Hazırlayan: **Gülder Demir** *gulder.demir@dunya.com)*



TOBB YÖNETİM KURULU ÜYESİ VE EBSO YÖNETİM KURULU BAŞKANI **ENDER YORGANCILAR:**

# "Üretim yoksa kalkınmak hayaldir"

TOBB Yönetim Kurulu Üyesi ve EBSO Yönetim Kurulu Başkanı Ender Yorgancılar, "Üretim yoksa kalkınmak hayaldir" diyerek, günümüzde ekonomi ve sanayinin **dünya çapında örülmüş bir örümcek ağı** misali birbiriyle bağlantılı durumda olduğunu, bu süreci doğru şekilde algılamış olan şirketlerin, yatırım ve maliyet hesaplamalarının yanında, inovasyon ve Ar-Ge faaliyetleri ile kendilerini ön plana taşıma başarısını gösterdiğini söyledi.

Geçen ay Ekonomik Forum Dergisi olarak, "Türk Reel Sektörü Zor Dönemi Geride Bırakıyor" kapak konusuyla bir yazı dizisine başladığını duyurduk. Yaşanan küresel kriz döneminde TOBB çatısı altında yer alan oda ve borsaların üyelerine yönelik yürüttüğünüz çalışmaları da aktaracağımız bu sayımızda, TOBB Yönetim Kurulu Üyesi ve Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) Yönetim Kurulu Başkanı Ender Yorgancılar'ın görüşünü aldık. Yorgancılar, EBSO üyelerinin içerisinde bulunduğu zor günlerde, özellikle küresel krizin dalgalarını en az hasarla geçirebilmeleri için eğitim faaliyetlerine ağırlık verdiklerini dile getirerek çalışmalarına yönelik şu açıklamayı yaptı:

"Bilindiği gibi ekonomik dalgalanmalardan ve özellikle son yaşanan küresel krizden en büyük hasarı alan KOBİ'lerimiz olmuştur. EBSO da KOBİ'lerimizi krizin ağır şartlarına karşı hazırlayabilmek için özellikle teşvik ve hibe destekleri konusundaki eğitimlere önem verdi. Aile şirketlerinin kurumsal yapıya kavuşturulamamış olması her dönemde olduğu gibi, kriz döneminde de göz önünde bulundurduğumuz bir eksiklik olmuştur. Aile işletmelerinin kurumsallaşması konusunda eğitimler düzenleyerek sanayicilerimizin bu konudaki eksiklerini gidermek için çalıştık. Bu konudaki çalışmalarımız sonucunda Odamızda 'IV. Aile İşletmeleri Sempozyumu' düzenledik."

Yorgancılar, EBSO olarak, krizin etkilerinden KOBİ'ler başta olmak üzere sanayicilerin korunması amacıyla özellikle, dış ticaret, uluslararası pazar araştırmaları ve pazarlama, çevre ve tehlikeli atık, insan kaynakları, iş sağlı-



ğı ve güvenliği, durgunluk döneminde etkili yönetim tarzları, finansal yönetim, kriz yönetimi gibi birçok konuda eğitimler düzenlediklerini anlatarak, yapılan bu çalışmaların sonucunu ise şöyle değerlendi:

"Yapılan çalışmalar sanayicilerimizin kurumsal ve yapısal gelişimlerinde, rekabet edebilirlik düzeylerinde ve özellikle krizden çıkış çalışmalarında önemli katkılar sağladı. Ancak yapılan çalışmalar ve verilen eğitimlerden kısa sürede bir geri dönüş beklemek doğru olmaz. Sanayicilerimiz kendilerine kattıkları bu değerleri kurumsallaşma, üretim stratejileri geliştirme, dünya ile bağlantılarını güçlendirmek kaydıyla işbirlikleri oluşturma, rekabet güçlerini artırmak doğrultusunda içselleştirip, şirket politikalarına bu değerleri yerleştirdiklerinde önümüzdeki süreçte Türk sanayisinin katettiği yolu hep birlikte göreceğiz."

## KRİZİ FIRSATA ÇEVİRMENİN ÖNEMİ

Türk sanayicisinin küresel ekonomik kriz ve sonrasındaki dönemde, kredi kanallarına ulaşamadıklarına, likidite sorunları ve üretim kapasitelerindeki düşüşlerle mücadele etmek durumunda kaldığına dikkat çeken Yorgancılar, üyelerine her koşulda krizden çıkışın anahtarı olarak piyasanın canlı tutulması için gerekenin yapılmasını, sanayicinin üretimine devam etmesi, tüketicinin de ihtiyaçları doğrultusunda tüketimini sürdürmesi gerektiğini anlattıklarını belirtti.

"Bu süreçte TOBB'un 'Kriz Varsa Çare de Var', Türkiye Reklam Konseyi'nin 'Alın Verin, Ekonomiye Can Verin' sloganları ile başlattığı kampanyalar da aynı mesajı içermektedir. EBSO'da 'Üretim yoksa, kalkınmak hayaldir' diyoruz" diyen Yorgancılar, geçirilen süreçte hep krizi fırsata çevirmenin öneminden bahsettiklerinin altını çizerek şu açıklanmayı yaptı: "Ülkemizde ve dünyada krizi fırsat haline çevirebilen, kriz öncesinde doğru yatırımlar gerçekleştiren firmalar, krize rağmen büyümelerini sürdürdü. Kriz sonrası oluşan yeni düzende, teknolojiden en ileri seviyede faydalanmak bir ihtiyaç halini aldı. Dünya pazarlarında varlığını sürdürmenin kriz sürecindeki tek yolu, düşük maliyetli ve kaliteli üretim oldu. İşte bu noktada Ar-Ge faaliyetlerinin, teknoloji kullanımının ve inovasyonun değeri ortaya çıkıyor. Süreci doğru şekilde algılamış olan şirketler, yatırım ve maliyet hesaplamalarının yanında, inovasyon ve Ar-Ge faaliyetleri ile kendilerini ön plana taşıma başarısını gösterdiler."

## TÜRKİYE MARKALAŞMA YOLUNDA İLERLİYOR

Sürdürülebilir büyümenin, zorlu rekabet ortamı içerisinde, kaliteyi, inovasyonu, teknoloji ve ürün geliştirme konusunda Ar-Ge'nin önemini kavramak, değişen dünya ekonomik koşulları karşısında esnek hareket edebilecek güçlü bir yapı kurmak ile gerçekleşebileceğini dile getiren EBSO Yönetim Kurulu Başkanı Ender Yorgancılar, sürdürülebilir büyümede başarıya giden yolu şöyle anlattı:

"Büyümeyi ölçebilmeniz için mali veriler ve üretim kapasitesindeki artışlarının yanında verimlilik de kesinlikle göz ardı edilmemesi gereken bir ölçüttür. Şirketler ekonomik olarak, tablolar ve grafikler üzerinde büyüyebilir. Ancak verimliliği üretim ve yönetimde ön plana taşıyamayan, şirket stratejilerini oluşturamayan firmalar katettikleri yoldan hızla geri dönmek durumunda kalabilir. Bunu engellemek ve büyümelerini devam ettirebilmek için koordinasyonu, üretim ve yönetim stratejilerini oluşturmaları ve değişen koşullar karşısında sürekli revize etmeleri, çalışanların şirket he-

defleri doğrultusunda gelişimlerini sağlamak amacıyla eğitimlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Türkiye olarak, bugünkü dünya ortamında sanayimizin rekabet gücünü artırıcı uygulamalar içinde olmak durumundayız. Rekabet gücünü artırmanın yolu katma değerli ürünlerden, katma değeri arttırmanın yolu da her fırsatta altını çizdiğimiz; Ar-Ge, inovasyon ve markaya yönelmekten geçmektedir. Marka, firmalar tarafından yaratılacak en önemli meta ve ekonomik değerdir. Türkiye markalaşma yolunda yavaş ama emin adımlarla ilerlemektedir."

## STRATEJİK PLAN OLUŞTURULMASI ŞART

"Şirketler büyümedikleri dönemlere nasıl hazırlanmalı", bu konuda geliştirilmesi gereken strateji ne olmalı sorumuzu her şirketin doğma ve gelişme evreleri olduğunun altını çizerek yanıtlayan Yorgancılar, bu büyüme evresinde geleceğini doğru şekilde tayin edemeyen veya ekonomik değişimlere karşı esneklik gösteremeyen şirketlerin bu süreci negatif yönlü devam ettirdiklerini ifade ederek şöyle konuştu:

"İster süreç açısından, isterse genel ekonomik konjonktürün yarattığı dalgalanmadan etkilenmeleri sebebiyle, şirketlerin büyümedikleri dönemlerde atmaları gereken önemli adımlar var. Bu tip dönemler aile şirketleri için kurumsallaşma çalışmalarının yapılması, Ar-Ge çalışmalarını sürdüren firmalar için de bu dönemin sonunda belki bir marka yaratma veya mamul tasarımları için bir bekleme süresi olarak değerlendirilmeli.

Yatırımların planlanması da bu dönemlerde gerçekleştirilirse, elbette durgunluk döneminin ardından sistemli bir büyümenin alt yapısı oluşturulmuş olacaktır.

Her şirket için büyümenin yavaşlayacağı ve hatta durma noktasına geleceği bir dönem kuşkusuz ki mevcuttur. Bu dönemler için önceden planlar yapılması, kriz yönetimi ve stratejik planların oluşturulması şarttır. Bu planlar dâhilinde, yaşanan süreç şirket için fırsatların kapılarını açabileceği gibi, sonucunda iflasa kadar gidebilecek önemli zararlara da sebep olabilecektir. Bunlardan korunmak için şirketlerin doğal ekonomik çevreleri ile bağlantılarını güçlü tutmaları, yasal mevzuat ve devlet tarafından tanınan teşvik ve yardım politikalarını takip etmeleri, iç ve dış piyasalarda yeni pazar arayışlarını sürekli bir şekilde sürdürmeleri şarttır."

## ORTAK ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ VE KÜMELENME

EBSO Yönetim Kurulu Başkanı Ender Yorgancılar, zor dönemlerde sektörde işini korumak, geliştirmek isteyenlere yönelik görüşlerini açıklarken, "Genel itibariyle yukarıda saymış olduğum adımları emin bir şekilde atan şirketler, işlerini geliştirmek ve kendilerini büyütme fırsatını yakalayacaktır" diyerek şunları söyledi:

"Şirketler iç ve dış piyasalarla sürekli bağlantı halinde olmalıdır. Günümüzde ekonomi ve sanayi dünya çapında örülmüş bir örümcek ağı misali birbiriyle bağlantılı durumdadır. Dünya piyasalarını, reel sektörlerdeki gelişmeleri takip etmek, ileride karşılaşılabilecek değişimleri önceden tespit ve analiz etme konusunda şirket yönetimlerine yol gösterici olacaktır.

Bir diğer husus da ortak çalışma kültürüdür. Şirketler hem maliyetlerini düşürmek hem de üretimlerini artırabilmek için çeşitli yöntemler izlemektedir. Bu yöntemlerin başında da kümelenme gelmektedir. Ülkemizde ve dünyada sıkça gözlemlenebilen kümeler, ortak çalışma kültürünün en güzel örnekleridir. Kümelerin şirketlere kazandıracakları artıları, mevcut örnekleri gözlemlemek suretiyle, firmalarımız vizyonlarını genişleterek dünya rekabet ortamında hak ettikleri pozisyona gelebilir."



"EBSO sanayicilerimizin kurumsal ve yapısal gelişimlerinde, **rekabet edebilirlik düzeylerinde** ve özellikle krizden çıkış çalışmalarında önemli katkılar sağladı."

**ENDER YORGANCILAR**
TOBB Yönetim Kurulu Üyesi ve EBSO Yönetim Kurulu Başkanı





TOBB TÜRKİYE ULAŞTIRMA VE LOJİSTİK MECLİSİ BAŞKANI **ÇETİN NUHOĞLU:**

# "Kriz, kapsamlı **yapısal düzenlemeler için** bir katalizör oldu"

**TOBB Türkiye Ulaştırma ve Lojistik Meclisi Başkanı Çetin Nuhoğlu, küresel ekonomik krizin çoğu sektörde olduğu gibi lojistik sektöründe de kapsamlı yapısal düzenlemeler için bir katalizör olduğunu vurgulayarak Türkiye lojistik pazarının, Avrupa ve ABD kadar olumsuz etkilenmediğini söyledi.**

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Ulaştırma ve Lojistik Meclisi Başkanı Çetin Nuhoğlu, uluslararası ticaretin yanı sıra küreselleşme ile birlikte "sınır ötesi" hale gelen üretimin ayrılmaz bir parçası olan ulaştırma ve lojistik sektörünün, 2009 yılında dünya ticaretinde meydana gelen % 12'lik daralmadan ciddi şekilde etkilendiğini dile getirdi. Uluslararası ticarette önemli paya sahip olan özellikle kimyasallar, telekomünikasyon ürünleri ve tekstil ürünlerinin ticaretinde çift basamaklı düşüşler yaşandığını belirten Nuhoğlu, krizin ulaştırma ve lojistik sektöründeki etkilerini şu sözlerle ifade etti:

"Dünyanın dört bir yanında üretilen ürünlerin hedef pazarlarına ulaştırılmasını sağlayan küresel lojistik sektörü de ticaretteki daralmadan olumsuz etkilenerek, kimi araştırmalara göre sadece 2009 yılında 300 milyar dolar civarında değer kaybetti. Özellikle Avrupa'da daralan tüketici talebine karşın kapasite fazlası sıkıntısının giderek artmasıyla kapanan fabrikalar, limanlarda günlerce ve aylarca bekleyen gemiler, küresel çapta yoğun işten çıkarmalar ve bazı pazarların neredeyse tamamen gözden çıkarılması sıradan gelişmeler oldu. Ka-



rayolu taşımacılığında Avrupa'da % 10 gerileme yaşanırken, özellikle yapısal kapasite fazlası sorunu olan denizyolu konteyner taşımacılığında iş hacmi dünya çapında % 25'lere varan düşüşler kaydetti. Kriz, sektör ve dünya genelinde 'kapasite fazlalığı' sektör dışına çıkmasına yol açtı."

Dünya genelinde sektör içinde konsolidasyonun arttığını, küçük ve orta ölçekli firmaların sayısının, büyük oyuncular lehine azaldığını ifade eden Nuhoğlu, Avrupa lojistik sektörünün krizden çıkış için yeni gelişen ekonomilerden medet umduğunu belirterek şöyle konuştu:

"Ekonomik açıdan ciddi sıkıntılar içindeki Yunanistan'ın, Asya veya Arap sermayesini, lojistik sektörüne çekmek için ciddi bir lobi faaliyetine girdiğini, Avrupalı lojistik firmalarının ve liman vb. merkezlerin yine Ortadoğu ve Güneydoğu Asya firmaları başta olmak üzere yabancı yatırımları çekme yarışına girdiğini gördük. Çin'in büyük lojistik şirketlerinin Avrupa üzerinden yeni pazarlara açılmak üzere Yunanistan ve Türkiye başta olmak üzere bölge ülkeleriyle bir dizi ulaşım anlaşmasına imza atması da dünya lojistik haritasında önemli değişikliklere işaret ediyor."

## SEKTÖR YENİ GELİŞEN ALTARNATİF PAZARLARI İYİ KULLANDI

Lojistik sektörünün de kriz dönemi konjonktüründen özellikle 2009'un başlarında önemli ölçüde etkilendiğini dile getiren Nuhoğlu, "İhracatımızdaki % 30'luk azalma paralelinde karayoluyla gerçekleştirilen ihraç taşımalarımızda da toplamda % 27 civarında azalma meydana geldi. Bu düşüşler daha ziyade Avrupa bölgesine yönelik taşımalarda gerçekleşirken, özellikle 2009'un ikinci yarısından itibaren Ortadoğu ve BDT pazarlarına yönelik taşımalarda belirgin artışlar kaydedildi. Özellikle Avrupa bölgesine çalışan nakliye ve lojistik firmalarımız atıl kapasite sıkıntısıyla karşı karşıya kalırken, navlun seviyelerinde önceki yıla göre % 10'lara varan düşüşler gerçekleşti. Bunlara sektörü hali hazırda ciddi maliyetlerle karşı karşıya bırakan taşıma kotaları ve sürücü vizeleri gibi tarife dışı kısıtlamalar da eklendiğinde, Avrupa pazarı nakliyeciler açısından ciddi oranda kârsız bir pazar haline geldi" dedi.

Nuhoğlu, bu dönemde Türkiye Ulaştırma ve Lojistik Sektörü için Ortadoğu ve BDT-Rusya'nın yanı sıra Asya ve Kuzey Afrika'nın daha cazip alternatif pazarlar haline geldiğini belirterek, "Navlun gelirleri ciddi ölçüde azalan küçük ve orta ölçekli firmalarımız sektöre özel vergi avantajlarından da faydalanamadığından, likidite sorunları ve mali kaynak sıkıntıları dolayısıyla sektörden çekilme ya da farklı sektörlere yönelmenin yanı sıra Avrupa'da olduğu gibi Asya ve Ortadoğu ağırlıklı yabancı sermaye temin ederek birleşme veya satın almalara yönelme gibi yöntemlerle ayakta kalmaya gayret etti" diye konuştu.

Nuhoğlu, bütün bunlara rağmen, Türkiye lojistik pazarının, Avrupa ve ABD kadar olumsuz etkilenmediğini, özellikle Türkiye'nin yeni gelişen alternatif pazarlara yakınlık avantajını ve bölge içindeki güçlü konumunu kullanarak krizi büyük ölçüde aşabildiğini gördüklerini söyledi.

## SEKTÖR ÖNCELİKLİ STRATEJİLERİNİ HIZLA BELİRLEDİ

Sektörün, genel maliyetlerini düşürerek rekabet avantajı elde etmek üzere bir dizi uluslararası projeyi de bu dönemde hayata geçirdiğini dile getiren Nuhoğlu, şöyle devam etti:

"Ankara'da lojistik faaliyetleri tek merkezde toplayarak ölçek ekonomisi ve süreç verimliliği sağlayacak ve iç dağıtımı etkinleştirecek bir lojistik merkez kurulurken, UND öncülüğünde, Batı Avrupa'ya yönelik taşımalarımızı kolaylaştırmak ve hızlandırmak amacıyla önemli ihracat pazarlarımızdan Fransa'ya ve İtalya'ya yeni Ro-Ro hatları oluşturuldu. Söz konusu hatlar sayesinde nakliyecilerimize Avrupa'nın yanı sıra Kuzey Afrika pazarına da açılma imkânı verilirken, Fransa-İspanya taşımalarımız 3-4 güne, Kuzey Afrika ülkelerine yönelik taşımalarımız ise 5-6 güne indi. Yeni hatlar, ülke içindeki rekabeti artırarak fiyatları aşağı çekerken, özellik-




le Avrupa hattında ülkemiz nakliyecilerinin yaşadıkları 'geçiş belgesi kotaları' sıkıntılarının azaltılması sağlandı ve taşımalarda, dolayısıyla ticarette yerli ve yabancı tüm taşımacılar tarafından maliyet ve hız avantajı yakalandı.

Bu noktada, meslek örgütlerimizin de varlık sebebi olan 'Rekabet Öncesi İşbirliği'nin krizi aşmadaki rolünden de söz etmek isterim. Lojistik sektörünün rakip ülkeler karşısında ülkemizi bir adım öne çıkaracak düzeye getirilmesinin yolu, sektörün tüm paydaşlarının bir araya gelerek sektörün geleceğini günlük çıkar çatışmalarından arınmış, bilimsel temellerde dayanan analizlerle sağlıklı şekilde planlaması ve bu planların kararlılıkla hayata geçirilmesinden geçiyor. Bu bilinçle, TOBB Türkiye Ulaştırma Lojistik Meclisi olarak yeni dönemimiz için üyelerimizle birlikte oluşturduğumuz 5 alt komite ile (karayolu taşımacılığı, demiryolu taşımacılığı, eğitim, strateji ve lojistik köyler, kargo-kurye-dağıtım) ortak sorunlarımıza ortak çözümler bularak lojistik sektörümüzü geleceğe başarıyla taşımak üzere bizlerin ve ilgili tüm paydaşların üzerine düşen ödevleri yerine getirmesini sağlamaya çalışıyoruz. Komitelerimiz yeni döneme hızlı bir başlangıç yaparak 'öncelikli stratejilerini' belirledi.

> "Sektörel eğitimleri geliştiren ve insan kaynağına yeterince önem veren firmalarımız ciddi **rekabet avantajı** elde edecek."
>
> **ÇETİN NUHOĞLU**
> TOBB Türkiye Ulaştırma ve Lojistik Meclisi Başkanı

Öte yandan, krize rağmen başarıyla ve sektör paydaşlarının yoğun katılımıyla gerçekleşen 10. Ulaştırma Şurası'nda 2023 yılı için 400 milyar dolarlık 100 iddialı hedef belirledik. Bunlar da Meclisimizin stratejilerinde yerini aldı. Şimdi üyelerimizin ve sektör paydaşlarının yanı sıra Ulaştırma Bakanlığımız başta olmak üzere, ilgili tüm kamu kurum ve kuruluşlarımızın aktif desteğiyle bunları tek tek hayata geçirmeyi hedefliyoruz."

## SAĞLIKLI BİR RİSK YÖNETİMİ SİSTEMİ OLUŞTURULMALI

TOBB Türkiye Ulaştırma ve Lojistik Meclisi Başkanı Çetin Nuhoğlu, zor dönemlerde sektörde işini korumak, geliştirmek isteyenlere yönelik öncelikli önerisinin; kriz öncesi dönem için de geçerli olan talepteki belirsizlik, petrol fiyatlarındaki istikrarsızlıklar ve kur dalgalanmaları ve stok-kapasite fazlası gibi "öngörülemeyen" unsurlar karşısında sağlıklı bir "risk yönetimi" sisteminin oluşturulması olduğunu vurguladı. Küresel ekonomik sistemdeki her türlü değişiklikten çok kısa zamanda ve yakından etkilenen lojistik sektörünün mevcut ve gelecek koşullarının, olasılıkların, küresel gelişmelerin farkında olarak kısa-orta ve uzun vadeli planlamasını mikro ve makro ölçeklerde, firma ve sektör bazında yapması üzerinde duran Nuhoğlu, önerilerini şöyle sıraladı:

"Risk yönetimi bakımından güncel ve etkileyici bir örnek vermek gerekirse, Alman Lojistik Konseyi'nin (Logistics Council Germany) 20-22 Ekim'de gerçekleşen olan Alman Lojistik Kongresi'nde ilk kez lanse ettiği 'İthalat Sismografı' örnek alınabilir. Fraunhofer Araştırma Grubu ile tedarik zinciri hizmetleri için geliştirilen bu pilot proje Alman lojistik hizmet sağlayıcılarının pazardaki değişimlere daha hızlı yanıt verebilmelerini sağlamak üzere hem küresel, hem de Almanya'ya mal akımlarını şeffaf hale getiriyor.

Operasyonel verimlilik için mevcut sistemlerin etkin kullanımının yanında IT kapasitelerinin geliştirilmesi, tedarik zincirinin izlenebilirliğinin artırılması, yenilikçi yaklaşımlarla müşterilere sunulan çözümlerin sürekli olarak iyileştirilmesi de 'müşteriyi elde tutma' stratejisinin önemli bir unsuru olacaktır.

Gelişim stratejilerinin bir parçası haline gelen, birleşme ve satın almalar da lojistik firmalarımızca iyi değerlendirilmeli, potansiyel firmalar ile ilgili sağlıklı ön değerlendirmeler yapılmalı. Datamonitor tarafından yayımlanan bir araştırmaya göre, küresel lojistik ve ekspres taşımacılık pazarı önümüzdeki 3 senede % 14 büyüyerek yaklaşık 4 trilyon dolar değerine ulaşacak. Ancak, talep Kuzey Amerika ve Avrupa'dan, Latin Amerika, BRIC ülkeleri (Brezilya, Hindistan, Çin, Rusya) ve Ortadoğu'ya kayacak. Bu eğilim, Kuzey Amerika ve Avrupa'nın 2013'e kadar küresel pazardan % 2,2 ve % 1,5 kaybedeceği, bu arada Asya Pasifik Bölgesi'nin % 1,5 pay kazanacağı beklentisiyle kendisini ortaya koyuyor. Dolayısıyla firmalarımız yeni pazar fırsatlarını iyi değerlendirmeli, ancak bu pazarlara girmeden önce gerekli analizlerini de sağlıklı şekilde yapmalı.

Son olarak özellikle vurgulamak istediğim konu, kriz döneminde kısa vadeli 'maliyet düşürme' baskılarıyla dünya çapında izlediğimiz işten çıkarmalar, krizin sonlanmasıyla ciddi bir 'kalifiye eleman krizine' düşme tehlikesini de beraberinde getirdi. Küresel sistemlerden haberdar ve sektörün gerektirdiği çok boyutlu niteliklere sahip kalifiye insan kaynağı kriz öncesinde de son derece sınırlıyken, sektörün gelişimiyle bu daha büyük bir ihtiyaç haline gelecek. Sektörel eğitimleri geliştiren ve insan kaynağına yeterince önem veren firmalarımız ciddi rekabet avantajı elde edecek."

TOBB KADIN GİRİŞİMCİLER YÖNETİM KURULU BAŞKANI **AYNUR BEKTAŞ:**

# "Krizden büyüyerek çıktık"

TOBB Kadın GirişimcilerKurulu Başkanı ve aynı zamanda tekstil sektöründe önemli bir marka sahibi olan Aynur Bektaş, küresel krizden şirketini büyüterek çıktığını açıklarken, **"Yaptığımız ilk iş ayrı ayrı olan firmalarımızı bir çatı altına topladık.** Anadolu yatırımlarımızı hiç durdurmadık, ağırlık verdik. Herkes işçi çıkarırken biz işçi aldık" dedi.

TOBB Kadın Girişimciler Kurulu Başkanı ve aynı zamanda Hey Tekstil'in sahibi olan Aynur Bektaş, 25 bin dolar sermaye ile başlattığı tekstil işini 16 yılda 500 milyon dolar cirosu olan, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinden biri haline getiren başarılı bir kadın girişimci. Bektaş, küresel finansal kriz döneminde şirketinin büyüme stratejisini şöyle özetledi:

"Küresel kriz başladığında 2008 sonları, 2009 başlarında her firma gibi biz de çok zorlandık. Özellikle istihdam yüklü ve emek yoğun bir sektörde çalıştığımız için 4 bin çalışanımızla geçici bir süre de olsa biz de bir şaşkınlık yaşadık. Yaptığımız ilk iş ayrı ayrı olan firmalarımızı bir çatı altına toplamak oldu. Anadolu yatırımlarımızı hiç durdurmadık, ağırlık verdik. Herkes işçi çıkarırken biz işçi aldık. 2009 yılında bin 90 işçi aldık. Dışarıdaki üretim tehlikeye girmişti, kapanan atölyeler, verimsiz çalışmalar nedeniyle dışarıdaki üretimi azalttık.

Bu dönemde içeride üretim yaptıklarını ve büyümeyi seçtiklerini dile getiren Bektaş, ama bu büyümenin İstanbul'da küçük, Anadolu'da büyük olduğuna dikkat çekerek, "Adetsel olarak siparişlerimizi yüzde 30 büyüttük, ciro olarak da % 20 büyüdük ve krizden büyüyerek çıktık. Bir diğer etken de finansa önem verdik ve finansı en iyi şekilde yönetmeye çalıştık. Ayrıca tasarım ekibimizi etkin hale getirip, tasarımı öne çıkardık."

Bektaş, özellikle içinde bulunduğu tekstil sektöründe birçok şirket küçülürken kendi işini sürdürmesi konusunda izlediği yöntemleri (ürün çeşitliğini artırmak, pazar değiştirmek,teknolojik yenilikler, yeni iş süreci veya model tasarımı gibi) şöyle açıkladı: "Birçok şirket küçülürken, biz büyüdük. Ürün çeşitliliğini artırdık. Pazar değiştirmedik. Özellikle de model tasarıma ağırlık verdik. Yurt dışındaki tasarım ofislerimizi daha faal hale getirdik ve model yapabilme kapasitelerini artırdık. Dolayısı ile müşteriye çok kısa terminli mal yapmaya başladık. Yurt dışındaki ofislerimiz kuvvetli olduğu için direkt müşterinin yanında olup, siparişlerini alıp çok kısa sürede teslim ettik. Anadolu'da birçok ilde fabrikamız olduğundan ve verimlili çalıştığından dolayı hızlı üretim yapabildik."



## KURUMSAL SORUMLULUK ÖNEMLİ

Şirketlerin büyümedikleri dönemlere nasıl hazırlanması gerektiği, bu konuda geliştirilmesi gereken stratejiler üzerine görüşlerini açıklarken, siparişin olmasının çok önemli olduğunun altını çizen Aynur Bektaş şöyle konuştu: "Firmanın büyüyebilmesi için ürettiği malı satabilme kabiliyetinin olması lazım. Özellikle kendi sektörüm tekstil için konuşuyorum, eğer firma iç pazarda bir iş yapıyorsa mağazadaki satış kabileyetlerini artırması lazım. Satın almalar küçüldü yani ihtalatcı firmalar küçüldü ama bunun yanında pazarlama ağınızı büyütebilirsiniz."

Aynur Bektaş'ın, zor günlerde işini korumak ve geliştirmek isteyenlere tavsiyesi ise şöyle: "Kurumsal sosyal sorumluluk her dönemde çok önemli. İşçiniz iş yerine ve işine güvenirse, morallerin bozuk olduğu dönemde bile işine mutlaka dört elle sarılıyor. Vefasızlık yapmıyor. Sizinle beraber oluyor. Bir de yönetim ağınızı genişletmek, gerektiği zaman işçiyi de yönetime dâhil etmek ve şeffaf olmak, bilgi vermek... İnsana yatırım yapmak çok önemli. Kapalı kutu çalışmamak gerekiyor."