

Capital
500



ÇİFT HANE HESAPLARI



500 dev şirketten neredeyse yarısı, 2012'yi çift haneli büyüyerek kapattı. Bu olumlu tablo, 2013'te de devam edecek. 198 CEO ile yaptığımız ankete katılanların yüzde 65,5'i, yılı çift haneli büyüyerek kapatmaya hazırlanıyor. Müşteri ve kârlılıktaki artışlar, bu büyümenin motorunu oluşturacak. İhracatta ciddi bir ivme beklenmiyor. Yeni iş alanları ve satın almalar da planlarda yok. Gelecek 5 yılda ise çoğunluk, yıllık ortalama yüzde 15-20 bandında büyümeyi planlıyor. Hesaplar tutarsa pek çok şirket, 3-5 yıl içinde bugünkü hacmini 2'ye katlamış olacak.

● NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL ngozutok@capital.com.tr

2013'te çift haneli büyüyecekler

(Şirketiniz 2013'te yüzde kaç büyür?)



ÜRDÜYE EKONOMİSİ, BU YILIN İLK ÇEYREĞİNDE

yüzde 3 büyüdü. Yılın tamamı için beklenti ise yüzde 4. Bu beklentinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği bütün ekonomik tartışmaların odağını oluşturuyor. Böyle bir ortamda ise dev şirketlerin yılı nasıl geçirdiği, nasıl kapatacağı ve gelecek 5 yıla ilişkin projeksiyonlar, ekonomiyi ve gidişatını anlamak için önemli ipuçları veriyor.

Yılın ilk 8 ayını geride bırakırken 198 CEO ile 2013 Büyüme Anketi'ni gerçekleştirdik. Bu anketten önemli mesajlar çıktı. Ankete katılan CEO'ların yüzde 65,5'i çift haneli büyüme ile yılı kapatma hayali kuruyor. Bu CEO'ların yarısı yüzde 10-20 aralığında bir büyüme bekliyor. Yüzde 18'i ise yılı yüzde 0-5 arasında büyümeyle kapatacaklarını öngörüyor.

Yüzde 20'lere varan büyüme hedefiyle ilerleyenler CEO'ların otomotiv, lojistik, akaryakıt ve teknoloji alanlarında yer alan şirketleri yönettikleri dikkat çekiyor. Örneğin Toyota, 2013 yılında yeni modellerinden alacağı güçle bu yıl yüzde 45 büyüme bekliyor. Akaryakıtın genç oyuncularından Starpet, yıl sonunda yüzde 25 büyümeyi planlıyor. Şirketin yönetim kurulu başkanı Mahfuz Okalin, bu tempoyla pazar paylarını da yüz-

de 1'den yüzde 1,5'e çıkaracaklarını açıklıyor. "Ayrıca, 2013 yılı sonuna kadar ailemize 200 yeni çalışanı katmayı hedefliyoruz" diye konuşuyor.

Yüzde 25'lik büyüme hedefi olan Gold Teknoloji Marketleri'nin pazarlama müdürü Kılınç Orhan Erdemir, "Bugüne kadarki verilerimiz doğrultusunda bu projeksiyonu geçeceğimize inanıyoruz" diye konuşuyor. Mars Logistics Genel Müdür Yardımcısı Ali Tuglar da 2013'ü yüzde 20'nin üzerinde büyüterek tamamlayacaklarını belirtiyor. Tuglar, "Ciromuzun 275 milyon doların üzerine çıkmasını bekliyorduk. Şu anki oranlara göre yaklaşık yüzde 24'lük büyümeyle hedefimizin üzerine çıkmış olacağız" diyor.

BÜYÜME NEREDEN GELİYOR?

Yılın ilk 6 ayında kaydedilen büyüme nereden geldi ve önümüzdeki dönemde nereden gelecek? Ankete katılanların yüzde 30'u ilk 6 aydaki büyümenin ciroda, yüzde 18'i müşteri sayısında, yüzde 14,4'lük bölümü de kârlılığa yaşandığını açıklıyor. İlk yarıyı büyüterek geçiren şirketlerden aldığımız görüşler de anket sonuçlarını destekler nitelikte.

İlk 6 aylık hedeflerini daha çok ciro üzerine kurduklarını belirten Index Grubu CEO'su Erol Bilecik, "Büyümemizin önemli bir kısmının da ciro bazlı gerçekleştiğini memnuniyetle söyleyebilirim" diyor. Atlasjet CEO'su Sami Alan, ilk yarıda ciro, kârlılık, müşteri sayısı, yeni ürün, yeni hizmet, çalışan sayısı ve üretim kapasitesinde büyüme kaydettiklerini ifade ediyor. İDO Genel Müdürü Ahmet Paksoy, şirketin 2013 yılı ilk 6 ayında yakaladığı yüzde 10'luk büyümenin cirodan geldiğini anlatırken, "Cirodaki bu büyüme de yolcu ve araç sayısındaki artışa bağlı oldu. Yolcu sayısında yüzde 5,4'lük, otomobil cinsinden araç sayısında yüzde 3,9'luk artış sağladık" diye konuşuyor.

Cirolar büyüdü

(Bu yıl ilk 6 ayda büyüme nereden geldi?)



Büyüme nereden gelecek?

(Bu yıl ikinci 6 ayda büyüme nereden gelir?)



Bazı şirketler de yeni ürün ve yatırımların rüzgarıyla büyümeyi yakalamış görünüyor.

Yeni devreye giren tesisleriyle ilk yarıda büyüdüklerini anlatan Yıldız Entegre Yönetim Kurulu Üyesi Hakkı Yıldız, bu yatırımla birlikte üretim kapasitesinin, çalışan sayısının ve cironun artış gösterdiğini söylüyor.

Nete'e ilk yarıda büyüme getiren ise yeni ürünler oldu. Nete Genel Müdürü Tanık Kayar, yeni paketli ürünlerin ilk yarıda kendilerini büyüttüğünü belirtiyor.

İkinci yarıda da şirketler benzer şekilde büyümenin yine ağırlıklı olarak cirodan gelmesini bekliyor. Ankete katılanların yüzde 28,6'sı "Büyüme cirodan gelecek" derken, yüzde 18,7'si kârlılıktan, yüzde 16,7'si de müşteri sayısından geleceğini ifade ediyor.

SATIN ALMAYA MESAFELİLER

Her ne kadar bu yıl şirketler büyüme konusunda iş-tahıl bir görünüm ortaya koysa da satın alma ve bir-

"HEDEFİMİZ 7,5 MİLYAR TL"

CİRO ARTAR MI? İlk 5 aylık dönemde ciddi oranda gerçekleşen ciro büyümesinin aynı şekilde devam etmesi isteniyor. Buna rağmen gelişen piyasa koşulları ve pazar yapısı göz önüne alındığında 2013 sonu itibarıyla grubumuzun, ciro olarak yüzde 9-10 aralığında büyüyeceği tahmin ediliyor. İlk 5 ayda ciroda büyüdük. Çelik ve inşaat sektörü, grup şirketimizin faaliyetlerinin artmasını sağladı. Yurtiçi inşaat piyasasının canlanmasıyla enerji borsası fiyatlarının artması büyümeyi sürükledi.

İTİCİ GÜÇ HANGİSİ? 2013'ün 2012'ye kıyasla daha iyi olmasını bekliyoruz. Grubu büyütecek alanlar çelik ve enerji olacak. 2013'te özellikle ciro, kapasite ve istihdamda büyüme gerçekleşecek. 2013'e yönelik herhangi bir satın alma ve birleşme planımız yok. Bununla birlikte yapılması düşünülen yatırım ve girilmesi düşünülen sektörlerde oluşabilecek her türlü fırsatı değerlendireceğiz. Fırsatların oluşması satın almaları doğurabilir.

BÜYÜME TEMPOSU 2013'ün ilk 6 ayında ihracatımız, uluslararası çelik piyasalarındaki sıkıntılar nedeniyle yaklaşık yüzde 10 seviyesinde azaldı. İkinci yarıdaki beklentilerimizin gerçekleşmesi durumunda ihracatımızın yüzde 5-8 bandında artması bekleniyor. Önümüzdeki 5 yıl boyunca her yıl yüzde 20 büyüme hedefimiz var. 2017 ciro hedefimiz 7,5 milyar TL. Büyüme ağırlıklı çelik ve enerji yatırımlarından gelecek. Yaklaşık 7-8 yıl sonra grubumuzun 2 kat büyüyeceğini tahmin ediyoruz.

TARİK YEGÜL / İCDAŞ GENEL MÜDÜR YARDIMCISI

leşmelere yaklaşımda aynı iştah yok.

Anket bu yılın ilk yarısında katılımcıların yüzde 87,5'inin birleşme ve satın almaya yönelik hiçbir atılımda bulunmadığını ortaya koyuyor. Yılın devamında da satın alma ve birleşmeye yönelik bir hareket görünmüyor. Anket katılımcılarının yüzde 89'u, bu yönde bir planları olmadığını dile getiriyor.

Kütahya Porselen Şirketler Grubu Başkanı Nafi Güral, bugün neden birleşme ve satın almanın planlarında olmadığını şöyle açıklıyor:

"Gözümüz Avrupa'daki şirketlerde. Ama onların hem fabrikaları çok eskimiş hem marka değerleri zaafa uğramış. Yurtdışında fabrika satın alarak onları modernize etmek yerine, yeni olan kendi fabrikalarımızda üretim yapıp kendi markamızı yüceltmeyi tercih ediyoruz."

Olası bir satın almada şirketlerin gözü yurtdışından çok yurtiçine çevrilmiş durumda. Satın almalar ve birleşmeler konusunda fırsata açık olduğunu belirten katılımcıların yüzde 73,9'u, yurtiçindeki fırsatları değerlendireceklerini ifade ediyor.

Bu yılın ilk yarısında Ayedaş ve Toroslar Elektrik Dağıtım Bölgeleri için yapılan özelleştirme ihalelerini kazanan Enerjisa, 2013 yılının ikinci yarısında yurtiçi ağırlıklı olarak yeni satın alma projeleriyle ilgilendiğini açıklıyor. Yine yıl başında MNG Teknik Uçak Bakım Hizmetleri'ni satın alan Türk Hava Yolları, bu yıl içerisinde başka bir satın alma planı yapmıyor. Ancak kurum yetkilileri yine de "Stratejimiz dahilinde oluşabilecek fırsatlar her zaman değerlendiriliyor" eklemesinde bulunuyor.

Şimdilik kesinleşmiş bir satın alma kararlarının olmadığını belirten Pakpen Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Tuza da iç pazardaki fırsatları değerlendirmeye devam edeceklerini söylüyor.



SABRİ ÜNLÜTÜRK

Satın alma yapılmadı

(İlk 6 ayda satın alma ve birleşme gerçekleştirdiniz mi?)



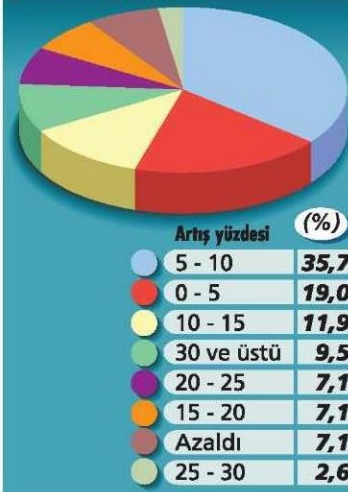
Planlarda satın alma yok

(İkinci 6 ayda satın alma ve birleşme gerçekleştirecek misiniz?)



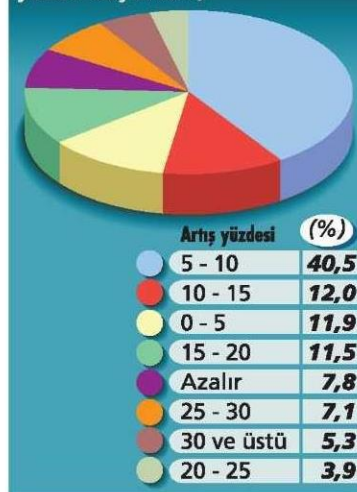
İhracatın ilk yarı yıl performansı

(İlk 6 ayda ihracatınız yüzde kaç arttı?)



İhracatta beklenti zayıf

(Yıl sonunda ihracatınız yüzde kaç artar?)



YENİ İŞ ALANI YOK

Bu yıl şirketler, yeni alanlara girme konusuna da her zamankinden daha mesafeli. İlk yarıda yeni iş alanlarına girmediğini belirten katılımcıların oranı yüzde 79,4. İkinci yarıda da yeni alanlara girmeyi düşünmeyenlerin oranı yüzde 84,1.

Birçok CEO, konjonktürün yeni iş alanlarına girmeye uygun olmadığını düşünüyor. Bu nedenle yeni işe girme konusunda planlarını önümüzdeki yıllara ertelediklerini ifade ediyorlar. Balpet Genel Müdürü Gürz Kodal da bu şekilde görüş belirtenlerden... Kodal, "Yeni iş alanlarına girmek için konjonktür çok uygun değil. Bu nedenle bu yılki planlarımızda böyle bir girişim yok" diye konuşuyor.

Sun Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sabri Ünlütürk de aynı noktaya değiniyor. "Hem ülkemizde hem dünyadaki ekonomik gelişmeler bizi yeni bir iş koluna girmek konusunda biraz daha tutucu davranmaya itiyor" diye konuşuyor.

Öte yandan azınlıkta kalan ve hala yeni iş peşinde olan şirketler de yok değil. Örneğin Ceva Lojistik, bu yıl hizmet alanlarını büyütecek farklı sektörlerle girmek

niyetinde. DYÖ Boya Fabrikaları Başkan Yardımcısı ve Genel Müdürü Serdar Oran, faaliyette oldukları üretim alanlarında güçlenip pazar paylarını artırırken, potansiyel taşıdığına inandıkları yeni sektörleri de yakından incelediklerini belirtiyor. "2013'ün ikinci yarısında ana iş kolumuzla bağlantılı, büyüme öngördüğümüz alanlardaki fırsatları izlemeye devam edeceğiz" diyor.

İDO da yeni büyüme alanı olarak araç taşımacılığında RO-RO hizmetine girmeyi planlıyor. Ambarlı'da çok değerli bir işkellerinin bulunduğunu anlatan İDO Genel Müdürü Ahmet Paksoy, orada bir RO-RO limanı yapmayı planladıklarını söylüyor.

KONJONKTÜR ETKİSİ

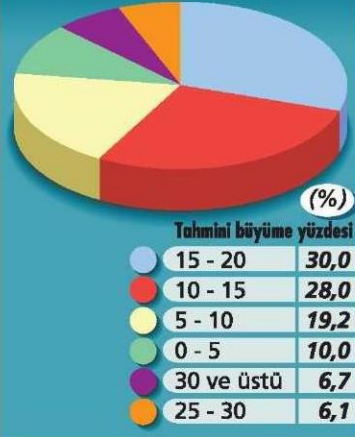
Global piyasalardaki çalkantılar, şirketlerin ihracat performanslarındaki beklentilerine de doğrudan yansıyor. Ankete katılanların yüzde 40,5'i, bu yıl ihracatlarında en fazla yüzde 5-10 düzeyinde artış beklediğini belirtiyor. Yüzde 12'si de ihracattaki artış oranının yüzde 10-15'e ulaşabileceğini ifade ediyor.

Şirketlerin ilk yarıda ihracatlarında yaşadıkları artışa gelince... Yüzde 35,7'lik bölüm ihracatlarındaki artışın yüzde 5-10 düzeyinde olduğunu, yüzde 19'luk bir bölüm de artışın yüzde 0-5 aralığında gerçekleştiğini açıklıyor.

Yılın ilk yarısında ihracatlarının yüzde 5 artış gösterdiğini belirten Assan Alüminyum Genel Müdürü Remzi Örnek, yıl sonu ihracat rakamlarındaki artışın da buna yakın olacağını tahmin ediyor. "İhracatta büyümenin özellikle Avrupa Birliği ile Doğu ve Batı Avrupa ülkelerinden gelmesini bekliyoruz" diyor.

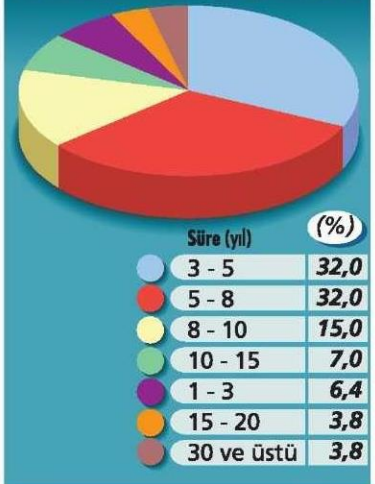
Gelecek 5 yılda büyümenin ritmi

(Gelecek 5 yılda her yıl ortalama yüzde kaç büyümeyi planlıyorsunuz?)



Katlama planı

(Kaç yıl sonra şirketinizin büyüklüğü 2 katı hacme ulaşır?)



Sektörünün en büyük ihracatçılarından Yıldız Entegre de yılın ilk yarısında yüzde 10'luk ihracat artışı yakaladı. Yılın bu şekilde devam etmesi halinde 2013'ü yüzde 10'luk artışla tamamlayacaklarını belirten Yıldız Entegre Yönetim Kurulu Üyesi Hakkı Yıldız, ihracattaki büyümeyi sürükleyecek pazarları şöyle sıralıyor:

"Bizim sektörümüzde şu anda Irak, Libya ve Sudan öne çıkıyor. Daha önceki yıllarda ise en büyük pazarımız İran'dı."

JTI Türkiye ilk yarıda ihracattaki zayıflamadan şikayetçi. İhracatta yıl sonuna kadar bir önceki yıla göre yüzde 8'lik bir azalma öngördüklerini açıklayan JTI Türkiye Genel Müdürü Bilgehan Anlaş, "Bunun en önemli nedeni ise Ortadoğu ve Afrika bölgesindeki politik ve ekonomik belirsizlikler nedeniyle iç pazarda yaşanan daralmalar" diye konuşuyor.



ENDER ABALIOĞLU / ABALIOĞLU GRUBU YÖNETİM KURULU ÜYESİ

"BÜYÜME İHRACATTAN GELİR"

İHRACATTIN SEYRİ İlk yarıda ihracatımız ciroasal anlamda yüzde 115 büyüdü. İhracatın diğer yarıda daha hızlı bir gelişim göstererek geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 185 büyümesini ve yıl sonu kümülatif bir önceki yıla göre yüzde 150 büyümesini öngörüyoruz. İhracatta büyümenin özellikle Afrika, Irak, Körfez ülkeleri, Rusya ve Kafkaslar'dan gelmesini hedefliyoruz.

BÜYÜMENİN YÖNÜ Amacımız Lezita markamızın, önümüzdeki 5 yıllık süre içinde faaliyet gösterdiği tüm iş kollarında pazar payını artırarak, sektörün ilk üç markasından biri olmasını sağlamak. Önümüzdeki 3 yıllık süreçte ihracat kanalında her yıl en az yüzde 50 oranında büyüyeceğiz. Yem, tarım, hayvancılık ve gıda sektörlerindeki tüm yatırımlarımız göz önüne alındığında grup olarak, 5 yılda ortalama yüzde 25-30 büyüyeceğiz. Bu perspektifle grup olarak 3 yıl içinde bugünkünün 2 katı bir şirket haline geleceğimize inanıyoruz.

ÖNEMLİ ATILIM 2013'te yüzde 25 büyüme ve 1,5 milyar TL ciro hedefliyoruz. 110 milyon TL'lik kapasite artırımla üretim kapasitemiz 2 katına çıktı. Bu ve cirodaki artışın yanı sıra ihracat kanalındaki yatırımlarımızla 2013'ün ilk 6 ayında önemli büyüme kaydettik. Yıl tamamlandığında yine ciro, kapasite artışı ve ihracat alanları en önemli büyüme alanlarımız olacak.

5 YILLIK BÜYÜME RİTİMİ

Çift haneli büyüme planları yapan CEO'lar, önümüzdeki 5 yılda da hız kesmek niyetinde değil. Ankete katılanların yüzde 30'u, önümüzdeki 5 yıl boyunca her yıl yüzde 15-20 oranında büyümeyi hedeflediğini açıklarken yüzde 28'i de yüzde 10-15 oranında bir büyüme temposuyla ilerleyeceğini ifade ediyor.

Tek tek şirketlerin büyüme hedeflerine baktığımızda Ceva, gelecek 5 yılda organik büyümeyle her yıl ortalama yüzde 20 büyümeyi planlıyor. Numil, ekonomideki istikrar sürerse yıllık yüzde 20-25 büyüme gerçekleştirme peşinde. DYO'nun ortalama büyüme ritmi de yüzde 15-20 olarak planlanmış.

Hazır giyimin hızlı oyuncusu Kılgılı'nın CEO'su Hilal Suerdem, dünya markası olma yolunda adımlar atarken gelecek 5 yıl içinde her yıl yüzde 18 büyüme niyetinde olduklarını söylüyor.

Yapı sektörünün güçlü oyuncularından Pakpen, sektörünün her yıl yüzde 9-10 büyüdüğü bir ortamda, yaptıkları yatırımlarla gelecek 5 yıl boyunca ortalama yüzde 15 büyüme hedefiyle yol alıyor. Otokoç Genel Müdürü Görgün Özdemir, "5 yıllık uzun vadeli planımıza Otokoç Otomotiv olarak yıllık ortalama yüzde 13 büyüme hedefi koyduk. Bu hedefi gerçekleştirerek

Yeni işe giriş yapılmayacak

(İkinci 6 ayda yeni iş alanlarına girmeyi planlıyor musunuz?)



2017 yılında 5 milyar TL'lik bir büyüklüğe ulaşmayı hedefliyoruz" diyor.

Bazı şirketler ise sektörlerine bağlı olarak büyüme temposunu daha düşük tutuyor. Keskinoglu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Üyesi Keskin Keskinoglu, yatırımlara ağırlık verirken her yıl şirketi yüzde 10 büyüceklerini belirtiyor. JTI Türkiye Genel Müdürü Bilgehan Anlaş da, "Önümüzdeki 5 yılda Türkiye pazarındaki gelişmeleri de göz önüne alarak ortalama yüzde 3-5 oranında bir büyüme planlıyoruz. Bu büyümenin sağlanması için de 2015 sonuna kadar ek 200 milyon dolarlık ilave yatırım öngörüyoruz" diye konuşuyor.

HIZLI BÜYÜME PLANI

Ankete katılanların yüzde 32 gibi büyük bir çoğunluğu, önümüzdeki 3-5 yılda bugünkü büyüklüğünü 2'ye katlayabileceğini düşünüyor. Yine yüzde 32'lik bir bölüm de büyüklüğünü 2'ye katlama hamlesini, 5-8 yıl arasında gerçekleştirmeyi planlıyor. Yüzde 15'lik bölüm 8-10 yılda 2 kat bir büyüme yakalayabileceğini öngörürken yüzde 7'lik bir dilim de bu sürenin 10-15 yılı bulabileceğini açıklıyor.

Tek tek şirketler nezdinde büyüklüğü katlama planlarına baktığımızda da karşımıza bu konuda oldukça iddialı şirketler çıkıyor...

Örneğin sağlık sektörünün son yıllarda en hızlı büyüyen şirketi Memorial Sağlık Grubu, gelecek 4 yılda bugünkü büyüklüğünü 2'ye katlamak konusunda kararlı. Havayolu taşımacılığında özellikle yurtdışı odaklı olarak büyüyen Atlasjet de 4 yıl sonra bugünkü hacminin 2 katına ulaşma hedefiyle ilerliyor. Sofra Grubu, önümüzdeki 5 yılda önemli bir büyüme potansiyeli görüyor. Grubun CEO'su Yaşar Büyükçetin, "3 ve 5 yıllık hedeflerimize ulaştığımız takdirde 2017 yılında şirketimiz organik olarak 2 kat büyüklüğe ulaşabilir. İlave satın almalar ise büyümeyi daha da hızlandırır düşüncesindeyiz" diyor.

Geride bıraktığımız 11 yılda 27 kat büyüdüklerini açıklayan Pakpen Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Tuza, "Şirketimiz 5 yıl içinde bugünkü hacminin 2 katına ulaşabilir. Kapasitemiz bu hedefi gerçekleştirmek için müsait durumda" diyor. Gold Teknoloji Marketleri 4, Kışık 6, Keskinoglu Şirketler Grubu da 10 yıl içinde hacmini 2'ye katlamayı planlıyor. **C**

ALİ AĞAOĞLU / AĞAOĞLU YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"HER YIL YÜZDE 35 BÜYÜRÜZ"

YABANCI ETKİSİ 2013 sonunda konsolide aktif büyüklüğümüzü yüzde 52 artırarak 5,7 milyar TL'ye ulaştırmayı hedefliyoruz. İlk 6 ayda 1.058'i yabancılara olmak üzere toplam 1.530 adet bağımsız bölüm satılarak toplam 1 milyar 50 milyon TL'lik ciro elde edildi. Bu büyüme, Körfez ülkelerine yapılan blok satışlarla gerçekleşiyor. Ayrıca yeni inşaat projelerimizi hayata geçirerek sürdürülebilir büyümeyi devam ettireceğiz. Yeni projeler büyümede en büyük faktör olacak.

NE KADAR BÜYÜYECEK? 2013 yılında Körfez ülkelerine 3 bin adet bağımsız bölüm satarak 1 milyar dolar ciro yapmayı hedefliyoruz. Bu yıl inşaat, turizm ve enerji sektörlerinde büyüme hedefimiz var. Önümüzdeki 5 yılda her yıl ortalama aktif büyüklüğümüzü yüzde 35 artıracacağız. Yaptığımız tahminler doğrultusunda 3 yıl sonra grubumuz bugünkü büyüklüğünün 2 katı hacmine ulaşmış olur.