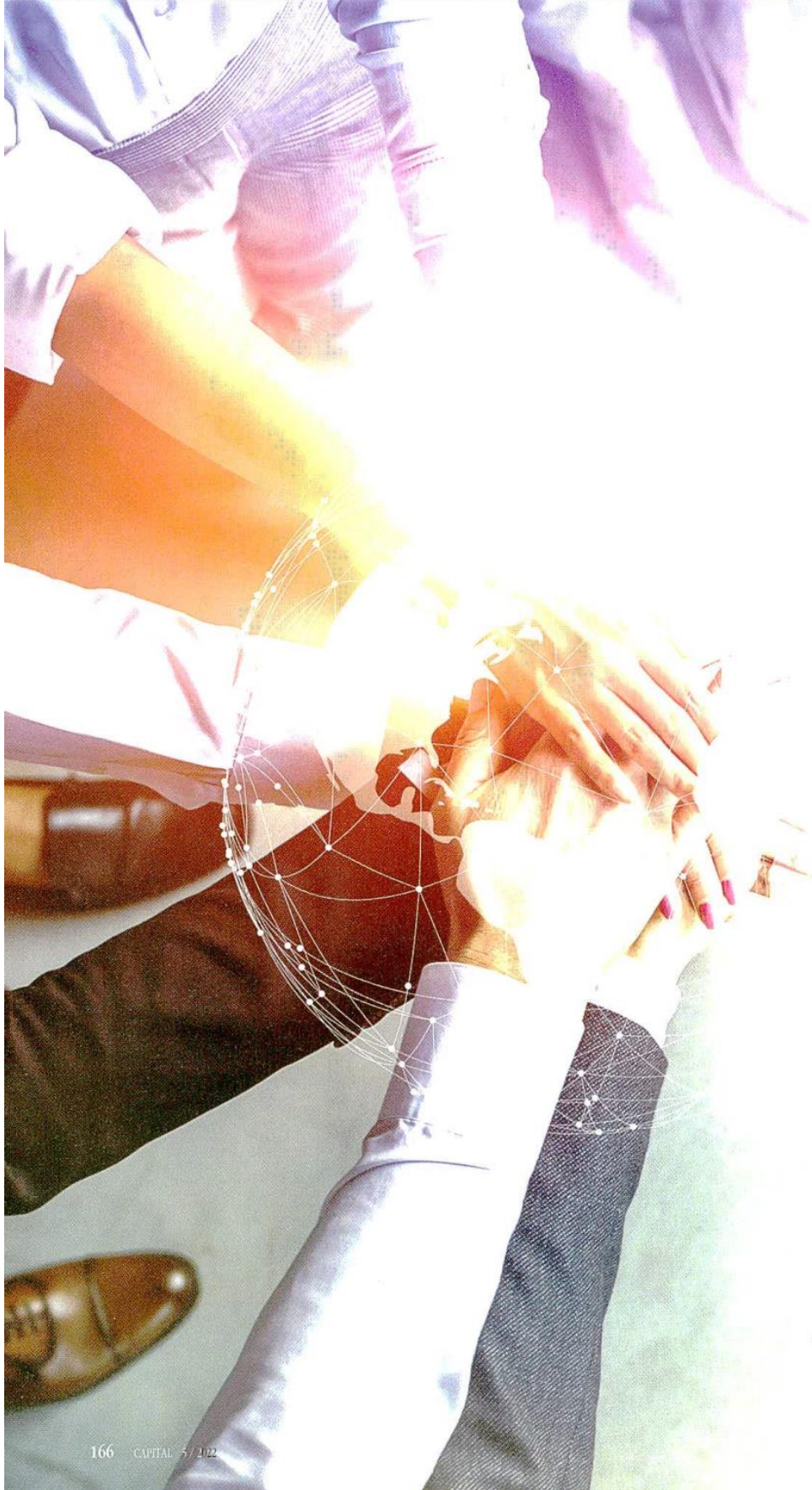




YÖNETİM



Abdi İbrahim tedarikçileri ve iş ortaklarıyla 645 milyon dolarlık katma değer yaratıyor. Migros 55 bin direkt istihdamına ek olarak 20 bin çiftçi ve 3 bin tedarikçiyle iş birliği yaparak devasa bir ağ oluşturuyor. Dimes'in yerli üreticiye destekle dolaylı istihdama katkısı 100 binin üzerinde. Artık tek başına güçlü olmanın yeterli olmadığını fark eden, "paydaşın kadar iyisin" diyen bu şirketler yeni dönemde ekosistem stratejilerini "birlikte büyüme" üzerine kuruyor. Pek çoğu iş ortaklarının sürdürülebilirlik ve dijitalleşme kapasitesini artırmak ve paydaşlarını finansal sıkıntılara karşı korumak için çalışıyor.

ASLI SÖZBİLİR

● asozbilir@capital.com.tr

EKOSİSTEM

BÜYÜK AİLE STRATEJİSİ

Koç Holding, tartışmasız Türkiye'nin en büyük gruplarından biri. 2021 verilerine göre 105 bin çalışanı olan grup, 800 banka şubesi, 11 bin bayi ve satış sonrası servis noktası ve 12,5 milyon müşteri veri tabanı ile devasa bir ekosisteme sahip ve bununla Türkiye ekonomisi için büyük bir katma değer yaratıyor.

Gerçek şu ki bugün bir şirketin oluşturduğu bu devasa ağlar, büyük bir etki alanı ve kapsayıcı bir güç yaratıyor. Sadece Koç Holding değil farklı sektörlerden Migros, Abdi İbrahim gibi alanının öncü şirketleri, hem yarattıkları direkt ve dolaylı istihdamla hem yurt içindeki ve dışındaki iş ortaklarıyla büyük ağlara ulaşmış durumda. Bugün pek çok şirket ekosistemiyle birlikte büyümenin "sağlıklı" olacağına inanarak tüm paydaşlarına yatırım yapıyor. Özellikle salgınla oluşan kriz ortamı şirketlerin gücünü koruyabilmesi için ekosistemin önemini bir kez daha ortaya koydu.

ÖNCE "YERLİLEŞME"

Gıda perakende, hem paydaş hem de müşteri sayısı itibarıyla en büyük ekosisteme sahip sektörlerden. "Türkiye'ye yatırım yapan ilk uluslararası perakendeci" olan Metro Türkiye, bugün Türkiye'nin 21 şehrindeki 37 mağazasında yaklaşık 4 bin 200 kişiye istihdam yaratıyor. Doğrudan 2 milyon, otel ve restoranlar aracılığıyla dolaylı olarak 25 milyon tüketiciye hizmet veren şirketin 2021 sonu cirosu, 8,3 milyar TL. Metro Türkiye CEO'su Sinem Türüng, ekosistem stratejilerinde "yerleşmenin" büyük yer tuttuğunu şöyle anlatıyor: "Yaklaşık 5 bin tedarikçimizin yüzde 99'unu yerli tedarikçiler oluşturuyor. 200 bin ton meyve sebze satışı-

la 16 bini aşkın çiftçi ve 800'ün üzerinde lokal üretici ve kooperatifle iş birliği yaparak yerli ürünün sürdürülebilirliğini sağlıyoruz. Coğrafi işaretli ürünlerin sayısını 2023'e kadar her yıl yüzde 20 artırmayı hedefliyoruz."

10 binin üzerinde çalışan, 12 depo, 50 bin ürün, yarım milyon müşteri, 758 mağaza ve ayda 8 milyon e-ticaret ziyaretiyle bir diğer ekosistem devi CarrefourSA da "Önce Anadolu" diyor. 2021 sonu itibarıyla 9,4 milyar TL ciro elde eden şirketin ekosistem zincirinde en önem verdiği konulardan biri Anadolu'da küçük esnafı desteklemek. CarrefourSA CEO Kutay Kartallıoğlu, "Doğrudan ve dolaylı olarak Anadolu'nun her köşesinde istihdam yaratıyoruz. Anadolu'da küçük esnafı ve girişimciyi desteklemek için başlattığımız bayilik sistemiyle 2021 sonunda 72 bayiye ulaştık. 2022 yılında sistemimize yeni bayiler eklemeyi hedefliyoruz" diyor.

"TARLADAN SOFRAYA"

Şok Marketler'in ekosistem ajandasında da yerli üreticiyle genişlemek var. Şirketin CEO'su Uğur Demirel, bu kapsamdaki çalışmalarını şöyle özetliyor:

"Geçen yıl açtığımız 1.102 yeni mağazayla toplam mağaza sayımız 9 bin 247'ye, depo sayımızsa 31'e yükseldi. 81 ilde yaklaşık 40 bin çalışanımızla hizmet veriyoruz. 'Tarladan Sofraya Doğru Tarım' projemizle Türkiye'nin her yerinden sözleşmeli çalıştığımız binlerce çiftçi, küçük ve orta ölçekli işletme tarafından üretilen kaliteli ürünleri, en uygun fiyatlarla müşterilerimize ulaştırıyoruz." Şirket, 2022'de de yerli üretici iş birliğini genişletmeye kararlı.

BİM'in ekosistem gündemindeyse "tedarikçilerin sürdürülebilirlik gelişimi" var. 2021 sonu itibarıyla şirketin yurt içi ve yurt dışında 70 bin 197



çalışanı ve iş birliği yaptığı 1.000'e yakın üretici ve KOBİ bulunuyor. BİM CFO ve İcra Kurulu Üyesi Haluk Dortluoğlu, "Kalite standartlarımızla tedarikçilerimizin kalite standartlarını da geliştirmeye ve sorumlu üretime teşvik etmeye devam ediyoruz. Bu yıl da tedarikçilerimizle yakın iş birliği içinde olmaya ve tedarikçilerimizin gelişimine katkı sağlamaya devam edeceğiz" diyor.

HALUK
DORTLUOĞLU

E-MİSYON

Yerli üreticiyi destekleyerek büyümek gıda ve içecek sektörünün de önceliklerinden. Dimes 2021'de 65 bin meyve üreticisinden yaklaşık 185 milyon TL tutarında ürün alımı gerçekleştirdi. Dimes Genel Müdürü Ozan Diren, "Dimes bünyesinde, 850 kişiye doğrudan istihdam sağlıyoruz. Meyve üreticilerinin yanı sıra yurt içi ve yurt dışı paydaşlarımız, tedarikçilerimiz, distribütör iş ortak-

larımız dahil edildiğinde dolaylı istihdam katkımızı 100 bin kişinin üzerinde olarak değerlendiriyoruz" diyor. Geleceğe dair ekosistem hedeflerini ise şöyle paylaşıyor: 2022'de üreticilerden meyve alımımız, 220 milyon TL düzeyinde olacak. Önümüzdeki dönemde ekosistem genişlemesi önceliklerimizden biri, etkileşimde olduğumuz çiftçi sayısını 65 binlerden 100 binlere taşımak ve zaman içerisinde ikiye katlamak."

HORECA tarafına baktığımızda ekosistem genişlemesinde hem sürdürülebilirlik hem dijitalleşme konuları öne çıkıyor. Turizm grubunda direkt ve dolaylı toplam 1.140 kişi istihdam eden ve 1.446 tedarikçiyle iş birliği yapan Dedeman Holding'in yönetim kurulu başkanı Rıfat Dedeman, sürdürülebilirliğe uygun yatırımları öncelikle istihdamı artıracaklarını söylüyor. 10 bin kişiye dolay-

22 şirketin devasa ekosistemi

Ekosistem büyüklük göstergesi		Ekosistem büyüklük göstergesi
Abdi İbrahim 20 bin doğrudan ve dolaylı istihdam		Aras Kargo 16 bin direkt ve dolaylı istihdam, 15 bin tedarikçi
Arçelik 40 binden fazla direkt istihdam, 5 binden fazla tedarikçi		Dimes 100 bin dolaylı ve direkt istihdam, 65 bin meyve üreticisi, 1.000 tedarikçi
BİM 70 bin 197 kişilik istihdam, 1.000'e yakın tedarikçi		Domino's Türkiye 10 bin direkt ve dolaylı istihdam, 650 tedarikçi, 2 bin çiftçi
BSH Türkiye 50 bin direkt ve dolaylı istihdam kişi		GittiGidiyor 120 bin satıcı, 840 direkt istihdam, 2 milyona ulaşan ekosistem
CarrefourSA 10 binin üzerinde çalışan		Hafele Türkiye 6 bin direkt ve dolaylı istihdam, 1.000 dağıtıcı, 9 bin mobilya üreticisi
Dedeman Turizm Grubu 1.140 direkt ve dolaylı istihdam, 1.446 tedarikçi		Index Grup 80.000 direkt ve dolaylı istihdam, 200 tedarikçi ve 50 lojistik servis şirketi
Doğanlar Holding 3 bin 500 direkt, 30 bin dolaylı istihdam		Madame Coco 20 bin direkt ve dolaylı istihdam, 500'ün üzerinde tedarikçi
Mars Logistics 9 bin 300 dolaylı ve 2 bin direkt istihdam, 930 tedarikçi		Mesa Holding 1,5 milyar dolarlık ekonomik büyüklük, 10 bin kişilik dolaylı ve direkt istihdam
Migros 20 bin çiftçi ve üretici, 3 bin tedarikçi		Metro 4.200 direkt istihdam, 5.000 tedarikçi, 800'den fazla kooperatif, 16.000'den fazla çiftçi
Orge Enerji 700 doğrudan, 8 bin 500 dolaylı istihdam, 250 tedarikçi		Orka Banyo 60.000 direkt ve dolaylı istihdam, 150 tedarikçi
ŞOK Marketler 40 bin direkt istihdam, 1.000 tedarikçi		Yeşim Grup 16 bin direkt, 20 bin dolaylı istihdam, 1.500 tedarikçi



lı ve direkt istihdam sağlayan Domino's Türkiye'nin ağındaysa 650 tedarikçi ve 2 bin çiftçi bulunuyor. Domino's Türkiye CEO'su Kerem Ciritci, "Önümüzdeki 5 yılda evlere servis siparişlerimizin yüzde 95'inin dijital kanallardan geleceğini öngörüyoruz. Üretimden sevkiyata tüm süreci dijital bir marka deneyimi haline getiriyoruz. Bu anlamda sektörümüzün dijital farkındalığını artıracacağız" diyor.

AĞRI'DAKİ BÜYÜME

"Ancak paydaşları kadar iyi olduğunun" farkında olan bir diğer şirket de Yeşim Grup. 2025 stratejisini "Dünya markalarının vazgeçilmez stratejik üretim ortağı olmak" olarak belirleyen grup, bu hedef kapsamında sadece kendi süreçlerini mükemmelleştirmeye değil, tedarikçilerini geliştirmeye de odaklanıyor. Onların Yeşim Grup stratejileriyle hizalanması için çeşitli eğitimler ve yatırım programları sağlıyor. Daha sürdürülebilir hedeflere ulaşmak için "talep tedarik zinciri optimizasyon projesini" hayata geçirdiklerini anlatan Yeşim Grup CEO'su Şenol Şankaya, ulaştıkları ekosistemin büyüklüğünü şöyle özetliyor:

"Toplam (direkt) çalışan sayımız, 2021 sonu itibarıyla 16 binlere ulaştı. 2025 itibarıyla bu sayıyı 19-20 bine çıkarmayı hedefliyoruz. 2021 sonu itibarıyla dolaylı olarak çalıştığımız konfeksiyon tedarikçilerimizi ele aldığımızda da sayı yaklaşık 23-24 binleri buluyor. Bu sayıya konfeksiyon dışındaki diğer tüm tedarikçilerimizi dahil ettiğimizde de sayı 36 binlere ulaşıyor."

Şankaya, 2022'de ekosisteme dair en önemli önceliklerinin Türkiye'nin doğusundaki yatırımlar olduğunu söylüyor ve ekliyor:

"2022'de birinci önceliğimiz özellikle Ağrı'daki büyümemizi hem yatırımlar hem de organizasyonel yapılanmayla optimize etmek olacak. Ayrıca doğu bölgesinde diğer yatırım fırsatlarını değerlendireceğiz."

Ev tekstilindeyse ekosistemi, hem istihdam hem de tedarikçi artışıyla büyütmeye çabaları var. Madame Coco Genel Müdürü Cemal Cem Işık, "Tedarikçilerimizi de dâhil ettiğimizde 20 bin kişilik bir ekosistemimiz var. 2022 sonuna kadar yurt içi ve yurt dışında toplamda 450 mağaza sayısına ulaşmayı hedefliyoruz. Bu hedef doğrultusunda yaklaşık 1.000 kişilik işe alım gerçekleştirmeyi öngörüyoruz. Yüzde 80 olan yerli üretici oranını artırmak istiyoruz" diyor.

KORUMA STRATEJİSİ

İnşaat ve taahhüt tarafında da ekosistemin istihdam artışıyla gelişmesi

"600 BİN KİŞİLİK BİR EKOSİSTEMİMİZ VAR"

METE BUYURGAN / ÜLKER CEO'SU

YERELLEŞME

Pandemideki kısıtlamalar, yerel tedarikin önemini bir kez daha gözler önüne serdi. Dolayısıyla önceliği yerel tedarikçilerimize veriyoruz.

Hammadde, malzeme ve hizmet alımlarını yerel tedarikçilerden yapıyoruz. Çalışma arkadaşlarımız, bayilerimiz, tedarikçilerimiz, çiftçilerimiz, satış noktalarımız ve ailelerini düşündüğümüzde yaklaşık 600 bin kişilik bir ekosistemimiz var. Bu yapı sayesinde Türkiye'de 190 bin noktaya her hafta ürünlerimizi ulaştırıyoruz.

İKİ KONU

Ekosistemimizde gelecek birkaç yılda sürdürülebilirlik ve dijitalleşmeye ağırlık vereceğiz. Dijitalleşmeyi tüm ekosistemimizde daha yerleşik hale getirmek için çalışıyoruz. Su ve enerji tasarrufu, atıkların azaltılması, sürdürülebilir hammadde tedariki konuları başta olmak üzere projeler üretiyoruz. Tedarikçilerimizin süreçlerini iyileştirerek kayıplarını kaynağında önlemelerine yardımcı oluyoruz.

söz konusu... Ana işi inşaat olan Mesa Holding, 2021 sonu itibarıyla 1,5 milyar dolarlık ekonomik büyüklüğe ve 10 bin kişilik dolaylı ve direkt istihdama ulaştı. Holding, 2022 içinse 2,5 milyar dolarlık ekonomik büyüklüğü ulaşmayı ve yüzde 40 istihdam artışı öngörüyor. MESA Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili Mert Boysanoğlu, "2022 yılı için önceliklerimiz sürdürülebilir büyüme, sürdürülebilir istihdam ve sürdürülebilir kârlılık" diye konuşuyor.

Bugün 700 doğrudan, 8 bin 500 dolaylı istihdam sağlayan Orge Enerji'nin ekosistem ajandasında da istihdam artışı var. Şirketin CEO'su Nevhan Gündüz, "Ekosistemimizi 5 yıl içinde doğrudan ve dolaylı istihdam yoluyla 5 kat büyüklüğe ulaştırmak istiyoruz" diyor.

Mutfak ve banyo mobilyaları sektörlerinde ise ekosistemde öncelikli konu tedarikçileri ve iş ortaklarını korumak. Direkt ve dolaylı 15 binin üzerinde kişiye istihdam sağlayan Hafele Türkiye ve Bölge Ülkeler İcra Kuru Başkanı Hilmi Uytun, "Bir yandan hammadde fiyatlarındaki yukarı yönlü öngörülemez artışlar diğer taraftan döviz kurlarındaki hareketlilik yüzünden TL maliyet ve satış fiyatlarını yönetmek ve iş ortaklarımıza bu etkileri minimum yansıtmak temel önceliğimiz. Tedarikçilerimizi korumak ve onları desteklemek, müşterilerimizi korumak kadar önemli" diyor.



OZAN
DİREN



“2022’DE 8.100 KİŞİYE YENİ İSTİHDAM SAĞLAYACAĞIZ”

ÖZGÜR TORT / MİGROS İCRA BAŞKANI ÖZGÜR TORT

BÜYÜYEN AİLE

81 ilde 2 bin 500’ü aşkın mağazamız ve Migros One adı altında birleşen online kanallarımız, 55 bin çalışanımız, 20 bin çiftçi ve üreticimiz, 3 bin tedarikçimiz ve milyonlarca müşterimizle büyük bir ekosisteme sahibiz. 2022’de ailemizi daha da büyüterek 8 bin 100 kişiye yeni istihdam sağlayacağız. Ekosistemimizdeki tüm paydaşlarımızla beraber büyümeyi hedefliyoruz.

LOKAL MODEL

Bir diğer önemli başlığımız yerelleşme. Türkiye’nin her köşesindeki üreticilere ulaşarak ürünlerinin ulusal pazarda değer görmesini, müşterilerimizle uygun fiyatlarla bu ürünlere ulaşmasını sağlıyoruz. Yerelden alınan ürünlerin aynı bölgede satışının önceliklendirilmesi üzerine geliştirdiğimiz modelle o coğrafyadan aldığımız yerel ürünleri yerel ekonomiye kazandırıyor, böylelikle de karbon emisyonunun düşmesini sağlıyoruz.



DÖNGÜSEL EKONOMİ

Paydaşlarla beraber sürdürülebilir bir büyüme tüm şirketlerin arzusu gibi gözükse de bunu aktif olarak gerçekleştirenlerin sayısı az. BSH Grubu’nun 130 ülkeli gelişen pazarlar bölgesini yöneten BSH Türkiye, bunların başında geliyor. BSH Türkiye CEO’su Gökhan Sığın, “2021 yılını yüzde 12 dolayında bir büyüme ve yaklaşık 2 milyar Euro’luk bir ciroyla tamamladık. Bölgemizde 11 fabrikada yaklaşık 11 bin çalışanımız bulunuyor. Buna ek olarak tedarik, bayi, servis ve lojistik olarak 4 başlıkta belirleyebileceğimiz ekosistemimizin toplam hacmi 50 bin çalışana kapsıyor” diyor. Sığın, ekosistem ajandalarındaki en önemli unsurlardan birinin “döngüsel ekonomi” olduğunu söylüyor: “Teknoloji üreten bir şirket olarak çalışmalarımızın dünyamıza fayda sağlamasını temel amaçlarımız arasında yer alıyor. Döngüsel ekonomi modelleriyle sektörümüze öncülük ediyoruz.”

DİJİTAL TAŞIYANLAR

Teknolojiyle ilişkili sektörlerde ekosistem genişlemesinin iki boyutu olduğu görülüyor: İstihdam artışı ve iş ortaklarının dijital yeteneklerinin geliştirilmesi. Bunun en iyi örneği GittiGidiyor. 50 kategoride 25 milyon ürünle hizmet veren şirketin platformunda 35 milyon kullanıcısı, 120 bin satıcısı var. GittiGidiyor Genel Müdürü ve eBay MENA Bölge Direktörü Öget Kantarcı, “GittiGidiyor’da direkt ve dolaylı istihdamımız 840 kişiye ulaşıyor. Bu yıl hayata geçirdiğimiz hızlı teslimat uygulamamız GittiGidiyor Express’te şu an 5 ilde 140 kişi çalışıyor. Yılın yarısını bitirmeden 20 ilde GittiGidiyor Express hizmet verecek. Bu durumda 400 çalışanın GittiGidiyor Express ile istihdam edileceğini öngörüyoruz. Satıcılarımızın sağladığı istihdamı ve ailelerini de düşündüğümüzde 2 milyondan fazla insanın geçiminde rol oynayan dev bir ekosistemden söz

ediyoruz” diye konuşuyor. Kantarcı, ekosistemlerine dair bir diğer önemli çalışmanın ise satıcılarını daha fazla dijitalleştirmek olduğunu söylüyor.

Ekosistemdeki paydaşlarını dijitale taşıyan bir diğer şirket Index Grup. Grup 80 bin kişiye dolaylı ve direkt istihdam sağlarken, 200 tedarikçiyle de iş birliği yapıyor. Index Grup Yönetim Kurulu Başkanı Erol Bilecik, “Stratejimizin özünde, ekosistemimizdeki her oyuncunun dijital dönüşüm yolculuğunda çok daha hızlı ve güçlü adımlar atması ve dijital rekabette ön sıralarda yerini alması bulunuyor. Bu doğrultuda tüm iş ortaklarımızın altyapılarını dijitale taşımalarını, satın alma-satış-servis başta olmak üzere iş süreçlerini dijitalleştirmelerini destekliyoruz.”

KAPSAYICI POLİTİKALAR

Bazı sektörlerin ekosistem stratejilerinde İK’da kapsayıcılığı ve çeşitliliği önceliklendiren yaklaşımlar öne çıkıyor. Lojistik alanı bunlardan biri... Aras Kargo İK Genel Müdür Yardımcısı Selda Özacar, “Yönetimimizde yüzde 40 kadın çalışan oranına sahibiz. 2022’de cinsiyet eşitliğine dair projelerimizle, iş gücü cinsiyet profilimizi bugüne göre daha dengeli hale getirmeyi hedefliyoruz” diyor.

Mars Logistics de istihdamda fırsat eşitliğine yoğunlaşmış. “Aileleriyle birlikte düşünüldüğünde yaklaşık 45 bin kişilik bir ekosisteme dokunuyoruz” diyen Mars Logistics Yönetim Kurulu Başkanı Garip Sahillioğlu, bu kapsamda yeni dönemde odaklarının ekosistemlerindeki toplumsal cinsiyet eşitliği vurgusunu artırmak olduğunu söylüyor. 4 ayrı sektörde, 28 farklı şirketiyle dolaylı olarak 30 bin kişiye dokunan Doğanlar Holding de ekosistemde kadın istihdamını önceliklendiriyor. Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan, “Tüm şirketlerimizde her düzeyde kadın istihdamını artırmaya yönelik çalışmalarımız devam ediyor” diye konuşuyor.