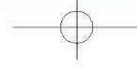


ÖZLEM AYDIN AYVACI oayvaci@capital.com.tr

İş dünyasının öncelikleri dönem dönem değişiyor. Geçmişte agresif büyümek, pazar payını artırmak başarılı olmak için yeterliydi. Yeni dönemde ise bunların yerini inovatiflik, verimlilik, sürdürülebilirlik, maliyet yönetimi gibi kavramlar aldı. Uzmanlar, bu alanlarda yakalanan başarının finansal tablolara da olumlu yansıdığı görüşünde... Sektörün önemli oyuncularını da bu bilinçle hareket ediyor. Ali Kibar'dan Agah Uğur'a, Vahap Küçük'ten Ali Altınbaş'a kadar iş dünyasının önde gelen pek çok ismi, 2014 ajandalarının ilk sırasına bu yeni başarı kriterlerini koymalarıyla dikkat çekiyor.





YENİ BAŞARI KRİTERİM



Ş DÜNYASI BAŞARIYI ARTIK SADECE FİNANSAL

tablolarla değerlendirmiyor. Bunun en önemli nedenlerinden biri de son 5 yıldır sonu bir türlü gelmeyen global ekonomideki istikrarsızlık. 2008'den önce ciro ve kâr, başarı için en önemli ölçüydü. Artık verimlilik, müşteri memnuniyeti, ilklere imza atma, doğru stratejik kararlar alma, mevcudu koruma, yenilikçi ürün, hizmet ve iş modelleri ve sürdürülebilirliği sağlama gibi yeni başarı kriterleri gündemde.

Örneğin Altınbaş Holding Onursal Başkanı Ali Altınbaş, 2014'te kendilerini 2 önemli konuyu hayata geçirebilirlerse başarılı kabul edeceklerini söylüyor. 2014'teki en önemli başarı kriterlerini, "Bunlardan birincisi, Kuzey Kıbrıs'ın en büyük bankası olan Creditwest Bank'ı Kıbrıs dışına taşımak. Diğeriyse Altınbaş Rafinerisi'ni faaliyete geçirmek ve BİST bünyesindeki İstanbul Altın



Borsası'nda ürünlerimizin işlem görmesini sağlamak" diye açıklıyor.

NG Grubu Kurucu Başkanı Nafi Güral ise "2014'te ekonomiyi etkileyecek olumsuz faktörler var gibi görünüyor. Oluşması muhtemel olumsuz faktörlerin etkisinde kalmamak bence en önemli başarı kriteri olacak" diyor.

GLOBALLEŞME ATAĞI

Yurtdışında büyüme ve globalleşme, yeni dönemde pek çok dev şirket için önemli bir konu... LC Waikiki Yönetim Kurulu Başkanı Vahap Küçük'ün 2014'teki en

önemli başarı kriteri de bu... Küçük, globalleşme gündemini şöyle paylaşıyor:

"2014, LC Waikiki'nin yurtdışı büyümesinin ivmeleneyeceği bir yıl olacak. Küresel pazarlara açılmak ana hedeflerimizin başında geliyor. Bu doğrultuda da yurtiçinin yanı sıra yurtdışında da mağaza yatırımları planlıyoruz. Tüm ekip olarak buna yoğunlaştık. Şu anda 18 ülkede 70 mağazamız var. Yılın sonuna kadar bu sayının 73'e ulaşacağını öngörüyoruz. 2014'te de 65 mağaza daha açarak 138 mağazaya ulaşmaya hedefliyoruz ki bu ciddi ölçüde bir yurtdışı büyümesi demek. 2014'te yurtdışında hedeflediğimiz mağaza sayısına

ulaşır, LC Waikiki marka algısını yerleştirebilirsek ve bu ülkelerde gerekli altyapıyı kurabilir, istihdamı istediğimiz kriterlerde sağlayabilirsek kendimizi başarılı kabul edebiliriz."

Yurtdışında büyüme planı yapan bir diğer şirket olan Dagi'nin genel müdürü Şeniz Katgı, 2014'te hedefledikleri yurtdışı büyümesine ulaşırlarsa kendilerini başarılı kabul edeceklerini söylüyor. Katgı, şöyle devam ediyor:

"Yurtiçi ve yurtdışından gelen tüm talepleri ve projeleri titizlikle değerlendiriyoruz. Dünya markası olma vizyonumuzu sürdürerek, kaliteli ürün prensibinden ödün vermeden, dünya pazarında payımızı artırıp üst sıralarda yer almayı planlıyoruz."



VAHAP
KÜÇÜK



ALI
ALTINBAŞ

UĞUR'UN İNOVASYON HESABI

AGAH UĞUR / BORUSAN HOLDİNG CEO'SU



YENİDEN KEŞİF Borusan Grubu olarak önümüzdeki yıl 70'inci kuruluş yıldönümümüzü kutlayacağız. 70'inci yılımıza bu yıl çalışmalarını sürdürdüğümüz yeni 10 yıllık vizyonumuz ve 2019 yılındaki Borusan Grubu'na çizdiğimiz 5 yıllık stratejik planımızla giriyor olacağız. Hazırladığımız bu planın ana felsefesini, bundan 70 yıl önce grubumuzun Asım Bey tarafından ilk kurulduğu yıllardaki girişimci iş zihniyetinin yeniden keşfi oluşturuyor.

ÖNCELİĞİMİZ İNOVASYON İki yıl önce inovasyon çalışmalarımıza başladık. Kârlı büyümenin yanında inovasyon projelerimizi hayata geçirmek 2014'te en önemli hedeflerimiz arasında. Stratejik planlarımızı yeni inovatif yaklaşımımız doğrultusunda hayata geçireceğiz. Kurucumuzdan gelen girişimci iş zihniyetimizi tam anlamıyla içselleştirmek için doğru adımların atılması öncelikli başarı kriterlerimiz olacak.

ORGANİZASYONU KURDUK Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve mevcut ortama hızlı adapte olmak için iş dünyası olarak yüksek katma değerli inovatif ürün, hizmet ve iş modellerine odaklanmamız gerektiğine inanıyoruz. 2 yıl önce çalışmalarına başladığımız inovasyonla yeni ürün, hizmet ve iş modelleri geliştirme inisiyatifimize sistematik bir yaklaşım getirdik. Gerekli organizasyon yapısını oluşturduk ve sağlıklı adımlarla ilerliyoruz.

SEKİZ ŞİRKETTE 60 PROJE Aynı anda 8 şirketimizde 60'ın üzerinde proje yürütüyoruz. Bu projelerde toplam 25 tam zamanlı olmak üzere 100'ün üzerinde çalışmamız görev alıyor. Projelerimizin hepsi üst yönetim seviyesinde takip edilip yönlendiriliyor. 2014'te 2013 yılında ayırdığımız 10 milyon dolarlık bütçeyi artırarak inovasyon çalışmalarımıza ivme kazandırmayı hedefliyoruz.



BEKİR
DILDAR



SENİZ
KATGI



İLHAN İL

VERİMLİLİK ÖN PLANDA

Hala süren global istikrarsızlık ortamında verimlilik ve maliyet tasarrufu, pek çok iş insanının en öncelikli konusu. The Boston Consulting Group Genel Müdürü ve Yönetici Ortağı Burak Tansan, önceki yıllarda hızlı büyümenin getirdiği, kısmen ölçek ekonomisi etkisinden de kaynaklanan kâr rakamlarının durağanlaşmaya başlamasıyla sürdürülebilirlik ve verimlilik konularının önem kazandığına dikkat çekiyor.

En önemli başarı kriteri, verimlilik olan iş insanlarından biri de Fiba Banka Genel Müdürü Bekir Dildar. Dildar, şöyle konuşuyor:

“Fiba Banka olarak daha verimli olacağımız bir yıl planlıyoruz. Çünkü ülkemizin yüzde 5’in altında büyümesi her zaman sorun yarattı ve 2014 yılında maalesef ülke büyümesi yüzde 5’in altında kalacak gibi gözüküyor. Bu sebeple minimum yatırım, maksimum verimlilik temel başarı kriterimiz olacak. Mevcut altyapıyla verimliliği maksimize edeceğiz ve risk yönetimi de daha dikkatli olacağız.”

2014’te temel başarı kriterini daha verimli olmak ve maliyet tasarrufu olarak belirleyen bir diğer isim olan Tepe Home Yönetim Kurulu Başkanı İlhan İl, aksiyon planını şöyle anlatıyor:

“Yalın üretim sayesinde verimliliğimizi artırarak maliyetlerimizde tasarruf sağlamak en önemli başarı kriterimiz. Artık fiyat son derece rekabetçi bir ortamda belirleniyor. Esnek değilseniz, maliyetlerinizi düşürmeden fiyatları indirerek rekabet değil, ancak zarar edersiniz. Bu nedenle maliyetlerin azaltılması her zamankinden daha önemli hale geldi. 2013’ü yüzde 10 büyüme ve pozitif faaliyet kârıyla kapattık. 2014 yılını da yüzde 10 büyüme ve daha yüksek bir faaliyet kârıyla kapatmak istiyoruz.”

MEMNUNİYET KRİTİK

Özellikle telekom, bankacılık, sigorta, perakende, hastane, eğitim gibi sektörlerde faaliyet gösteren şirketleri başarılı ya da başarısız kılan temel unsur “müşteri” ve



BURAK
TANSAN

“çalışan” memnuniyeti. Bunu fark eden hizmet şirketleri müşterilerini ve çalışanlarını memnun etmek için adeta yarışıyor. Pek çoğu memnuniyet artırmaya özel önem veriyor. Perakende sektörünün son dönemdeki hızlı büyüyen şirketlerinden Makro Market’in de gündeminde “müşteri” ve “çalışan” var. Makro Market Genel Müdürü Mehmet Songör, “En önemli başarı kriterimiz, bugüne kadar elde ettiğimiz başarılı iş sonuçlarının temelini oluşturan müşteri ve çalışan memnuniyeti olmaya devam ediyor” diyor. Songör, müşteri ve çalışan memnuniyetlerini artırmak için verimliliğe ve kârlılığa artırmaya odaklandıklarına dikkat çekiyor ve şöyle devam ediyor:

“Yeni mağazalar açarak büyümek tabii ki önemli ama bizim sektörümüzde en önemlisi, iç ve dış müşterisini memnun eden, hizmet standartlarını her geçen gün artıran ve sürdürülebilir sistemler kuran bir perakende zinciri haline gelmek. Eğer bu hedefimize biraz daha yaklaşırsak kendimizi başarılı kabul edeceğiz. 2013, altyapı ve kurumsallaşmaya yönelik çok ciddi yatırımlar yaptığımız bir yıl olarak geçti. Bu bakımdan verimliliğimizi ve kârlılığımızı istediğimiz seviyelerde tuttuk. Yaptığımız yatırımlar, sürdürülebilir olduğu için

önümüzdeki yıllarda da meyvelerini vermeye devam edecek. Bu bakımdan, başarılı olduğumuzu düşünüyorum.”

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ODAĞI

Global danışmanlık şirketlerinden PwC geçtiğimiz yıl dünya ekonomisinin geleceğine imza atacak 5 ana akımı belirledi. Bunları “demografik değişim”, “global ekonomik gücün akışı”, “hızlanan şehirleşme”, “iklim değişimi” ile “teknolojideki müthiş ilerleme” olarak adlandırdı. Raporda enerji talebinin 2030 yılına kadar yüzde 50 artacağı ve su kaynaklarının yüzde 40 azalacağı öngörülüyor. Doğal kaynak rekabetinin ekonomiler üzerindeki etkisinin daha da artacağına dikkat çekiliyor. Şirketler de sürdürülebilir bir gezegen için sürdürülebilir şirketler ve sürdürülebilir ekonomiler yaratmayı önceliği haline getiriyor.

PwC Türkiye Başkanı Haluk Yalçın da pek çok şir-



ketin öncelikli başarı kriteri olarak kısa vadeli kârlılıktan ziyade orta vadede sürdürülebilir büyümeyi belirlediğine dikkat çekiyor. Yalçın, “Zira şirketler piyasadaki konumlarını sürdürülebilir göstergeleriyle güçlendiriyor. Şirketlerin gelecek stratejilerini tasarlarken ciddi bir gelecek mühendisliği çalışması yapmaları gerekli. Aksi takdirde bugünün stratejileriyle kendinizi gelecekte bulma riskiniz ortaya çıkar ve yok olursunuz” diyor.

Shell Türkiye Ülke Başkanı Ahmet Erdem, tüm faaliyetlerini sürdürülebilir gelişme anlayışıyla yürüttüklerini söylüyor ve “Enerjinin daha verimli ve sürdürülebilir şekilde kullanılması için ürünler ve projeler geliştiriyoruz. ‘Akıllı ulaşım’ yaklaşımımız ile enerjinin verimli kullanımını ön plana çıkarıyor, bu konuda toplumsal bilincin artmasına katkı sağlıyoruz” diye konuşuyor. Sürdürülebilirliğin temel başarı kriterleri olduğuna değinen Erdem, “Araştırmalara göre 2050 yılına kadar yollardaki araç sayısı üç kat artacak. Sadece bu öngörü bile enerjinin verimli kullanılması için yeni yol-

GÖKHAN ÖĞÜT
VODAFONE TÜRKİYE İCRA KURULU BAŞKANI

“KULLANANLARIN TAVSİYESİ EN ÖNEMLİ KRİTER”

TAVSİYEDE LİDERLİK

Dünyada ana performans kriteri, operatörlerin kendi aboneleri tarafından tavsiye ediliyor olması. Biz de kendi abonelerimiz tarafından tavsiye ediliyor olmakta lider olmayı hedefledik. Güçlü şebeke sunmak, güvenilir operatör olmak ve abonelerimize hayatı kolaylaştırmak önceliğimiz. Haziran 2011'den bu yana sürdürdüğümüz

Net Tavsiye Skoru'ndaki liderliğimizi sürdürerek “Türkiye'nin aboneleri tarafından en çok tavsiye edilen mobil operatörü” konumumuzu pekiştirmeyi başardık.



YENİ REKORLARA ULAŞTIK

Gelirler, kârlılık, pazar payı, abone sayısı ve konuşma süresi bakımından bu dönemi yeni rekorlarla kapattık.

Güven markası olmaya sağlam adımlarla ilerliyoruz.

Mobil internet kullanıcı sayımızı geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 40 artırdık. Bu rakam artışında akıllı cihaz kampanyalarımız, mobil internet deneme kampanyalarımız ve avantajlı mobil internet paketlerimiz etkili oldu. Mobil interneti herkese erişilebilir kılma hedefimize bir adım daha yaklaştık.

lar ve teknolojiler keşfetmemiz gerektiğini gösteriyor” diyor.

YATIRIMLAR HAYATİ

Türkiye'nin pek çok büyük şirketi 2014'te yatırımlarına ara vermeyecek. Ama içlerinde bazıları var ki onlar için en temel başarı kriteri vadettikleri yatırımları hayata geçirmek. Bunlardan biri de Akfen Holding. Akfen Holding CEO'su Süha Güçsav, 2014'te 1 milyar do-



lar yatırım yapacaklarını açıklıyor ve bu yatırımları gerçekleştirelirse kendilerini başarılı kabul edeceklerinin altını çiziyor. Güçsav, şöyle devam ediyor:

“Taahhüdü verilmiş bu yatırımlar arasında devam eden otel, HES, TAV hava limanı yatırımları (İzmir, Medine) ve Mersin Limanı'nın genişleme yatırımları var. Ayrıca Isparta Hastanesi, Ankara'da inşasına başlanmış olan İncek Loft ve Mersin'de kurmakta olduğumuz doğalgaz çevrim santrali gibi yeni projeler de yatırım ajandamızda.”

Güçsav, satın alma fırsatlarını da değerlendirmek istediklerine dikkat çekiyor. “Mersin'de kurmakta olduğumuz doğalgaz çevrim santralinin inorganik büyümümüzde önemli rolü olacak. Elektrik üretiminde farklı enerji kaynaklarında yatırım fırsatlarını değerlendirebiliriz. İlave olarak özel sektörün elinde bulunan özelleştirmesi tamamlanmış bizim ikinci

SÜHA
GÜÇSAVÖZGÜR
TOHUMCU

SATIN ALMADA BAŞARI HEDEFİ

İNORGANİK BÜYÜME İnci Holding olarak iş süreçlerimizi, hedeflerimizi değerlendirme amacıyla stratejimizi gözden geçirdik. İnorganik büyümeyi de kapsayan hedeflerimizi oluşturduk ve organizasyonumuzu, hedeflerimizi destekleyecek şekilde planladık. 2014'te hedeflediğimiz satın almaları gerçekleştirmek bizim için en önemli başarı kriteri.

HAKAN GÖRÖL / İNCİ HOLDİNG CEO'SU

SÜRDÜRÜLEBİLİR KÂR Hedeflerimiz doğrultusunda yapacağımız her çalışmanın sürekli analizine dayalı bir sistemle, sürdürülebilir kârlı büyüme, ajandamızın en önemli maddesi. Global bir ekonomik daralma olmadığı takdirde, şirketlerimizin her yıl olduğu gibi 2014 iş planlarını başarıyla gerçekleştireceğine inanıyorum.

İŞBİRLİKLERİNE AÇIĞIZ Grup şirketlerimiz büyüme planları içinde, hedeflerine uygun işbirlikleri gerçekleştirecek. Olası işbirliklerimiz, var olan organizasyonumuzla başarılı bir sinerji yaratarak olumlu sonuçlara ulaşmamızı sağlamalı. Başarı kriterimiz bu. İşbirlikleri derken inorganik büyümeden söz ediyoruz. Ortaklık da yapabiliriz. Türkiye'de otomotiv yan sanayinde satın alma planımız var.

el diye adlandırdığımız varlıklarla ilgili oluşabilecek fırsatları da değerlendirebiliriz” diye devam ediyor.

Yıldız Entegre Genel Müdürü Hakkı Yıldız da öncelikli başarı kriterinin yatırımlar olduğunu söylüyor. Yıldız, “Yatırım yapmadan duramayan bir şirketiz. Hemen hemen her yıl büyük çaplı yatırımlara imza atıyoruz. 2014'te ya orman ürünleri alanında yurtdışına açılacağız ya da farklı bir alana yatırım yapacağız. En önemli bir diğer başarı kriterimiz ise Yıldız Entegre'nin ilk 40 büyük şirket arasına girmesi” diye konuşuyor.

KÂRLI BÜYÜME

Şirketler daha yavaş büyüme dönemlerinde genellikle kâra odaklanırlar. 2014'te Türkiye'nin ortalama yüzde 4 büyümesi bekleniyor. Son yıllarda büyüme oranlarının bu seviyelerde dolaşması kârları pek çok sektörde minimize etti. İşte tam da bu nedenle iş dünyası 2014'te kârlı büyümeye özel önem veriyor. En önemli başarı kriteri olarak sürdürülebilir kârı gören Ericsson Avrupa Satıştan Sorumlu Başkan Yardımcısı Özgür Tohumcu, “Kârlılığımızı sürdürülebilir seviyeye çekmemiz gerekiyor. Yatırım yaptığımız yeni alanlarda kârlı büyüme en önemli başarı kriterimiz olacak. Bunun için değer zincirinde daha kârlı bölgelere tırmanacağız. Üretkenliği ve verimliliği artırıcı projelerle maliyetlerimizi düşüreceğiz” diyor.

Netaş Genel Müdürü Müjdat Altay da düşük kâr marjlarından şikayetçi ve 2014'te kârlılık odaklı çalışacaklarını söylüyor ve şöyle devam ediyor: “2013 yılında Capital500'de Türkiye'nin en hızlı büyüyen bilişim firması ve en büyük sistem entegratörü konumundayız. 2014'te kârlılığımızı artırarak aynı performansını gösterdiğimiz takdirde hedefimize ulaşmış olacağız.”

Türkiye Finans Katılım Bankası Genel Müdürü Derya Gürerk de en önemli başarı kriterinin kârlı büyüme olduğunu söylüyor. Gürerk ayrıca, “2013'te olduğu gibi 2014'te de büyüme, yaygınlaşma ve kâr artışı en büyük başarı faktörlerimiz olacak. Artan rekabet ve azalan marjlar, bu konularda aynı anda başarılı olmamızı gerektiriyor. 30 yeni şube açıp şube sayımızı 280'e ulaştıracğız. Kârımızı ise yüzde 15 civarında artırmak istiyoruz. Çalışan sayımızı ise 500 civarında artıracğız” diyor.