SAHADAN İŞARETLER

Sektörün ve şirketin dinamiklerine göre iş dünyasının öncelik verdiği göstergeler farklılık gösterebiliyor. Örneğin Sanko Holding Onursal Başkanı Abdulkadir Konukoğlu, pazarın hareketsizliğine dayalı talep daralmasının çok önemli bir uyarı olduğuna dikkat çekiyor. Talep azalınca işletmelerin önlerinde yük almak için sıraya giren turların azaldığını belirten Konukoğlu için bu da en önemli göstergelerden biri.

Sarkuysan Yönetim Kurulu Başkanı Hayrettin Çaycı için LME bakır baz fiyatlarının artış eğilimine girmesi ve finansla erişimin zorlaştırılması, sektörde işlerin kötüye gideceğini gösteren erken uyarılar. Çaycı'ya göre önlem olarak da müşteri alacaklarının gözden geçirilip müşteri risk haritasının oluşturulması gerekiyor.

Bakır madenini yakından takip eden bir diğer yönetici de Alarko Carrier Genel Müdürü Cem Akan. Sektörde önemli bir hammadde olan bakırdaki dalgalanmanın fiyat değişimi konusunda fikir verdiğini belirten Akan, bunun dışında PMI sonuçlarını yakından izlediğini belirtiyor. PMI'nin 50'nin altına düşmesi, satın alınan ileri dönemlerde azalacağını gösteriyor.

Perakende sektöründe ise en önemli gösterge sahadan geliyor. Tüketicisiyle iç içe olmanın verdiği bir avantaja sahip olduklarını belirten Kiğili