

● **ÖZLEM AYDIN AYVACI**
oaydin@capital.com.tr

Teslimat süreleri ithalat ve ihracat süreçleri de göz önüne alındığında pandemiden çarpıcı şekilde etkilendi. Örneğin Nestle'de Uzak Doğu ithalatlarında pandemi öncesi 60 gün olan teslimat süresi, pandemide 80 güne kadar uzadı. Avrupa'dan karayoluyla alım yapılan ürünlerde sürücülerin salgına yakalanması nedeniyle sevkiyatlarda ciddi düşüş oldu. Üretimin tamamlanmasından sonra 14 günde teslim alınabilen ürünler ortalama 20 günde getirilebildi.

Salgının etkilerinin azalmaya başlamasıyla pek çok sektörde teslimat süresinin düştüğü görülüyor. Yine de değişim yaşanmayan ve sürelerin uzadığı sektörler de var. Bu sektörlerde zamanın arkasında farklı faktörler yatıyor. Pazarlarda büyüme hızına paralel depo alanlarının

metrekare olarak büyümemesi, Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT) kaynaklı nakliye araçları bulma konusunda kalifiye şoförlerin ve depo uzmanlarının emekli olması, operasyonel verimsizlikler, insan kaynağının daralması, işçilik ve nakliye maliyetlerinin artması gibi etkenler değişime neden oluyor.

MOBİLYA HIZLANDI

2020'de mobilya sektörü pozitif anlamda yüzde 50'leri aşan bir dijital etkileşim yaşadı. Doğanlar Mobilya Grubu CEO'su Mustafa Karamemiş, bunun sektörde talep sinyali olarak değerlendirilmesi gerektiğini söylüyor. Karamemiş, o dönemde mobilya sektörünün tedarik zinciri yapısı, çeviklik, talep sinyalini yakalama problemi, BT altyapısı gibi nedenlerle talebe hızlı cevap vermekten uzak olduğunu belirtiyor. "Talebi daha erken hissedebilen şirketler bu sürece daha hazırlıklı girdi, daha iyi servis sunabildi ve sektörden ayrıştı" diye konuşuyor.

Tüm bu olumsuzluklardan ders çıkaran sektörde teslimat süresinde kısalma söz konusu. Pandemiden önce 17 gün civarında olan yurt içi teslimat süresi pandemide 90 günlere kadar uzamıştı. Bu süre 2023'te 13-14 güne düştü. Yurt dışına teslimatdaysa 37 olan ortalama teslimat süresi 2023'te 23 güne geriledi. Karamemiş, planlama ve stok kurgularını müşteri beklentilerine göre belirleyerek avantaj sağladıklarını söylüyor ve şöyle konuşuyor: "Dijitalleşmeyle değişen tüketici beklentileri, küresel ekonomik krizlerin, ticaret savaşlarının ve pandemi sürecinin etkileri nedeniyle daha da hızlandı. Pandemi öncesinde talepteki değişimi mağazaya giren müşteri sayısını inceleyerek tahmin etmeye çalışırken, şu an bu tahminlemelerimize online metrikleri ekledik. Sonuçta müşteri, alım fikrinin oluşmasının hemen ardından önce online araştırmalara başlıyor."

Teslimat süresi nasıl değişti?

Sektör	Teslim süresi (gün)			
	2019		2023	
	Yurt içi	Yurt dışı	Yurt içi	Yurt dışı
DÜŞENLER				
Banyo mobilyaları	20	42	15	30
Besin ve gıda takviye	3	21	1	12
Beyaz eşya	10	*	6	*
Küçük ev aletleri	4	*	3	*
Mobilya	17	37	13	23
Plastik	4	20	3	15
Tekstil	10	20	10	15
Yatak	30	60	15	45
AYNI KALANLAR				
Alüminyum	30	45	30	45
Un	49	*	49	*
Süt ve süt ürünleri	15	45	15	45
UZAYANLAR				
Bebek maması	5	14	7	20
Çikolata-şekerleme	5	15	7	15
Elektronik perakendeciliği	3	*	4	*
Kahvaltılık gevrek	5	15	7	21
Kedi-köpek maması	5	16	7	22
Kahve yarı mamul	5	60	7	80
Meyve suyu	2	35	2	40
Yüksek teknoloji ürünleri	7	10	28	35

*Bilgi yok. **Not:** Tablo sektör temsilcilerinin verdiği bilgilerle oluşturuldu.



2022 yılında yönetici alımının yüzde kaç sessiz yapıldı?

Şirket	2022 (%)	
	Sessiz alım yapılan yönetici oranı	Dışardan alım yapılan yönetici oranı
1 QNB Finansbank	90	10
2 Türkiye Finans	90	10
3 Kastamonu Entegre	88,7	11,3
4 Evidea	78,8	21,2
5 HSBC	71	29
6 Alarko Holding	63,6	36,4
7 Orka Holding	62	38
8 Flo	62	38
9 Colin's	58	42
10 Yıldız Holding	50	50
11 Petrol Ofisi	47	53
12 Doğanlar Mobilya	27	73
13 Boyner Grup	10	90
14 Yemeksepeti	9	91

müdürü de yine şirketin yakın zamanda yeni açtığı bir pozisyon.

Doğanlar Mobilya'da yeni pozisyonların payı yüzde 35 oldu. Doğanlar Mobilya Grubu CEO'su Mustafa Karamemiş, "Yeni pozisyonlarımız marka, pazarlama, kalite, BT, ürün ve üretim rolleri oldu" diyor. 2022 yılındaysa alımlarının yüzde 30'unu yeni pozisyonlarda gerçekleştiren Flo, bu yıl alımlarının yüzde 10'unu yeni pozisyonlarda yaptı. Kastamonu Entegre'de bu oran yüzde 35'i buldu. Kastamonu Entegre Global İnsan Kaynakları Direktörü Selim Çelebi, "Bunlardan özellikle ihracat satış ve pazarlama ile Ar-Ge rollerimizin öne çıktığını söyleyebiliriz" diyor. Boyner Grup'ta 2022-2023 döneminde yönetici seviyesindeki işe alımların yüzde 24'ü yeni roller içindi. Boyner Grup ve Boyner Büyük Mağazacılık İK Genel Müdür Yardımcısı Seda Kızıltan, "Son iki yılda da yönetici seviyesinde gerçekleştirdiğimiz işe alım pozisyonları arasında e-ticaret, teknoloji, kategori ve planlama en fazla öne çıkan roller oldu" diye konuşuyor.

NE KADARI İÇERİDEN?

2022 ve 2023 yıllarında şirketlerin yaptıkları alımların ne kadarının sessiz alım olduğuna baktığımızda birçok şirkette bu oranın son dönemde arttığı görülüyor.

Örneğin Türkiye Finans, geçtiğimiz yıl yapılan toplam 66 alımın yüzde 90'ını iç atama olarak yaparken bu yıl yaptığı 44 alımın tamamını iç atama olarak gerçekleştirdi.

Boyner Grup'ta 2022 yılında yapılan yönetici

DENGELİ YAKLAŞIM



PINAR YAMANER

ALARKO HOLDİNG İNSAN VE ORGANİZASYON GRUP BAŞKANI

İÇ TRANSFERİ TERCİH NEDENİ

Şirketimiz, ihtiyaçlarına ve stratejilerine uygun olarak iç transfer ve dışardan transfer yöntemlerini başarıyla entegre ederek hem içerideki yetenekleri geliştirmeyi hem dış kaynaklardan faydalanmayı hedefliyor. Özellikle belirli pozisyonlarda iç transferi tercih ediyoruz, çünkü bu, mevcut çalışanlarımızın kendi kariyer haritalarındaki pozisyonlara geçiş yapabilmelerini sağlıyor. Bu pozisyonlar genellikle merkezi süreçlerin yürütüldüğü veya sektör tecrübesine ihtiyaç duyulan alanları içeriyor. Bu yaklaşım, şirket kültürüne aşina olan, iş süreçlerine hakim ve şirket değerlerini benimseyen çalışanların kariyer gelişimlerine olanak tanıyor.

NİŞ POZİSYONLAR, ÖZEL YETENEKLER

Ancak, dışardan transferi de göz ardı etmiyoruz. Dışardan transfer, özellikle niş pozisyonlarda özel yeteneklere veya tecrübelere sahip adayları hızlı bir şekilde şirketimize kazandırmak için tercih ettiğimiz bir yöntem. Bu, sadece ihtiyaçları hızlı bir şekilde karşılamakla kalmaz, aynı zamanda şirkete yeni bakış açıları getirme ve dış kaynakları etkin bir şekilde kullanma imkanı sağlar. Sonuç olarak iç transfer ve dışardan transfer stratejilerimizi dengeli bir şekilde kullanarak, şirketimizin gücünü artırarak ve rekabet avantajını sürdürerek başarılı bir yetenek yönetimi yaklaşımı benimsiyoruz.

seviyesinde işe alımların yüzde 10'u iç transfer, yüzde 90'ı dış transferken 2023 yılı için bu oranlar yüzde 13 iç transfer yüzde 87 dış transfer oldu. QNB Finansbank'ta 2022 yılında yönetici seviyesindeki işe alımların iç geçiş oranı yüzde 90, 2023 yılının ilk 10 ayında iç geçiş oranı yüzde 91 olarak kayıtlara geçti. Yemeksepeti İK'dan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Hande Yalçın, 2022 yılında yönetici işe alımlarının yüzde 9'unu iç transferle gerçekleştirdiklerini, 2023 yılında bu oranı yüzde 24'e yükselttiklerini açıklıyor.

HSBC Türkiye İnsan Kaynakları Genel Müdür

tiğimiz yıl 38 yönetici işe alırken bu yılın ilk 10 ayında 22 yönetici alımı yaptığımız görüyoruz. HSBC de 2022'nin toplamında 68, 2023 ilk 10 ayında 55 yönetici alımı yaptı. QNB Finansbank, 2022 yılında 135, 2023 yılında 119 yönetici seviyesinde işe alım hayata geçirdi ve bu alımların yüzde 81'ini sessiz alım şeklinde yaptı. Samsung Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü Semra Ergin de geçtiğimiz yıl ve bu yılın tamamında işe alımlarının yüzde 15'ten fazlasının yönetici pozisyonunda olduğunu açıklıyor.

Bazı şirketlerde ise bu yıl yapılan yönetici alımlarının geçtiğimiz yılın tamamından daha fazla olması çarpıcı. Örneğin Yemeksepeti'nde 2022'de 11, 2023 ilk 10 ayında ise 33 yönetici alımı oldu. Petrol Ofisi, 2022 yılında 45 yönetici işe alımı, 2023 yılının ilk 10 ayında ise 56 yönetici işe alımı yaptı. Ak Gıda-İçim Süt İnsan Kaynakları Direktörü Erkan Güngör, Ak Gıda-İçim Süt olarak alanında uzman, kendini sürekli geliştiren, yenilikçi bakış açılarına sahip yöneticileri bünyelerine katarak organizasyonlarındaki yönetim kadrolarını sürekli güçlendirmeye devam ettiklerini söylüyor. "Bu doğrultuda 2022 yılında yönetici seviyesinde 22 işe alım yaparken bu sayı 2023 yılında 48'e yükseldi" diyor.

Orka Holding İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Yöneticisi Melis Köroğlu, uzun ya da kısa vadeli stratejik planlarını hayata geçirirken ekibe gerektiğinde koçluk da yapabilen iyi bir yöneticinin bu anlamda oldukça fazla önem taşıdığını ifade ediyor. "Holding bünyemizde ilk 10 ayı göz önünde bulunduracak olursak 2023 yılında kademe ayrımı yapmaksızın yönetici seviyesinde top-

Sessiz alımda 2023 görünümü

Şirket	2023 ilk 10 ay (%)	
	Sessiz alım yapılan yönetici oranı	Dışardan alım yapılan yönetici oranı
1 Türkiye Finans	100	0
2 QNB Finansbank	91	9
3 Kastamonu Entegre	90,7	9,3
4 Evidea	86,7	13,3
5 HSBC	78	22
6 Petrol Ofisi	68	32
7 Flo	66	34
8 Orka Holding	58	42
9 Colin's	53,9	46,1
10 Alarko Holding	53	47
11 Yıldız Holding	50	50
12 Doğanlar Mobilya	29	71
13 Yemeksepeti	24	76
14 Boyner Grup	13	87

lam 172, 2022 yılında ise 164 işe alım gerçekleştirdik" diye konuşuyor.

YENİ ROLLERİN PAYI

Yönetici alımlarının önemli bir bölümü ise yeni roller için yapıldı. Biotrend'de yapılan yeni alımların yüzde 15'i yeni rollerden oluşuyor. Öne çıkan rollerse stratejiden sorumlu genel müdür yardımcısı, bütçe müdürü, risk ve uyum yöneticisi pozisyonu. TAB Gıda'da yapılan alımlarda da yeni roller öne çıkıyor. Şirket halka arz sürecinin tamamlanmasıyla birlikte zorunlu hale gelen yatırımcı ilişkileri direktörü pozisyonunu kapattı. Gelir yönetimi

"MÜDÜRLERİN YÜZDE 50'Sİ MEVCUT ÇALIŞANLARDAN"

YENİ ROLLER

Tüm dünyada "işin geleceği" büyük bir hızla değişiyor. Bu değişime ayak uydurabilmek için ezberlerimizin ve öğrenilmiş reflekslerimizin arasında yeni kazanımlara, yeni yetkinliklere alan açmamız gerekiyor. Son yıllarda büyük bir hızla değişen dinamikler ve teknolojinin gelişimiyle birlikte bünyemizde özellikle iş süreçleri tarafında QA Engineer, Product Owner, BPM Product Owner, Enterprise Systems Lead (Google Workspace), Sales Force Automation gibi roller ön plana çıktı. Dijital dönüşümle birlikte iş dönüşümü lideri, iş çözümleri ve sistem entegrasyonu gibi rollerimiz de çeşitlendi.



JOB TALENT PROGRAMI

BT dışındaki rollerdeyse kurumsal strateji ve iş geliştirme (M&A), yatırım ve proje yönetimi gibi pozisyonlar öne çıkıyor. Bir yandan da yeni mezun yetenekleri grup bünyesine katmak için 12 yıldır JOB Talent programını hayata geçiriyoruz. Bu sayede Türkiye'deki en iyi üniversitelerin potansiyeli yüksek yeteneklerini çekiyoruz.

DIŞ ADAY NEREDEN?

Holding ve şirketlerimizdeki farklı pozisyon ve rollere yönelik kariyer fırsatlarını mevcut yeteneklerimizin başvurusuna da açıyoruz. Müdür ve üzeri işe alımlarımızın yaklaşık yüzde 50'si halihazırda mevcut çalışanlarımızdan oluşuyor. Özellikle bilgi birikimi gerektiren, bünyemizde yeni kategoride olan rollerde dış adayları tercih ederken satış gibi grup dinamiklerine hakim olmayı gerektiren rollerde iç adaylarımızı tercih ediyoruz.

BAHATTİN AYDIN / YILDIZ HOLDİNG İNSAN VE İŞ DESTEK BAŞKANI

maye artırımını gereksinimi doğdu” diyor.

2023'te 1,2 milyondan fazla araç satışıyla tarihin en yüksek araç satışını gerçekleştiren otomotiv sektöründe de maliyetler son 2 yılda hızla arttı. OSS Başkanı Ali Özçete, otomotivdeki problemlerin başında döviz kuru ve kurdaki artışın geldiğini söylüyor.

2021 yılında 100 TL'ye mal olan bir birimlik üretimin geçen yıl sonunda 339 TL'ye mal olduğunu söyleyen Kutes İcra Kurulu Başkanı Ali Esat Kutmangil, bunun sanayiciler için en önemli sonucunun işletme sermayesi ihtiyacının artması olduğunu belirtiyor. Kutmangil, “Yüksek faiz ortamında bu ihtiyaç, sanayide kâr marjları üzerinde baskı yaratıyor” diyor.

ARTIŞ DEVAM EDECEK

Bu yıl asgari ücretin işverene maliyetinin 15 bin 762 TL'den 23 bin 643 TL'ye çıkmasından İsrail-Filistin çatışmasının yarattığı sıkıntılara kadar pek çok unsurun maliyetleri daha da artırması bekleniyor.

Rusya-Ukrayna savaşının devam etmesi ve İsrail-Filistin çatışmasının Kızıldeniz üzerinden yapılan petrol-doğal gaz tedarikini kesintiye uğratması gibi siyasi krizler nedeniyle enerji sektöründe maliyet artışının kaçınılmaz görüldüğünü söyleyen Akenerji Genel Müdürü Serhan Gençer, “Maliyet artışında her duruma hazırlıklı olmak gerekiyor” diyor. Gençer, 2024'ün ilk yarısında temkinli bir duruş benimseyip verimliliğe odaklanarak bu süreçte sürdürülebilir bir şekilde büyümeye devam etmeyi hedeflediklerini söylüyor.

Son 2 yılda enerji maliyetlerinde 5 katlık bir artış olduğunu söyleyen İstanbul Demir ve Demir Dışı Metaller İhracatçıları Birliği (İDDMİB) Yönetim Kurulu Başkanı Çetin Tecdelioğlu, İsrail-Filistin çatışmasının enerji fiyatlarındaki baskıyı artırdığını vurguluyor. Maliyetler artınca fiyat tutturamadıklarını söyleyen Tecdelioğlu, “Rekabetçi gücümüzü kaybediyoruz ve rekabet edemiyoruz. Geçtiğimiz aralık ayında ihracatta yüzde 13,36'lık ciddi bir düşüş yaşadık” diyor. Sektörde finansman ihtiyacının arttığını, kapasite kullanım oranının yüzde 50'lere düştüğünü söyleyen Tecdelioğlu, bu yıl yüzde 40'lar seviyesinde maliyet artışı bekliyor. Bunun da büyük oranda işçilik maliyetlerindeki artıştan kaynaklanacağını söyleyen Tecdelioğlu, şöyle devam ediyor:

“Siparişler azalınca vardiyalarda düşüş oldu. Enflasyonla işletme sermayeniz eriyor, finansmana olan ihtiyaç gittikçe arttı. 2024'te ilk iki çeyreğin çok zorlu geçeceğini öngörüyoruz.”

ÖNLEM ALIYORLAR

Maliyetlerin bu yıl da artmaya devam edecek olmasıyla şirketler, verimlilikten tedarik ve stok optimi-

zasyonuna kadar pek çok önlemi hayata geçiriyor. 2021 yılında 100 TL'ye yapılabilen birim üretimin 2023 yılında halı sektöründe 250 TL'ye yatak sektöründe ise 300 TL'ye yükseldiğini söyleyen Acme Holding Yönetim Kurulu Başkanı Tolga Batallı, önümüzdeki dönem için halı sektöründe üretim maliyetlerinde yüzde 35-40 artış öngörüyor. Yatak sektöründe ise yüzde 50'lik maliyet artışı bekleyen Batallı, “Artan maliyetler karşısında verimliliği ve ölçek büyüklüğünü artırıyoruz. Daha fazla teknolojik ve katma değeri yüksek ürünler üretmeye odaklanıyoruz” diyor.

Son 2 yılda elektrik müteahhitliği alanında 2021 yılında 100 liraya yapılabilen bir imalatın günümüzde 300 lirayı geçtiğini söyleyen Orge Enerji Yönetim Kurulu Başkanı Nevhan Gündüz, önümüzdeki



ÇETİN
TECDELİOĞLU



ALİ ESAT
KUTMANGİL

“KÂR KAYBI YAŞANIYOR”

MUSTAFA KARAMEMİŞ

DOĞANLAR MOBİLYA
GRUBU CEO'SU

YENİ MALİYETLER

2021 yılında 100 TL'lik maliyet, Aralık 2023'te 390 TL bandına geldi. Üretim maliyetlerine ek olarak lojistik maliyetlerinde de akaryakıt ve asgari ücret artışları kaynaklı maliyet artışları mevcut. Birim maliyetlerin yıl sonuna kadar yüzde 45-50 bandında ilave artış göstereceğini tahmin ediyoruz.

KISIR DÖNGÜ

Stok seviyesi yeterli olmayan ve nakit akışını doğru yönetmeyen firmalar, pandemide malzeme tedarikinde problem yaşayarak termin sürelerinde gecikmeler yaşadı. Her gecikme müşteri kaybına da etki ettiğinden bir kısır döngü oluşuyor.