

Coca-Cola Avrasya ve Afrika Grubu Başkanı Ahmet Bozer'e 90, Intel Türkiye Ortadoğu ve Afrika Bölge Direktörü Ayşegül İdeniz'e 67, **Ontex** Türkiye Genel Müdürü Özgür Akyıldız'a ise 65 ülke bağlı. Bu 3 isim gibi onlarca Türk yönetici var. Ortak noktaları, Türkiye'nin merkez olarak alındığı geniş bir coğrafyanın yönetiminden sorumlu olmaları... Hepsi Türkiye'de yaşıyor ama dünyanın bir ucundaki ülkeleri yönetiyorlar. Hatta her geçen gün kendilerine bağlı ülke sayısı artıyor. Sınır ötesi çalışan bu yöneticilere göre çok ülke yönetmek zevkli ama bir o kadar da zor. İşin en sıkıntılı kısmı ise sürekli uçmak...

© YASEMİN ERDOĞAN [yerdogan@capital.com.tr](mailto:yerdogan@capital.com.tr)

# BÖLGESEL LİDERLER GÜÇLENİYOR

**T**ürkiye'nin jeopolitik önemi..." Bu sözlerle başlayan cümlelere hepimiz alıştık. Bize ne kadar klişe gelse de Türkiye'nin coğrafi konumu ve jeopolitik önemi, özellikle global şirketler için her geçen gün biraz daha artıyor. Hatta öyle ki yabancı şirketlerin Türkiye operasyonunu yöneten isimler, sadece birkaç yıl içinde Ortadoğu, Balkanlar veya Türk Cumhuriyetleri gibi bölge ülkelerin de sorumluluğunu alıyor.

Özellikle son birkaç yıldır bu tarz ömeklere daha fazla rastlarız. Pfizer'dan Coca-Cola'ya, Visa'dan Oracle'a kadar birçok küresel şirket, Türkiye'deki yöneticilerinin yetki ve sorumluluk alanlarını genişletmiş durumda. Şirketler, Türkiye'yi de operasyon merkezi konumuna getirmeleriyle dikkat çekiyor.

Bu kararların alınma sebepleri arasında tabii ki ilk sırada yöneticilerin kişisel başarıları var. Ekip başarıları, Türkiye'nin ülke olarak bölge ülkelerden daha ciddi cirolar getirmesi, lojistik avantajlar ve kaliteli çalışan profili etkili olan nedenler arasında.

Biz de Capital olarak Türkiye'yi "bölgesel üs" olarak konumlandıran şirketleri ve bu yeni trendle birlikte yetki alanları giderek genişleyen Türk yöneticileri araştırdık.

Karşımıza hiç de azımsanmayacak sayıda başarılı profesyonel çıktı. Hatta Coca-Cola Avrasya ve Afrika Başkanı Ahmet Bozer gibi sorumluluk alanı 90 ülkeyi bulan yöneticiler bile var. Ortalamada ise Türkiye ofisinin başındaki isimlere 24 ülke bağlanıyor.

### TÜRKİYE NEDEN MERKEZ SEÇİLİYOR?

Son 2-3 yıldır Türkiye ofislerinin yöneticilerine daha çok ülke bağlamak yeni trend oldu. Peki neden Türkiye merkez üs olarak seçiliyor? Uzmanlara göre bu sorunun ilk yanıtı, coğrafi konum ve bölge ülkelere kıyasla sahip olunan yüksek potansiyel. Ayrıca ekonomik büyüme, kamuyla özel sektör arasındaki ilişkilerin sağlıklı olması, yüksek kalitedeki insan kaynağı da tercih nedenleri arasında.

Odgers Berndtson Türkiye Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna Bozoklar, Türkiye'nin komşularına kıyasla daha gelişmiş olmasının bunda en önemli etken olduğunu düşünüyor ve ekliyor: "Türkiye hem daha gelişmiş hem potansiyeli olan bir ülke. Ayrıca insan kaynağı açısından da katma değerli hizmetler sunabilecek kapasitede."

Stanton Chase İstanbul Yönetici Ortağı Çağrı

### Kaç ülke yönetiyorlar?

Yönetici	Şirketi	Kaç ülkeyi yönetiyor? (*)
• AHMET BOZER	Coca-Cola	90
• AYŞEGÜL İLDENİZ	Intel	67
• ÖZGÜR AKYILDIZ	Ortex	65
• CEM FİNDİKOĞLU	EMC	60
• TURHAN TURHANGİL	Schneider Electric	27
• HALUK ÜNDEĞER	UPS	21
• ÖZLEM İMECE	Mastercard Türkiye	19
• SONER ÇAŞUR	Verifone	19
• ALPAY SİDAL	Ingenico	18
• METE ZADİL	Schindler Türkiye	13
• İZZET KARACA	Unilever	12
• SELÇUK BOZTEPE	DHL Freight	12
• SAFFET KARPAT	Procter & Gamble	10
• MELİH MEMECAN	Pfizer	9
• CEM YENGÜL	Diversey	9
• ERCÜMENT YALÇIN	Wilo	8
• GÜRHAN KALELIOĞLU	Oracle	8
• ÖMER ARAS	Finansbank	8
• HİLMİ UYTUN	Häfele	7
• BERNA ÜLMAN	Visa	3
• TURHAN TALU	Philip Morris Sabancı	3

(\*) Türkiye dahil

Alkaya ise Türkiye'nin hem Batı'yı hem Doğu'yu kapsayan kültürüne dikkat çekiyor: "Kültürel olarak Avrupa ve Ortadoğu'nun kesişme noktasındayız. Bu durum Türkiye merkezinin lokal ofislerle iletişimini kolaylaştırıyor. Avrupa ve Amerika'daki orta ve üst seviye yöneticiler, bölgeye taşınma kararı verirken İstanbul'un kozmopolit yapısından da etkileniyor."

Korn/Ferry International Yönetici Ortağı Şerif Kaynar ise tüm bunlara ulaşım kolaylığını ekliyor ve "Bu trendin birçok sebebi var ama THY'nin katkısı da tartışılmaz. Zira ulaşım olarak İstanbul bir merkez haline geldi" diyor.

### HANGİ ÜLKELER BAĞLANIYOR?

Ortadoğu, Rusya, Ortaya Asya, Türk Cumhuriyetleri, Balkanlar ve Kafkaslar... Bu bölgeler, global şirketlerin Türkiye üzerinden açıldıkları en önemli coğrafyalar olarak karşımıza çıkıyor. Ancak bazı şirketlerin bu haritayı çok daha geniş tutup Kuzey Afrika, Doğu Avrupa gibi bölgeleri de güvendikleri

## ÇOK ÜLKE YÖNETMENİN 7 SIRRI

**1. ETKİN DELEGASYON ÖNEMLİ** Çok sayıda ülkeyi başarılı yönetmenin en önemli kurallarından biri etkin delegasyon. Unilever Türkiye CEO'su İzzet Karaca da görev dağılımına dikkat çekiyor: "Ülkeyi yöneten başkan ve yönetim kurulu çok önemli. Benim çalışma tarzım onları dozunda yetkilendirmekten geçiyor." Intel Türkiye Ortadoğu ve Afrika Bölge Direktörü Ayşegül İldeniz de "Doğru delegasyon önem taşıyor" diye konuşuyor.

**2. KUVVETLİ İLETİŞİM** Uzmanlar verimli iletişimin farklı kültürleri yönetmekte büyük önem taşıdığı görüşünde. 90 ülkeyi yöneten Coca-Cola Avrasya ve Afrika Başkanı Ahmet Bozer de bu fikirde. Bozer, "Stratejik ve operasyonel anlamda uyumlu olabilmek için her zaman çok yakın çalışmak gerekli. Farklı ülkeler ve her seviyedeki organizasyonlar arasında yapıcı diyalog ve temaslar şart" diye konuşuyor.

**3. ZAMAN YÖNETİMİ** Birden fazla ülkeyi yönetirken kritik başlıklardan biri de zaman yönetimi. 9 ülkenin yönetiminden sorumlu olan Diversey'den Cem Yengül, bu konuda şunları söylüyor: "Zamanı en uygun şekilde kullanmak gerekli. Her coğrafyada kısa, orta ve uzun vadeli iş planlarının yapılması önemli. Ayrıca bu planları esnek tutabilmelisiniz."

**4. ÜLKEYİ TANIMAK** Uzmanlara göre iş yapılan ülkeyi tanımak da çok önemli. Bunun için o ülkenin dili, kültürü ve iş yapış biçimi giriyor. Visa Europe Bölge Genel Müdürü Berna Ülman, "Kültürel farklılıklara hassasiyet göstermek, o ülkenin sosyal ve ekonomik yapısını tanımak şart. Farklı mevzuatlarla ilgili bilgi sahibi olmak da gerekli" diyor.

**5. TEKNOLOJİ OLMADAN ASLA** İletişim araçları, sınır ötesi yöneticiler için vazgeçilmez. DHL Freight Türkiye ve Ortadoğu Bölge Direktörü Selçuk Boztepe, "Bazen günlük telekonferanslar işin olmazsa olmazı. Aniden uçağa atlayıp Lübnan'a giderken havaalanında Bahreyn'deki ekiple telekonferans yaptığım zamanlar oluyor" diyor.

**6. YEREL DESTEK ŞART** Ontex Türkiye Genel Müdürü Özgür Akyıldız ise yerel insanlarla iletişimi önemsiyor: "Aışık olmadığınız sorunlar olabiliyor. Bu noktada yerel danışmanların faydası var. Onları aracı tutmak faydalı." Schindler Türkiye Genel Müdürü Mete Zadi de "Biz bölgeye ve kültüre tam hakim distribütörlerle çalışıyoruz" diye konuşuyor.

**7. ÖNCELİKLERE ODAKLANMA** Schneider Electric Genel Müdürü Turhan Turhangil ise çok ülke yönetiminde 2 önemli noktaya vurgu yapıyor: "Önceliklere odaklanmayı sağlayabildiğimiz oranda başarılı oluruz. Ayrıca değişen şartlara hızlı uyum sağlamak da gerekli."

Türkiye yönetimine bağladığı örnekler var. Örneğin Coca-Cola, Intel, EMC, National Bank of Greece (NBG) bunlardan bazıları...

İnsan kaynakları danışmanı Saide Kuzeyli de bu trendi doğruluyor ve global şirketlerin Türkiye'ye bakışının artık değiştiğini söylüyor. Kuzeyli, "Bence Türkiye için artık geçmişte olduğu gibi 'doğu hizmeti' algılaması söz konusu değil. Türk yöneticiler bundan 20 yıl önce hayal edemeyeceğimiz bir atama devrimiyle Şangay, Rusya, Güney Amerika dahil pek çok kıta ve ülkede görev başında" diye konuşuyor.

Türkiye'nin yönetim merkezi seçilmesinde coğrafi yakınlığın önemli bir sebep olduğunu söyleyen Odgers Berndtson Türkiye Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna Bozoklar, şu bilgileri veriyor: "Ana şirket genelde Türkiye üzerinden öncelikle yakın ve Ortadoğu, Rusya, Kafkaslar, Özbekistan, Azerbaycan, Kazakistan, Türkmenistan gibi çevre ülkelere ve ardından Balkanlar'a yayılmaya çalışıyor."

### ÖN PLANDA OLAN SEKTÖRLER

Türkiye'nin operasyon merkezi yapılması trendi özellikle bilişim, hızlı tüketim, ilaç, sağlık, finans gibi insan gücünün yoğun olduğu hizmet sektörlerinde daha fazla ön plana çıkıyor.

