



Dr. Yeşim Toduk Akış

Liderlikte “hizmet odaklılık”

En lokal, uluslararası şirket yaratma hikâyesi...

ASLAN UZUN İLE YAPTIĞIMIZ LİDERLİK SOHBETİNDEN ÇOK ÖNEMLİ İPUÇLARI ÇIKARTTIM. BAŞINDA BULUNDUĞU CEVA'YI “EN LOKAL ULUSLARARASI LOJİSTİK ŞİRKET” OLARAK TANIMLAYARAK, MÜŞTERİLERİNİ GERÇEKTEN “İŞ ORTAĞI” OLARAK GÖREREK, ÇALIŞANLARININ, “BİRER GENEL MÜDÜR” GİBİ İNİSİYATİF ALIP, KARAR VERİCİ OLARAK GELİŞTİREREK, ÇOK ÖZGÜN BİR AİLE KÜLTÜRÜ OLUŞTURMUŞ OLDUĞUNA TANIK OLDUM. ASLAN BEY, KURDUĞU TAKIM İLE TUTKULU VE FEDAKÂR ÇALIŞAN, GELİŞİM ODAKLI BİR LİDERLİK SERGİLİYOR. SEKTÖRÜNDE EN YENİLİKÇİ UYGULAMALARI GELİŞTİREREK, HIZLI BİR ŞEKİLDE LOJİSTİK SEKTÖRÜNE ULUSLARARASI ARENADA LİDERLİK EDİYOR. TÜM BUNLARI NASIL GERÇEKLEŞTİRDİĞİNİ KENDİSİYLE YAPTIĞIMIZ SÖYLEŞİDEN OKURLARIMIZ DA ÇIKARTACAKLAR...

Lojistik sektörü yirmibirinci yüzyıla damgasını vuran bir sektör. Siz bu sektörde eski ismi ile TNT Lojistik, yeni ismi ile Ceva Lojistik'i nasıl konumladınız? Bugün sizin liderliğinizde şirket nereden nereye geldi?

Lojistik dünya kurulduğundan bu yana var olan bir sektör. Ancak, İkinci Dünya Savaşı'nı takiben bugünkü anlamını kazanmaya başladı. Türkiye'de ise sektör ilk olarak nakliyecilik olarak başladı, ardından dünyadaki gelişmelerin devamı olarak 1990'lı yılların sonunda, 2000'li yılların başında duyulmaya başladı. Türkiye'nin doğuyla batı arasında köprü konumunda olması da bu aşamada önemli bir faktör oldu. 2000'in başında ben Koç Holding - Ram Dış Ticaret'te

genel müdür yardımcısıydım. Biz de lojistik servisi alma konusunda sıkıntı çekiyorduk. Sonunda lojistikte bir dünya devi ile ortak bir şirket kurulmasına karar verildi ve o zamanki adı TNT olan TNT Lojistik ile anlaşıldı. 2000 yılında %50 TNT - %50 Koç'a ait olmak üzere bir lojistik şirketi kuruldu. Daha sonra 2001 yılında TNT ilk faaliyetlerine başladı. Ardından bu ortak girişim (JV), Kargotek firmasını satın aldı. Ben de 1 Mayıs 2002'de Koç Holding tarafından TNT Lojistik'e iş geliştirme direktörü olarak atandım. Daha sonra gerek Koç'un odaklanma stratejisi, bunun yanında da TNT'nin Türkiye'de büyüme stratejisi sonucu TNT grubu hisselerin tamamını satın aldı. TNT bu aşamada benden genel

müdür olmamı ve şirkette kalmamı istedi.

2002 yılından itibaren bu şirkette ve sektörde genel müdür olarak neler yaptınız?

Genel müdür olduğumda şirkette çok kültürlülük hâkimdi. Kargotek, Koç ve TNT kültürü üstüne bir de, yeni şirket olduğu için, dışardan katılan arkadaşların kendi kültürleri vardı. Benim genel müdür olarak ilk projelerimden biri “Orange Blood (Turuncu Kan)” projesiydi. Herkesi ortak bir renkte, ortak bir platformda birleştirmektir bu. TNT Kargotek'i aldığı anda 50 kişilik bir şirketken, satın aldığı şirket 500 kişilik bir şirketti. Kültür çok karıştı. Bugün bakıyorum



Aslan Uzun - Ceva Lojistik Genel Müdürü

bu projemiz çok başarılı olmuş. Ceva'ya geçişimiz çok hızlı oldu.

Çok hırslı ve birbirine sıkı bağlı bir ekip oluşturmuş olduğumuzdan, Apollo Management tarafından alınıp Ceva adına ve bordo renge geçmemiz gerektiğinde, Ceva dünyasında da bunu en hızlı gerçekleştiren şirket olduk. Paralelinde büyüdük ve servis kalitesine odaklı bir strateji yaptık.

2004 yılında şirketin cirosu yaklaşık 30 milyon dolardı. Biz her yıl ortalama %30 büyümeyi ve pazarın öncüsü olmayı hedefledik. Kendimizi pazarda "en lokal uluslararası lojistik şirket" olarak konumladık. Rekabetçi ve çok hızlı karar alan, bürokrasiyi minimize etmiş, maliyetlerin her bir kuruşuna ekip olarak hakim olan bir şirket anlayışı oluşturduk. Tüm çalışanlarımızı bu

paralelde eğittik.

Bunun yanında Türkiye'de Sarbonas Oxley Compliance raporunu, ISO 9001-14001 ve 18001'i aynı anda alan, sürekli uluslararası know-how ile beslenen, dünyadaki uygulamaları hızla ülke şartlarına adapte eden lojistik firması olduk. Şimdi "Investor in People - İnsana Yatırım" projesini gerçekleştirmek üzereyiz. Çok lokal olsaydık, bir patron şirketinden farkımız olmazdı. Çok bürokratik olsak, hızlı karar alamazdık.

Tüm çalışmalarımız iş ortaklarımızla detaylı ve açık olarak yapıldı. Müşteri yerine iş ortağı anlayışı ile çalışmak, çözüm üretmek fark yarattı.

Tüm bu çabalar bize her sene ortalama %40 büyümeyi ve 110 milyon dolarlık bir ciroya ulaşmayı getirdi.

KENDİMİZİ PAZARDA "EN LOKAL ULUSLARARASI LOJİSTİK ŞİRKET" OLARAK KONUMLADIK.

Hizmet sektöründe 'insana yatırım' ne getirdi?

İnsana yatırım sayesinde İngiltere %15 verimlilik kazanmış. Biz de şimdi bunu uyguluyoruz. Türkiye'de birçok firma artık, verim artışına yönelmeye başladı ve bu, ülkemizin iş gücünü daha verimli kullanarak global arenada rekabet gücünü artıracaktır. Tedarik zincirini hızlandıran ve iyi yapan şirketler rekabette mutlaka öne geçiyor.

Lojistik sektöründe rekabeti nasıl tanımlarsınız?

Türkiye'de lojistik işi yapıyorum diyen çok sayıda firma var. Fakat zamanla fark oluşuyor. Bence bir ilk on ve diğerleri var. 2000'lerde her hangi bir firmaya ziyaret yaptığımızda birçok üretici firmanın lojistik müdürü "İşimizi elimizden mi almaya geldin?" derken, son birkaç yılda Türkiye'de çok şey değişti. Şimdi herkes bir şeyleri outsource ediyor. Önemi kavrandı. Bu sayede sektör, Türkiye büyümesinin ötesinde büyüyor. Rekabet hep var ancak daha sektörde, pazarda çok potansiyel var. Ülkemiz kalitenin önemini kavradıkça ve 'focus-odaklanma' stratejisi geliştikçe lojistik pazarı mutlaka daha da büyüyecek.

Lojistikte know-how'ı nasıl geliştirdiniz ve Türkiye'ye nasıl uyarladınız?

Bizim iki avantajımız var. Biz uluslararası bir şirketiz ve know-how'ı kendi şirketlerimiz arasında çok kolay paylaşıyoruz. Dünya Ceva'daki bir uygulamayı alıp hızla Türkiye'ye adapte ediyoruz. Dünya'yı yeniden keşfetmemize gerek kalmıyor. Bu inanılmaz güzel bir imkân. Bunun yanında ikinci avantajımız, personelimiz. 45 mühendisimiz var, toplam 1100 çalışanımız var. Sürekli hem iç hem de dış eğitimden ve çeşitli kurumlardan eğitim alıp bilgi ve becerilerini geliştiriyorlar.



TEDARİK ZİNCİRİNİ HIZLANDIRAN VE İYİ YAPAN ŞİRKETLER REKABETTE MUTLAKA ÖNE GEÇİYOR.

Firmaların tedarik zincirlerine çözüm üretiyoruz ve onlarla partner oluyoruz. Biz onlara müşteri demeyiz ve onlar da bize tedarikçi demez. Bu iş alacaklı ve müşteri şekline girerse işin ruhu kayboluyor.

Çalıştığımız firmaların kendi müşterilerine verdikleri sözün yerine getirmelerinde çok önemli rolümüz var. Biz tüm çalışanlarımıza bu sorumluluk duygusunu aşıyoruz.

Siz bu yeni anlayışı ekibinize nasıl getirdiniz? Çalışanları bu uluslararası mantık ile çalışmaya nasıl ikna ettiniz?

Doğru insanları seçtik, eğittik. Genel müdür olduğumda yaptığım ilk şey, Gebze'de Eğitim Departmanı'nı açmak oldu. Arkadaşlarımızı aynı kültür platformuna oturttuk. Herkesin en iyi yönünü bulup öne çıkardık, bunu harmanlayarak en iyi takımı oluşturduk. Bir aile kurduk. Aile anlayışını hem kendi içimizde hem de iş ortaklarımızla oluşturmaya odaklandık. Bizim yarattığımız ana fark budur.

Doğru insanda hangi özellikler olmalı?

Öncelikle girişimci ruha sahip olmalı, hızlı karar verebilmeli, etik ve doğru ilişki kurabilmeli. Benim sloganım "Bizim şirkette 1.100 çalışan değil, 1.100 genel müdür var"dır. Kuryemiz dahi gerekli durumda genel müdür kadar hızlı karar vermek durumunda. Özellikle işe mavi yaka arkadaşlardan başladık. Eğitimlerle şirketin insan kalitesini artırmaya çalışıyoruz. Ben arkadaşlarıma her fırsatta aldıkları her eğitimin onların kalitelerini artırdığını, özgeçmişlerine artı olarak yazıldığını söylüyorum. Sonunda, kaliteli insan şirketine ve ülkesine de daha çok katma değer yaratıyor.

Çalışan gelişimini nasıl başardınız?

Genel müdür olunca şirketi beş eğitim kademesine böldük. Birincisi üst düzey yöneticiler; ikincisi üst düzey yöneticiler ve müdürler; üçüncüsü üst düzey yöneticiler, müdürler ve şefler; dördüncüsü uzmanlar ve beşincisi tüm mavi yakalar olmak üzere ayırdık.

Ceva'da eğitim ile ilgili bir ana plan vardır. Örneğin "Voice of Customer - Müşterinin Sesi" dediğimiz bir eğitim var, bu ilk olmazsa olmazımız. Bizim işimiz hizmet sektöründe olduğundan insana dayalı bir iş. Liderlik, stres yönetimi, karar verme ve insan ilişkilerini sürekli öğretiyoruz. Bizim Ceva Akademi diye, Koç Üniversitesi ile birlikte yönetim kadromuzun gelişmesine -ilk üç kademe- yönelik kurduğumuz bir oluşumumuz var.

İlk üç yönetim kadromuz, finans üzerine de eğitim almaktadır. Teknoloji ve yeni uygulamalar ise her an gündemde olup artık adına eğitim bile demediğimiz rutine girmiş durumda.

Eğitimin yanında beş yönetim grubunun her biriyle yıllık toplantılar yapıyoruz. Üst yönetim sürekli her cuma toplanır. Müdürler toplantımız Aralık ayında olur. CarpeManiana yani "yarını yakalamak" dediğimiz üçüncü grubumuzla Temmuz ayında bir araya geliriz. Geçen hafta da bir tanesini Abant'ta gerçekleştirdik. Bu toplantıda; müşteriye nasıl daha iyi yaklaşırız, nasıl daha iyi ürünler buluruz, nasıl daha lokal Avrupalı oluruz, bunları tartışıyoruz. Dördüncü grubumuzun toplantısını bu yıl Sabancı Üniversitesi'nde, yine bir eğitim mabedinin çatısı altında yaptık. Tüm eğitimlerimizi her zaman eğitim kurumlarının içinde yapmaya çalışıyoruz. Ambiyansın da etkisi ile hem akademik hem pratik bilgileri aynı anda aşılayalım diye.

Hangi motivasyon sizi böyle bir liderliğe doğru itti?

Ben iş hayatıma Ankara'da MNG'de başladım, Koç Holding'e yetiştirme elemanı olarak katıldım ve Ford'da uzun süre çalıştım. Disiplini, strateji yapmayı, hedeflere bağlılığı öğrendim. Ardından bana dünya görüşü veren, kriz yönetimini ve dünyanın bir köşesinde derhal karar verme duygusunu, liderlik anlayışını geliştiren Ram Dış Ticaret'e, ve nihayetinde de TNT / Ceva'ya geçtim. Çok büyük liderler ile çalışma fırsatım



oldu, bütün bu tecrübeleri harmanlayıp kendi stilimi yarattım arkadaşlarımla beraber. Yeni kültürü oluşturduk.

Türkiye Ceva dünyasında nerede?

Ceva dünyasını şaşırtıyoruz. Bizde bir parça milliyetçi ruh da var. Biz Ceva için görel olarak yeni bir ülkeyiz. Örneğin İtalya'nın cirosu bir milyar euro, bizim ciromuzun 10 katı kadar cirosu var. Biz Ceva içinde en hızlı büyüyen şirketez. Böyle farkımızı ortaya koyuyoruz. Türkiye, Ceva topluluğu içinde Avrupa Birliği'ne girdi. Şu anda benim aldığım, Ceva dünya FMCG sektörünün stratejisini oluşturma görevi de, bunun somut bir göstergesi. Kendi içimizde Çin ve Brezilya ile rekabet halindeyiz, şu ana kadar büyüme birinciliğini kaptırmadık, ekibimin de inancı bunu sürdürebileceğimiz yönünde.

Bir şirketi aldınız ve Avrupa'nın en hızlı büyüyen şirketi haline dönüştürdünüz. Bunu yaparken insanları değiştirdiniz. Farklı bir anlayış getirdiniz. Nasıl oldu?

Öncelikle şirketin pazardaki pozisyonunu tam belirledik. Ekibimizi aynı hedefe kilitledik. Biz her şeyi birlikte yapmaya çalışıyoruz. Aile birliği

oluşturduk. Böylece herkes şirketi sahipleniyor. Benim üstünde çalıştığım en önemli konu bu. En önemli sloganımız "ailelerimizin çalışmamızdan, müşterilerimizin ise çalışmaktan gurur duyacakları, güven ve dürüstlüğü ilke edinmiş bir şirket" Ailelerimizi de her zaman işin içine katıyoruz. Bizim işimiz özveri istiyor. Ailelerimiz de bu özveriyi bizimle paylaşıyor.

İnsan kalitenize bakıldığında, Ceva'nın diğer uluslararası yapılarıyla Ceva Türkiye'yi kıyaslırsak, insan kalitesi açısından Türkiye daha ileride mi yoksa geride mi kalıyor?

Know-how açısından biz 7 yıllık bir şirketez. İngiltere, Hollanda, Amerika, İtalya gibi ülkeler 15–20 yıllık şirketler. Know-how ve tecrübeleri doğal olarak bizden daha çok. Ancak Türklerin pratikliği ve girişimciliği Avrupalıları şaşırtıyor. Avrupa'daki bir şirkette her bir iş ayrı bir birim tarafından yapılırken, bizde birçok iş bir kişinin üzerinde toplanıyor. Örneğin, bizim iş geliştirme departmanımız hem depoyu buluyor, hem inşa ettiriyor, hem içine rafları koyduruyor hem de o depoyu pazarlıyor. Liderlik ve girişimcilikte sıralama yaparsak hiç de kötü bir yerde

olduğumuzu düşünmüyorum. Bu Türkiye'nin gerçekleri ile de alakalı, ekonomik büyüklük, pazarın gelişmişliği önemli faktörler. Biz Avrupa'da en büyük şirketlerden biri olmayı hedefliyoruz. Türkiye'nin en büyük 300 şirketinden biri olmayı, Ceva içinde de ilk beşi amaçlıyoruz. Bu yüzden eğitimlerle personelimizi geliştirip en iyi ülkelerden biri olmayı hedefliyoruz.

Bu arada şirketinizin sizi bizzat Avrupa'da FMCG takım liderliğine getirdiğini söylemişsiniz. Bu nasıl bir uygulama?

Bizim şirketimizde hem ülkeler hem de ülkelerin iş geliştirme grupları var. Bir de global sektör yönetim (key account management) merkezi var. Bu merkezde de çeşitli iş birimleri var: Otomotiv, High-Tech, Lastik, FMCG gibi. Bu tür sektörlerin her birinin direktörleri var ve altlarında ekipler var. Bana da bir buçuk ay önce Türkiye Genel Müdürlüğü'nün yanında Ceva'nın FMCG stratejisini hazırlama görevi verildi. İngiltere, İtalya, Hollanda, İspanya, Singapur, Avustralya, Çin, Brezilya ve ABD'den meslektaşlarımla tüm dünyanın FMCG stratejisini çıkaracağız.

Lojistik sektöründe, ekonomiye nasıl bir katma değer sağlıyorsunuz?

Biz non-asset management dediğimiz bir kategorideyiz. Assetimiz yani mal varlığımızın esasını insan. İnsana yatırım çok önem veriyoruz. "Investor in People" bu sene ana hedefimiz. Biz insanlarımızla büyümek istiyoruz. Çalışanlarımızın aidiyet duygusunu artırmak istiyoruz. Her an yeni ürün geliştirmeye, çözüm üretmeye çalışıyor ve kendimizle rekabet ediyoruz. Sadece ürün sevkiyatı değil; sıralama, hafif üretim gibi alanlarda da uzmanlaşıyoruz. Umuyorum üretici firmalar ürettikleri ürünlere daha da çok konsantre olacak ve diğer işlerini, bizler gibi kendi alanında uzmanlaşmış şirketlere outsource edecekler. Hızla kalitenin önemi de artacak ve toplamda verime olan etkisinin maliyetlere getirdiği artı anlaşılacak.