

# Leadership Insights



Dr. Yeşim Toduk AKİŞ

İçimizdeki Lider

## “Bir değişim Yöneticisi Cem Nafiz Yalçın”



Dünyanın her tarafını ısıtan Termo Teknik şirketinin CEO' su Cem Nafiz Yalçın . . .

Bir değişim Yöneticisi, Çok uluslu şirketine “Yerel” Yönetimi ve AR-GE' yi önermiş, bu süreçte başarılı olmuş bir doğal lider.

*BEN SANAYİYİ, ÜRETİMİ SEVİYORUM. GERÇEK KATKININ, GERÇEK ZENGİNLİĞİN BURADAN KAYNAKLANDIĞINI DÜŞÜNÜYORUM. DENETİM SIRASINDA DA DANIŞMANLIK SIRASINDA DA HEP SANAYİ ŞİRKETLERİ İLE ÇALIŞMAYI TERCİH ETTİM. ÜRETİMİN VERDİĞİ HAZ, O SONUCU ELİNE ALABİLME SEVGİSİ BENCE BAMBAŞKA BİR DUYGU. DOLAYISI İLE HEP SANAYİ HEP SANAYİ DİYORUM.*

#### **Sizi tanıyabilir miyiz?**

1966 doğumluyum. Robert Lisesi ve Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesi'ni bitirdikten sonra Deloitte & Touche Denetim ve Danışmanlık Firması'na katıldım. 6 sene orada denetçi, danışman ve müdür olarak görev aldım. Daha sonra Profilo Grubu'na katıldım. 1999'dan beri Termo Teknik şirketinde üst düzey yönetici olarak çalışıyorum. 2008'den beri de Termo Teknik'in CEO'suyum.

#### **Siz hep endüstriyel şirketleri seçtiniz, üretimi mi tercih ediyorsunuz?**

Ben sanayiye, üretimi seviyorum. Gerçek katkının, gerçek zenginliğin buradan kaynaklandığını düşünüyorum. Denetim sırasında da, danışmanlık sırasında da hep sanayi şirketleri ile çalışmayı tercih ettim. Üretimden aldığı haz, o sonucu eline alabilme sevgisi bence bambaşka bir duygu. Dolayısı ile hep sanayi, hep sanayi diyorum.

#### **Biraz Termo Teknik'i anlatabilir misiniz?**

Termo Teknik 1966'da kurulmuş bir Türk kuruluşu. 1997'de Merrill Lynch Türkiye'deki ilk risk sermayesi yatırımı olarak şirketin %40'ına ortak oldu. 1999 yılında da uluslararası Caradon Grubu şirketin %85'ini Merrill Lynch ve Türk ortağından satın aldı. Böylece yavaş yavaş uluslararası bir şirket hüviyetine geçmiş oldu. 2008 yılında ise Caradon Grubu şirketin %100'ünü satın alarak tamamen yabancı sermayeye geçirdi.

#### **Caradon dünyada bu alanda bilinen bir şirket mi?**

Caradon dünyanın ikinci en büyük panel radyatör grubu, merkezi İngiltere'de. Belçika'da, Hollanda'da, Romanya'da ve Türkiye'de fabrikaları var. Bunun dışında Avrupa'nın hemen hemen bütün ülkelerinde kendi ticari yapıları söz konusu. Bütün Avrupa'ya hizmet veriyor. Termo Teknik bu grubun içinde çok önemli bir yer alıyor, yıllardır Türkiye'nin en büyük panel ihracatçısı. Her sene 100 milyon dolar civarında ihracatımız söz konusu. Bu ihracat dünyanın her yerine; ABD'den Çin'e, Şili'den Avustralya'ya kadar gidiyor. Hatta Antartika'daki bir araştırmaya üssünde dahi Termo Teknik'in radyatörleri takılı.

#### **Termo Teknik ihracatını ve Türkiye satışlarını aktarır mısınız?**

Dünyanın her yerinde biz varız, fakat daha çok Batı Avrupa ağırlıklı olarak çalışıyoruz, ihracatımızın çok büyük bir kısmı Batı Avrupa'ya yönelik gerçekleşiyor. Türkiye'de toplam ciromuz 30 milyon dolar civarında. Tabii bu miktarlar yıla göre değişiyor ama Türkiye'nin aşağı yukarı en büyük dördüncü pazarına sahibiz. Fabrikamız dört buçuk milyon yıllık radyatör kapasitesine sahip, dünyanın en büyük fabrikalarından biri bu konuda.

#### **Çorlu'daki fabrikanızda 500 kişi çalışıyor, Türkiye'de AR-GE yapıyor musunuz?**

Bizim AR-GE'miz çeşitli ülkelere yayılmış durumda, Belçika, İngiltere ve Türkiye'de de var fakat daha kısıtlı. Örneğin; Türkiye için kombi üretimini kendimiz geliştirdik. AR-GE grubumuz Türkiye için özel kombiler dizayn etti. Yurtdışındaki fabrikalarımızdan getirmekten ziyade, Türkiye için özel bir kombi üretti. Özellikle radyatör konusunda çok ilerici, değişik geliştirmeler söz konusu. Bunlar genellikle tek bir ülkenin, bölgenin projesi değil, birleşik olarak yapılan projeler. Termo Teknik'in en kuvvetli olduğu yönlerden biri radyatör konusunda hem teknik hem de estetik olarak genel kabul görmüşün çok ötesinde çözümler, yenilikler oluşturabilmesi. Bizim amaçlarımızdan biri, özellikle Türkiye'de, radyatörün evinizin dekorasyonunun bir parçası haline getirmek. Şöyle düşünersek; evinizde en büyük metal parçalar, salonunuzun her köşesinde radyatör bulunuyor. Evinizin her ayrıntısını seçiyorsunuz, özenle tasarlıyorsunuz... Camlarınızı, çerçevenizi, boyanızı kendiniz seçiyorsunuz, parkelerle uğraşıyorsunuz. Ama müteahhit hangi radyatörü seçtiyse onu kabul ediyorsunuz, müteahhit de genellikle en ucuzunu, ya da kendisinin yüzünü kara çıkarmayacak bir kalitedekini sunuyor. Daha iyisine genelde pek bakmıyor. Halbuki bizim elimizde son derece şık ve değişik modeller var. İhtiyaca göre çok güzel modeller yapabiliyoruz.



### Tasarımcılarla çalışıyor musunuz?

Hayır genel anlamda tasarımcılarla çalışmıyoruz. O ayrı bir dal, çok butik, çok niş bir şey. Bununla ilgili olarak kontaklarımız var, arzu eden kişileri buraya yönlendirebiliriz ama fabrika ve sanayici olarak belli bir ekonomiyi yakalamamız gerekiyor ki makul bir fiyatla ilerleyebilelim. Şu anda pazarda da dekoratif radyatörler var, bunlar çok çok yüksek fiyatlarda satılıyor. Halbuki biz son derece makul fiyatlarla tüketiciyi üzmeden, düşündürmeden, fazla rahatsız etmeden ona evini çok daha şık bir mekana çevirebilme imkanı sağlıyoruz.

**Siz bu şirkete başladığınızda, satın alınan bir Türk sermayeli şirketin yabancı sermayeye ve uluslararası dünya devinin çalışma prensibine geçişini yaşadınız. Belki de bu değişimin liderliğini yaptınız. Biraz o günlere dönersek, nasıl bir değişim yaşandı?**

**Artık birçok şirket yabancı sermayeleşme yoluna gidiyor, okurlara bir öngörü vermesi açısından tecrübelerinizi aktarır mısınız?**

1999 yılına kadar Termo Teknik bir şahıs şirketi niteliğindeydi. Fakat Caradon Grubu kendi standartlarında zikrettirmekten ziyade, her gittiği ülkenin şartlarına uygun olarak bir yapılanmanın ve yavaş yavaş yükselişin sağlanmasını tercih eden, her ülkede yerel şartları dikkate alan bir şirket. Daha otonomi tanıyan bir şirket. Çok da dolu bir şekilde değişiklik kültürü empoze etmek istemediler. Uzun süre Türk ortak ve Caradon, ortak bir yapı içinde ilişkiyi sürdürdüğü için her iki tarafın da çıkarlarını ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir yapının oluşmasına özen gösterildi. Bu çerçevede öncelikle finansal yapı baştan ele alındı. Burada uluslararası raporlama ve kontrol sistemlerinin oluşturulması öncelik sahibiydi. Ardından fabrikanın iyileştirilmesi, uluslararası standartlara yükseltilmesi konusunda projeler yapıldı. Bunu çok hızlı bir yatırım süreci takip etti. Caradon satın aldığı zaman Termo Teknik'in kapasitesi 1 milyon civarındaydı. Biz iki hat ile çalışıyorduk. 2002'den itibaren aşağı yukarı her 2 sene bir Termo Teknik yeni bir hat ekledi tesislerine. Her sene kapasitesini 1 milyon, 1 milyon artırdı. Fabrika sürekli olarak inşaat ve yatırım halindeydi.

Bu süreç içinde bina olarak da yeterli kalmamasından dolayı, yandaki arsayı satın aldı. Orada inşaatlar yaptı. Yandaki fabrikayı satın aldı, orayı kendi ihtiyaçlarına göre geliştirdi. Caradon satın aldığından beri, hem işletme sermayesi hem fabrika yönetimi olarak Türkiye'ye yaklaşık 100 milyon doların üzerinde yatırım gerçekleştirildi. Caradon'un Türkiye'ye çok büyük bir inancı var ve bugüne kadar bütün kazanılan paralar tekrar Türkiye'de yatırıma döndürüldü. Şu anda da ortaklığın sona ermesi ve Caradon'un tamamen %100 sahipliğinden sonra yeniden bir dönüşüm, yeniden bir yapılandırma içindeyiz. Öncelikle Pazarlama & Satış bölümümüzü yeniden elden geçiriyoruz. Türkiye pazarına daha fazla önem verip, bilinirliğimizi artırmaya yönelik reklam, PR çalışmalarını ilk defa Termo Teknik bünyesinde başladı. Satış organizasyonlarımızı baştan ele alıyoruz. Hepsini günün ihtiyaçlarına, pazara ve müşteriye daha yakın olmaya yönelik olarak yeniden yapılandırıyoruz. Fabrikanın kapasite büyümesi artık sona erdi. Şimdi verimliliğe yönelik çalışmalarımız devam ediyor. Burada da son iki sene içinde çok önemli adımlar attık. Şirketin, fabrikamızın verimliliğini ciddi oranlarda ileri götürdük. Şu anda grubun içinde en verimli çalışan fabrika bizimki.

*BİR SANAYİ ŞİRKETİNİ HER ZAMAN  
ÇOK YALIN TUTMAK  
ZORUNDASINIZ. BÜROKRATİK BİR  
YAPIYA GİRERSENİZ, FARKLI  
MÜŞTERİ SEGMENTLERİNİN  
İSTEKLERİNDEN UZAK KALIRSINIZ.*



**Bugün siz liderlik kavramını nasıl aktarıyorsunuz?****Avrupa'nın da ikincisi dediniz değil mi?**

Evet, grupta Avrupa'da iki numarayız. Termo Teknik olarak panel radyatörde Türkiye'nin en büyük üreticisiyiz.

**Bundan sonraki 5 yıl için vizyonunuz nedir?**

Şirketin iki tane temel amacı var, birincisi; halen devam etmekte olan verimlilik çalışmalarını sonucunda, bunu daha da geliştirip her zaman dünyanın en verimli, en kaliteli radyatörlerini en ucuza üreten, değişik kanallarla kullanıcıların hizmetine sunan ve bunu başarılı bir hizmet ağıyla destekleyen bir şirket haline gelmek. ikincisi de tüketiciyi radyatör konusunda bilinçlendirip, tüketicinin, son kullanıcının tercihi olmak. Bunu yapabilmek için de değişik, estetik ve ekonomik çözümler sunabilmek.

**Sanıyorum aile şirketine üst düzey yönetici olarak dışarıdan gelen ilk kişisiniz. Nasıl bir yönetim sistemi getirdiniz ve denetim anlayışı olarak neleri değiştirdiniz?****Liderlik yapınızdan da bahsedebilir misiniz?**

İlk etapta sistematik ve kurumsal bir yapıya geçmek için yavaş yavaş içerideki oluşan yapıyı bozmadan, çok önemli, rahatsız edici değişiklikler yapmadan ama kurumsal yapının da gerekliliğini anlatarak, ikna ederek bir yapı değişikliği sürecine geçtik. Bu çerçevede özellikle ihtiyaç olmayan birtakım bölümler, işlemler tıraşlandı. Şuna çok dikkat ettik, Termo Teknik'in kendi yapısı içinde insanların, çalışanların bağlılığı, kendini adanmışlığı, özellikle mühendislik konusundaki geniş birikimi gibi çok önemli artıları var. Şartların zorlaması sonucu, imkansızlıkların zorladığı bir ortamda çok yaratıcı mühendislik çözümlerinin oluşturduğu bir birikimi sonuna kadar kullanmak istedik. Bir sanayi şirketini her zaman çok yalın tutmak zorundasınız, bürokratik bir yapıya girerseniz, farklı müşteri segmentlerinin isteklerinden uzak kalırsınız.

**Çalışan bağlılığı hep çok yüksek oranlarda mıydı?**

Hep öyleydi. Bu, şirketin geçmişinden gelen en önemli artısı. Fabrikaların müdürünün birinci önceliği, kendi fabrikasının verimliliğinden de öte müşterinin isteğini yerine getirmektir. Dolayısıyla bu tarz bir kültürün olması benim için çok büyük bir şans. Biz bu kültürü korumaya çok önem verdik. Dünya standartlarına baktığımız zaman göreceli olarak orta büyüklükte bir şirketiz. Yalın yönetim, bürokrasiden ziyade anında problem çözmeye yönelik, inisiyatifin bol kullanılmasına izin veren bir yapımız var. Formal değil informal yollarla problemlerin çözülmesi ve de büyük toplantılarla değil, iki, üç kişinin "ya bir problem var gel şunu konuşalım, bu şekilde mi halledelim?" demesine imkan verecek şekilde yapılandırmayı tercih ettik. Bizde üç kademe olarak tepe yöneticisi, müdür ve ekibi vardır. Daha fazla bir kademeye girmek istemedik. Verimliliğin, yaratıcılığı ve müşteri odaklılığı teşvik ettiği bir yapı oluşturmaya dikkat ediyoruz. Yavaş yavaş, günün ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde, şurası biraz eksik kalıyor, burayı düzeltelim, bu tarafı serbest bırakalım gibi kurumsal yapının kuvvetlendirilmesine yönelik nokta atışları yapıyoruz.

**Çalışanların kıdem süreleri nasıl?**

Üst düzeyde en genç, en kıdemsiz kişi benim. Benim de 10 senem bitti. Bizim şirketimizde insanlar kendilerini, özel hayatlarını, her şeyi bir kenara bırakıp şirketin ihtiyaçları için her şeyi yapıyorlar, muazzam bir sevgi var, Termo Teknik de çalışanlarına aynı sevgiyi, yakınlığı gösteriyor.

*TERMO TEKNİK'İN EN KUVVETLİ OLUĞU YÖNLERDEN BİRİ RADYATÖR KONUSUNDA HEM TEKNİK HEM DE ESTETİK OLARAK GENEL KABUL GÖRMÜŞÜN ÇOK ÖTESİNDE ÇÖZÜMLER, YENİLİKLER OLUŞTURABİLMESİ. BİZİM AMAÇLARIMIZDAN BİRİ ÖZELLİKLE TÜRKİYE'DE, RADYATÖRÜ EVİNİZİN DEKORASYONUNUN BİR PARÇASI HALİNE GETİRMEK.*

**Sendika ilişkileri nasıl?**

Sendika var tabii. Haklarını sonuna kadar koruyan, savunan ama Termo Teknik'e de güvenen, onun ihtiyaçlarını anlayan ve buna göre gerektiği yerde esneklik gösteren bir sendikayla çalışıyoruz.

**Yöneticilerin arasında kadın çalışan var mı?**

Kadın çalışan müdür seviyesinde iki arkadaşımız var.

**Termo Teknik radyatörlerinde marka olarak şirket ismi mi kullanılıyor? Aynı bir şirket markanız yok mu?**

Türkiye için yok, yurtdışında var tabii, çok değişik markalarla çalışıyoruz. "Softline" isimli bir modelimiz var, "Style" ismini taşıyan alüminyum radyatör yerine geçecek düz ve ahşap görünümlü modeller var.

**Markalaşma çabanız, pazarlama çabanız var...**

Termo Teknik'i marka olarak yansıtmaya ilk defa bu sene başladık. Yoğun bir reklam kampanyası düzenlendi. Şu aralar bunun çalışmalarını yapıyoruz.

**Yurtdışına strateji konusunda aylık ya da yıllık olarak düzenli raporlama yapar mısınız?**

Bizim yapımız çok farklı, gruptaki her şirket yarı otonom şekilde çalışır. Herkesin yurtdışında kendi müşterisi vardır. Örneğin; İngiltere merkez olması itibarıyla -Caradon orada pazar lideridir- çok farklı kanallarda ondan bağımsız olarak mal satıyorum. Hollanda'da da Caradon açık ara pazar lideridir, ben Termo Teknik olarak o pazarda da mal satıyorum. Pazarın çok değişik beklentileri var. Üst segmentler var, marka isminin öne geçtiği bölümler var. Bu bölümlere daha çok Batı Avrupa'dan markalı ürünler girerken, biz daha alt segmente, marka değerinden ziyade ürünün kendi değerinin öne çıktığı, fiyatın önem kazandığı segmente giriyoruz. Bu şekilde Caradon Grubu aynı ülkede çok farklı segmentlere, farklı müşteri algılamasıyla beraber ürün satabiliyor. Dolayısıyla hiçbir zaman birbirini çok net bir şekilde bloklamıyor.

**Merkezi bir yerden idare edilmeden, tamamen ayrı bir şirket gibi mi çalışıyorsunuz?**

Raporlamam aylık olarak; finansal değerleri içerir, bir sayfadan oluşur. Telefonda 5 dakika ya konuşurum ya konuşmam. Tamamen otonomdur.

**Uluslararası bilgi paylaşımını nasıl yapıyorsunuz?**

Bilgi paylaşımını uluslararası toplantılarla sağlıyoruz. Pazarlamacıların ortak toplantıları oluyor. Mühendislerin toplantıları oluyor. Fabrika ziyaretleri yapılıyor. Bilgi paylaşımı formal şekilde işlemiyor. Bilgi almak isteyen bunu direk olarak sorup danışıyor.

**Şirket birleşmesi sürecinde sorun yaşandı mı?**

Grup içinde sadece ilk zamanlarda, Caradon ile birleşildiğinde sorun yaşanıyordu. Fabrikanın kapanmasından endişe ediliyordu, bu süreçten olumsuz şekilde etkilenileceğinden korkuluyordu. Ancak zaman içinde; hem Caradon yönetiminin hem de bizim tavrimiz güven yarattı ve bu sorunlar çözüldü.

**Caradon Çin'de fabrika açmayı düşünüyor mu?**

Hayır, böyle bir hedef yok. Çin apayrı bir pazar, orası henüz kalite standardı olarak bizim seviyemizin çok altında.

**Rusya'da var mı?**

Orada satış olarak var. Üretimde rakamlardaki büyüklük çok önemli, Rusya, Ukrayna pazarı tek başına bir üretime, yeni bir yatırıma müsait değil. Zaten dünyada bir kapasite fazlası var. Radyatöre yeni yatırım pek yok, çok nadir.

**Termo Teknik'in ihracatını %15-20'lerden %50'ye çıkarmayı nasıl başardınız?**

Yükselme grup içerisinde başladı. Caradon Grubu'nun Türkiye'den direk mal almaya başlaması bu yükselişi sağladı. Bu durumun getirdiği verimlilik, kuvvet ve büyüme ile kendi pazarlarımızda da büyüdük.

**Grup için o satışa nasıl ikna ettiniz, kapasite mi yetmedi yurtdışında?**

Kapasite problemi vardı ama daha önemlisi 2001 krizi bizim için çok büyük bir fırsat oldu. Türkiye'nin maliyeti çok düştü. Uluslararası şirketler için Türkiye'de yaşanan kriz, eğer Türkiye'den mal tedariki yapıyor ise her zaman fırsat yaratıyor, çünkü bir anda maliyet düşüyor, kurlar yükseliyor, Türkiye çok enteresan bir yer olmaya başlıyor. Tam tersi de gerçekleşebiliyor, 2007-2008 yılında olduğu gibi kurların düşmesi; Türkiye'deki genel maliyetlerin süratle artmaya başladığı dönemlerde, uluslararası rekabetimiz açısından en zayıf olduğumuz dönemler oluyor. Genelde Türk sanayicileri, kurlar yükselsin, maliyetler düşsün ki satış yapabilelim istiyorlar.

Asıl sorun da zaten Türkiye'deki yüksek faiz politikasından dolayı kurların, rekabeti engelleyecek şekilde aşağıda kalması.

### **Kurların aşağıda kalması sanayi için iyi mi?**

Sanayi açısından çok kötü. Yurtdışındaki fonlar, finansal yatırımcılar sürekli Türk parası satın alıp, Türkiye'de finansal yatırım yapıyorlar. Hazine bonosu alındığında devlet ucuzca borçlanıyor belki ama milletin, ülkenin sanayi gücü darbe alıyor. Biz 2004-2008 arası sürekli olarak rekabet gücümüzü azalttık. Türkiye'deki genel maliyetler sürekli olarak arttı.

Bu durum rekabet gücünü ciddi şekilde etkiledi. ihracat pazarında çok ciddi şekilde Batı Avrupa'dan bile sıkıştırılma başladı. Buradan giden mal Türkiye menşeline sahip olduğu için otomatik %10 oranında kaybediyor. Rekabet edebilmek için bunu maliyetle sübvansede edebilmek gerekiyor.

Örneğin; saç dünya standartları üzerinde, enerjiyi, elektriği dünya genelinin üzerinde fiyatlarla alırsam buna ek olarak işçilik de kur ve genel artışlarla artarsa, bana yaşam hakkı kalmıyor.

### **Şimdi bu kurlar biraz daha yükseldi, daha cazip bir noktaya gelmeye başladı mı?**

%20 oranında kur kaybı oldu sanırım. Tabi bizim sektörümüzde saç, işçilik ve biraz da enerji önemli olan. Durum çok sağlıklı, saç firmaları bir anda %30 zam yaptım diyor ama müşteri bunu kabul etmiyor ki... Sonuçta karlılık düşüyor, yavaş yavaş sen zorlanmaya başlıyorsun.

### **Caradon veya Termo Teknik'le ilgili eklemek istedikleriniz neler?**

Biz çok dinamik bir şirketiz. insanların içlerindeki potansiyeli ortaya çıkarıp kurum adına çözüm bulabilmelerini, yaratıcı fikirler üretmelerini teşvik eden bir yapımız var. Bu aşağıya doğru da, kurum kültürüyle uyumlu bir şekilde ilerliyor, dolayısıyla insanlar bizle çalışmaktan hem maddi hem de manevi yönden son derece memnunlar.

### **Katılımcı bir yönetim sistemi yani?**

Kesinlikle, hiçbir zaman benim söylediğim doğrudur diye bir şey yok, her fikir her zaman tartışılabilir. Hatta o kadar tartışılır ki bugün A dediğim şeye, yarın rahatlıkla B derim, çünkü o süreç içinde A'dan B'ye geçmek daha doğru olmuştur. Ya da ben hata yaptığımı görüp, bir dakika arkadaşlar haklısınız diyebilirim. Hata yapmaktan korkmayan, hata yaptığını söylemekten çekinmeyen biriyim. Bağırın, çağırın, dosyaları havada uçuran bir yapım yok. Son derece medeni bir şekilde çalışıyoruz. Dolayısıyla da rahat bir ortamımız var.



## **AMROP TURKEY**

**Dr.Yeşim Toduk AKİŞ is Managing Partner in Amrop Hever Istanbul**

[www.amrop-tr.com](http://www.amrop-tr.com)

Ebulula Cad. Caglayan Sitesi A Blok No: 26/9 Levent 34330 Istanbul – Turkey

Copyright © 2009 Amrop Hever Istanbul. All rights reserved