



KİTAP: CEO'LARDAN DERSLER

Temmuz 2013

Yıl 21

Sayı 2013/7

8.00 TL

capitaldergisi
@capitaldergisi

capital.com.tr

AYLIK İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ



BÜYÜK ANKET

HEDEFLER DEĞİŞİR Mİ?

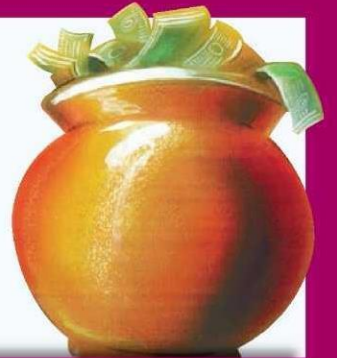
• CEO'LAR, BÜYÜMEDE
REVİZYON YAPACAK MI?

• BÜYÜME TAHMİNLERİNİ
AŞANLAR OLACAK MI?



ARAŞTIRMA

KÂRA GEÇİŞTE KRİTİK ARTIŞ



MÜTHİŞ 5 YIL PLANI

ERMAN ILICAK

TREND

VİCDANLI KAPİTALİZM GELİYOR

HEDEFLER DEĞİŞİR Mİ?

BÜYÜK REVİZYON ANKETİNDEN



ARAŞTIRMA

Türkiye, 2013 yılına iyi başlamış, büyüme rakamları, mali göstergelerdeki düzelme ve not artışlarıyla moral bulmuştu. Tam ilk 6 ay böyle tamamlanıyorken, önce protestolar, ardından da Amerikan Merkez Bankası'nın (FED) açıklamaları piyasaları sarstı, endişeleri ortaya çıkardı. Çok sayıda iş insanının kafasında "acaba" sorusu belirirken, Capital, CEO Club üyeleri arasında "Revizyon 2013" anketi gerçekleştirdi. 120 CEO'nun katıldığı bu anket, moral hafif bozulsa da büyük şirket ve bankaların henüz "hedeflerinde değişimi" düşünmediğini, hatta bazılarının "olumlu revizyonu" planladığını ortaya koyuyor. Ancak, neredeyse hepsinin ortak görüşü, dalgalanmanın devamı halinde durumu gözden geçirebilecekleri yönünde...

KRİTİK MESAJLAR ÇIKIYOR

● NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL ngozutok@capital.com.tr

Türkiye ekonomisi 2013'e iyi bir giriş yaptı. Hükümet yaptığı başarılı özelleştirmelerle ekonomiye dair güveni tazeledi. Uluslararası derecelendirme kuruluşu Moody's Türkiye'nin uzun vadeli yabancı para birimi cinsinden kredi notunu bir kademe artırarak Baa3'e yükseltti. Böylece Türkiye'nin kredi notu "yatırım yapılabilir" seviyesine ulaştı. Ardından TÜİK, Türkiye ekonomisinin ilk çeyrekte beklentilerin de üstünde bir performans sergileyerek yüzde 3 büyüdüğünü açıkladı.

Tam yılın ilk yarısı olumlu gelişmelerle kapanıyor derken mayıs ayında ekonomide ibre tersine dönmeye başladı. Mayıs ayının ilk haftasından itibaren TL'nin dolar karşısındaki değer kaybı mayıs ayının sonunda yaşanan Gezi Parkı olayları ile tırmanışa geçti. Akabinde bu duruma dünya borsalarındaki satışlar ve

FED'in açıklamaları da eklenince borsa haziran ayında Ağustos 2011'den bu yana en keskin düşüşünü yaşadı. Dolar son 1,5 yılın, faiz ise son 7 ayın en yüksek seviyesini gördü.

Ortaya çıkan bu tablo sonrasında iş dünyasında "hedefler" gözden geçirilebilir mi düşünceleri ortaya çıktı. FED'in açıklamalarıyla artan endişelerle birlikte Türkiye'nin ön- de gelen grup, şirket ve bankaların 2013 yılına yönelik hedeflerine yönelik düşüncelerini ortaya koymak için geniş kapsamlı bir araştırma yaptık.

Capital'in ilk 6 ayda hedef ve planların revize olup olmadığını saptamaya çalışan "Revizyon" anketine iş dünyası büyük ilgi gösterdi. Anketten ortaya çıkan en önemli mesaj ise "Şimdilik revizyona gerek yok, hedefimizi koruyoruz" oldu. Katılımcıların yarısından fazlasının "yukarı ya da aşağı yönlü" bir revizyona gitmeyeceklerini belirtmeleri de bu gerçeği doğruluyor.

"Revizyon" gerçekleştiren yüzde 46,4'lük bölümün "yukarı yönlü" iyileştirme yaptığını belirtmeleri de bu anketten çıkan bir başka çarpıcı sonucu oluşturuyor.

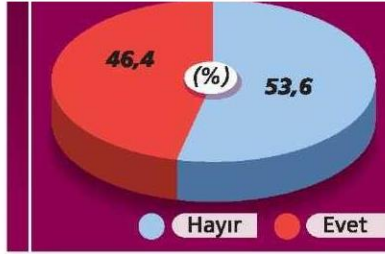
PLANLAR NEDEN DEĞİŞMEDİ?

Ankete katılan şirketlerin yüzde 53,6'sı ilk 6 ayda hedef ve planlarında aşağı ya da yukarı yönlü hiçbir değişikliğe gitmedi. Bu şirketlerin revizyona gitmemelerinin birkaç nedeni var. Bu nedenler arasında çok isabetli öngörülerde bulunmaları, genel ekonomik görünümün değişimi gerektirmemesi ilk sıralarda yer alıyor. Bazı şirketler ise koşulları nedeniyle değişikliğe gitmelerinin mümkün olmadığını dile getiriyor.

Yıl sonunu yüzde 30'luk büyüme ile kapatmayı hedefleyen Ekol Lojistik CEO'su Tayfun Öktem, sektörün hızlı gelişimi nedeniyle bu yıl hedeflerinde bir sapma olmadığını ifade ediyor.

2013 yılı için "beklentileri doğrultusunda" hareket ettiklerinin altını çizen Vestel Şirketler Grubu Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdürü Ergün Güler de, "Hedeflerimiz ve yatırım planlarımızda bir değişiklik bulunmuyor. Beklentilerimizi karşılayan başarılı planlar oluşturmamızı öngörülü çalışma sistemimize borçluyuz" diyor.

Revizyona gidilmedi Hedeflerinizde revizyon yaptınız mı?



Hedefler yükseldi Revizyon olumlu yönde miydi?



Büyüme iştahı arttı Revizyonu hangi alanda yaptınız?



Finansbank Genel Müdürü Temel Güzelöğlu, makroekonomik gelişmeler ve bu gelişmelere verilen para politikası tepkisinin şu ana kadar yılbaşındaki beklentilerine paralel gerçekleştiğini belirtiyor. Bu nedenle bu yıl için belirledikleri büyüme ve yatırım hedeflerinde herhangi bir revizyona gitme ihtiyacı görmediklerini dile getiriyor.

Taahhüt sektöründe yer alanlar da revizyon ihtiyacı duymayanlar arasında... İşlerinin ağırlıklı taahhüt bazlı projelerden oluştuğuna dikkat çeken Nurol Holding Planlama ve Bütçe Kontrol Müdürü H. Kıvanç Özer şunları söylüyor:

"Bu tarz projelerdeki hedeflerin değerlendirilmesi, dış faktörlerde makro bazda çok büyük oranda değişimler olmadığı müddetçe, yılın tamamı dikkate alınarak yapılıyor. Buna göre, 2013 yılının temel hedeflerinin gerçekleştirilmesine, daha önce bildirilmiş olan grup genel büyüklükleri paralelinde devam ediliyor."

Alınan krediler, yapılan bağlantılar ve ödemeler nedeniyle yatırımlarında revizyona gitmelerinin mümkün olmadığını anlatan Kutahya Porselen Şirketler Grubu Başkanı Nafi Güral, "Şartlar ne olursa olsun yatırımlarımıza devam etme zorunluluğumuz var" diye konuşuyor.

HEDEF YUKSELTEN DE VAR

İlk 6 aydaki gelişmeler doğrultusunda revizyona gidenlerin yarısından fazlası ise bunu ağırlıklı hedef yükseltme amaçlı olarak yaptı. İlk yarıda

yaşananları beklentilerin ötesinde olumlu olarak değerlendiren çok sayıda şirket var. Bu şirketler de çoğunlukla üretim sektöründe yer alıyor.

Otomotivde özellikle binek araç pazarının ilk 5 ayda beklenenden daha yüksek bir seyir izlemesi üzerine, binek araç pazarı geçen yılın yüzde 21 üzerinde satış elde etti. Haziran ayı başına kadar başta faiz oranları ve kurlar olmak üzere ekonomik göstergelerin olumlu olması pazarın güçlü oyuncularından Toyota'nın satış hedeflerini yükseltti. "Yıllık satış adedi hedeflerimizde artırıma gittik. Satış hedefimizi 35 bin adetten 37 bin adede revize ettik" diyen Toyota Türkiye Pazarlama ve Satış CEO'su Ali Haydar Bozkurt, son zamanlardaki kur hareketliliğini de yakından takip ediyor olacaklarını sözlerine ekliyor.



Ekonomik iklimi olumlu olarak değerlendiren Sanko Holding de 2013 yılı öncesinde öngördüğü gibi yatırımları artırma kararı aldı. Sanko Holding Yönetim Kurulu Başkanı Abdulkadir Konukoğlu, "Geleceğin bugünden daha iyi olacağına inandığımız için yatırımlarımızı artırdık. Tekstil ve enerji sektörlerindeki yatırımlarımızı artırdığımız gibi, hızlanması için önlemler aldık" diyor.

Graniser de yılın ilk yarısında yaşadığı olumlu gelişmeler üzerine yatırımlarını artırma kararı alan şirketlerden... 2013 için tamamı teknolojik olmak üzere toplam 3,5 milyon Euro'luk yatırım planladıklarını anlatan Graniser Genel Müdürü Erol Hacıoğlu, bu yatırımı gerçekleştirdiklerini, ayrıca ek olarak yıl sonuna kadar 2 milyon Euro'luk ek yatırım yapacaklarını belirtiyor.

OLUMSUZ ETKİLENERLER

Her ne kadar ilk 5 ay Türkiye ekonomisi için olumlu gelişmelere sahne olsa da bu tablo her şirkete aynı olumlulukta yansımada. Bazı şirketler ciroda, kârlılıkta ve yatırımlarda aşağı yönlü bir revizyona gitmek durumunda kaldı. Örneğin, sektörde vadelerin anlamsız şekilde uzadığını belirten İnoksan Satış ve Pazarlama Genel Müdürü Esra Atay, yatırımcıların finansman planlarını, finans kurumları yerine imalatçılarla çözmek is-



tediklerini ve rekabet nedeniyle üreticilerin de buna ayak uydurduğunu söylüyor. Bu durumun çalışma sermayesi devir hızlarının düşmesi anlamına geldiğine dikkat çeken Altay, şunları ekliyor:

"Bu nedenle çalışma sermayesi devir hızını yükseltmeye dolayısıyla vadeleri kısaltmaya karar verdik. Şirketimiz, önce faaliyet giderlerinin etkin kullanımı planı çerçevesinde, başa baş satış noktasını yaklaşık yüzde 30 oranında düşürerek daha düşük ciro yapmayı göze alarak vadeleri kısaltma uygulamasına geçti. Rakiplerimizin de kısa zamanda İnoksan'a uyacağını göreceğiz."

Torunlar GYO da satış ve faaliyet kârını revize etti. Bütçelerini yaparken İstanbul ve Bursa konut piyasalarının satış hızını eşdeğer aldıklarını belirten Torunlar GYO Genel Müdür Yardımcısı İsmail Kazanç, ancak müteakabiliyet yasaının etkisini daha ziyade İstanbul piyasasında gördüklerini ifade ediyor. Bu nedenle satış ve faaliyet kârlarını yüzde 5 oranında düşürerek revize ettiklerini dile getiriyor. Bu durumu rakamlarla şöyle ortaya koyuyor:

"2013 bütçesine göre 761,9 milyon TL ve faaliyet kârı 380,5 milyon TL iken, yeni projeksiyonda bu ra-

"YURTDIŞI HEDEFLERİMİZİ AŞABİLİRİZ"

PROF. DR. ORHAN İDİL / HAYAT KİMYA GENEL KOORDİNATÖRÜ

BAŞARILI YIL Hayat Kimya olarak, bu yıl kendimiz için belirlemiş olduğumuz hedef, plan ve yatırımlarda istikrarlı bir şekilde ilerliyoruz. 2012 yurtiçinde olduğu gibi yurtdışında da oldukça başarılı geçen bir yılı, geçtiğimiz yıl yakaladığımız bu başarıyı bu yıl da sürdürüyoruz. Geçtiğimiz yıl kaydettiğimiz yüzde 20 oranında büyümeyi aşmayı hedefliyoruz.

POZİTİF SENARYO 2012'yi değerlendirdiğimizde Türkiye'nin yanı sıra global pazarlarda da oldukça başarılı bir yılı geride bıraktık. 2013 için yatırım planlarımızı pozitif bir senaryo üzerinden hazırladık. Bu yıl yaptığımız kapasite artırımları ve faaliyete geçirdiğimiz yeni tesisler beraberinde büyüyor, istihdam sağladığımız kişi sayısını günden güne yükseltiyoruz. Yurtdışı sonuçlarında koyduğumuz hedeflerin de aşılabacağı tahmini ağır basıyor.

DEĞİŞİKLİK DÜŞÜNÜYORUZ Öngörülerimiz doğrultusunda yaptığımız stratejik yatırım planlarında bir değişikliğe gitmediğimizi belirtebilirim. Yıl sonunda da gerek Türkiye'de gerek yurtdışı pazarlarında ekonominin öngörüldüğü gibi seyretmesi durumunda herhangi bir değişiklik yapacağımızı düşünmüyorum.



ARAŞTIRMA

kamlar 718,1 milyon TL ve 360,6 milyon TL oldu.”

İlk 6 aylık gidişat bazı gruplara da yatırım erteletti. Global krizin çelik sektörü üzerindeki olumsuz etkilerinin geçmemesi nedeniyle İÇDAŞ, 2013 için planladığı bazı yatırımlarını erteledi. Şirketin hedefinde yatırımı yılın son çeyreğinde gerçekleştirmek var...

İKİNCİ YARI GÖRÜNÜMÜ

Peki iş dünyası yılın ikinci yarısını nasıl görüyor? Bu konuda şirketler ikiye bölünmüş durumda... Bir bölüm iyimserliğini korurken, bir bölüm ikinci yarıya daha temkinli yaklaşıyor. Sanko Holding Yönetim Kurulu Başkanı Abdulkadir Konukoğlu, bugünkü tablo üzerinden değerlendirme yaptığında Türkiye'nin yatırım ortamı anlamında cazibesini sürdüreceğine inanıyor.

Orka Yönetim Kurulu Başkanı Osman Arar, 2013'ü planlarken ilk 6 ayda bazı kırılganlıklar olabileceğini öngördüklerini söylüyor. “Son gelişmelerin haziran ayında az da olsa olumsuz etkisi oldu, ancak yakın zamanda bunların aşılabacağına ve hedefleri gerçekleştirilmede beklentilerimizin karşılanacağına inanıyoruz” diye konuşuyor.

Öte yandan Toyota, Kütahya Porselen Şirketler Grubu ve İttifak Holding gibi farklı yapılarıdaki kuruluşlar temkinliliği elden bırakmıyor. Toyota Türkiye Pazarlama ve Satış CEO'su Ali Haydar Bozkurt, “Türkiye'nin ekonomik ve politik bakımdan değişken bir yapısı olduğunu göz önüne aldığımızda ekonomik göstergelerde ve pazar hareketinde oluşabilecek önemli değişiklikler sonucu hedeflerimizi yeniden gözden geçirebiliriz” diyor.

Büyümede çift haneli yükseliş (%)



Büyümede düşüş oranı (%)



Şimdi odakta verimlilik var!

İkinci yarıda en çok neye odaklanacaksınız?



Şu ana kadar her olasılığı dikkate alarak tedbirli hedefler belirledikleri için sorun yaşamadıklarını ifade eden Kütahya Porselen Şirketler Grubu Başkanı Nafi Gural, sadece son yaşanan toplumsal olayları beklemediklerini söylüyor. “Bu olayların henüz zararını görmedik ama devam ederse zarar verebileceğinden endişeliyiz. 2014 hedeflerimiz için olayların bitmesini bekleyeceğiz” diye konuşuyor. Yılın ilk yarısını belirsizlikler nedeniyle kestirilemeyen bir dönem olarak nitelendiren İttifak Holding, ilk çeyrek için açıklanan yüzde 3'lük büyümenin bir umut ışığı doğurduğunu düşünüyor. İttifak Holding CEO'su Tahir Atila, “Eğer



“YUKARI YÖNLÜ REVİZYONLAR DEVAM EDECEK”

KENAN YAVUZ / SOCAR TÜRKİYE CEO'SU

HAK ETMEDİĞİMİZ KARMAŞA Bu yılın ilk yarısı geçtiğimiz yıldan çok daha iyi gidiyor. Gezi Parkı hadiselerinin ülkemizin imajına, marka değerine verdiği hasar dışında olumsuz bir gelişme olmadı. Özellikle faizlerin indigi nokta, yatırım yapılabilir notunun alınması gibi gelişmeler, büyüme hedeflerimizi destekler nitelikte. Finansal belirsizlikleri körükleyecek gelişmeleri yaratmaktan hepimizin kaçınması gerekir. Maalesef hak etmediğimiz bir karmaşa dönemi yaşıyoruz.

İLK YARIDA HIZLANDIK Çok hızlı büyüyen bir şirketiz. Ortaya çıkan yeni fırsatlar genel stratejimizle uyumlu olduğu ölçüde hedeflerimizi yukarı yönlü revize ediyoruz. Yukarı yönlü revizyonlarımız devam edecek. Dikey entegrasyonun gereği olan tüm yatırım alanlarında büyümeye devam edeceğiz. Bu yılın ilk 6 ayında yaptığımız yukarı yönlü revizyonla portföyümüzdeki yatırımlarımızı realize etme yönünde hızlandık. Ayrıca yeni yatırım alanlarını da gündemimize aldık ve çalışmalarını başlattık. Yılın ikinci yarısında yukarı yönlü revizyonlarımız devam edecek. Yeni projelerimizi kamuoyu ile günü geldikçe paylaşacağız.

Neden revizyon yapmadılar?

Revizyona gitmeme nedeniniz nedir?

**Planlar ne zaman değişir?**

Hangi koşullarda revizyon düşünürsünüz?



ekonomik belirsizlikler ortadan kalkar ve istikrar konusunda bir sorun yaşanmazsa yılın ikinci yarısında ortalama yüzde 5 civarında bir büyüme yaşayabileceğimizi düşünüyorum" diyor.

"BEKLE GÖR" DİYENLER

Ekonomik gidişat tüm şirketlerin yakın markajında... Özellikle ilk yarıda tüm olumsuzluklara rağmen revizyona gitmeyenlerin odağında ikinci yarıdaki gelişmeler var. İlk yarıdaki gelişmelerden olumsuz etkilenmelerine rağmen sonuçları henüz net ölçemedikleri için revizyon yapmadığını açıklayan birçok şirket, ikinci yarıdaki gelişmeler karşısında aksiyona geçmeyi planlıyor.

2013 yılını planlarken Avrupa'daki ekonomik krizin etkilerinin azalacağını, Suriye'deki siyasi atmosferin bir nebze düzeleceğini bekleyen Kibar Holding CEO'su Ali Kibar, "Ancak yılın ilk 6 ayına bakıldığında Avrupa'da beklenenden daha yavaş bir düzelmeye ve Suriye'deki krizin etkisinin daha uzun süreceği görülüyor" diyor. Son dönemdeki artışlar nedeniyle döviz kurlarının, yıl başında bütçelenen kurlarının üstüne çıktığına da dikkat çeken Kibar, tahminlerinde reviz-



TAHİR ATILLA

"İLK YARIDA EN ÇOK KÂRLILIK ZORLADI"

AHMET SAİD KAVURMACI

/ AYDINLI GRUP YÜRÜTME KURULU BAŞKANI

"PLANLARIN GERİSİNDE KALMADIK" 2013 büyüme planlarımızda, 2012 ile aynı seyrinde bütçelediğimiz ve gerçekleşen rakamlarda planlarımızın gerisinde kalmadığımız için bir revizyon öngörmedik. İlk yarıda perakende sektöründe en çok zorlayan, ilk 3 ay mevsim sıcaklıklarının, 2012 yılı aynı döneme göre neredeyse 8 derece gibi yüksek seyretmesi ve bunun neticesinde kışlık ürünlere yüksek indirimler yapılması ve kârlılıkların düşmesi oldu.

"ALIŞVERİŞ GEÇ BAŞLADI" Bunun tam tersi bir durum da Rusya-Ukrayna gibi ülkelerde soğuk kış ve karın neredeyse nisan ortasına kadar devam etmesi, bu ülkelerde de ilkbahar alışverişi bu yüzden ertelenip geç başladı. 2014 yılından itibaren hava sıcaklık tahminlerinin sapmalarını öngörmek bizim sektörümüz için önemli bir tedarik zinciri gelişim alanı olarak durmakta.

"SATIŞ HEDEFLERİ TUTTU" Bu beklenmeyen gelişmeler karşısında sektörümüzün yüksek indirim tepkisine bir miktar ayak uydurarak, kârlılık hedefini tutturamamak pahasına, satış hedeflerimizi tutturduk. Bu şekilde kârdan fedakarlık ile ilk dönemi geçirmiş olduk.

İkinci yarı için öngörülerimize gelince... Ülkemizin ekonomik istikrarına güveniyoruz, siyasetin kurumlarının, ekonomi yönetimindeki birimlerle etkileşiminin minimum düzeyde olduğunu düşünüyor ve bir revizyon öngörmüyoruz.

ÖNGÖRÜLMİYEN OLURSA... Global ekonomide öngörülmeleyen bir değişiklik olursa tabii ki planlarımızı gözden geçiririz, ama muhtemelen bu gözden geçirmeler, 2014 planlarına etki edecek şekilde olacak. Zira perakende sektörü 6 ay sonrasını planlamış ve bitirmiş durumda. Şu anda 2014 ilkbahar-yaz bütçeleri ve siparişleri çalışılmakta olup, temmuz sonunda 2014 ilk 8 ay yatırım ve alım planlarını tamamlamış olacağız.

yon yapmak için piyasanın stabilize olmasını beklediklerini söylüyor.

Şu ana kadar planlarında henüz değişikliğe gitmeyen IC Holding de yıl sonuna doğru bir revizyonu önümüzdeki aylarda değerlendirmeye alacağını açıklıyor.

Doğanlar Holding de revizyon için ilk 6 ay raporlarının tamamlanmasını bekliyor. Bu yıl ilk 5 ayda sergiledikleri performansın beklentilerinin altında kaldığını ifade eden Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan, "Bu durumda piyasalardaki durumun etkisi oldu. Genel olarak mobilya sektöründe ilk 5 ayda büyüme görülmüyor. Revizyon için haziran sonu raporlarının çıkmasını bekleyeceğiz ve kararımızı ona göre vereceğiz" diye konuşuyor. **C**