



Dönüşümü Planlamak ve Yönetmek

Tamer Saka

(CEO, Kibar Holding, İstanbul, Türkiye)

1984 yılında Asım Kibar'ın sanayi ve kalkınmaya yönelik vizyonuyla hayata geçen Kibar Holding sanayi, hizmet ve ticaret alanlarında öncü şirketleri ile geçmişten günümüze önemli bir gelişim sergileyerek, Türkiye'nin en önemli holdinglerinden biri konumuna gelmiştir. Bu gelişim süreci içerisinde faaliyet gösterdiği sektörlerde mükemmeliyeti ve kaliteyi ön planda tutarak, müşterilerinin ihtiyaçlarına yönelik çözümleri en hızlı şekilde sunabilecek şekilde geliştirdiği ekosisteminde ailenin yönetime hakim olduğu yapıdan kurumsallaşma sürecinin hızlanarak yapılandırıldığı yeni bir sürece de geçiş yapmıştır. Ben de, Kibar Holding içerisinde başlatılan bu yeni dönemi şekillendirirken kurumsallaşmayı hızlandırmak, dönüşüm sürecini planlamak ve yönetmek için Grup'un bünyesine 2011 yılında katıldım ve 2014 yılından itibaren de CEO olarak yönetimi sürdürmekteyim.

Başlattığımız dönüşüm süreci ile grubun mevcut operasyonlarını daha ileriye taşımak, gelişen rekabet ortamını ve potansiyel fırsat alanlarını doğru analiz ederek yaptığı tüm işlerde öncü ve global ölçekte rekabetçi pozisyon ile kalıcı olmayı hedefledik. Dönüşüm sürecinin tüm adımlarını titizlikle belirlenirken, ilk adım olarak stratejik analizleri gerçekleştirmek ve stratejinin temellerini oluşturmaya yardımcı olacak büyük resmi belirlemeye özen gösterdik. Büyük resmi belirlemek, tüm grup şirketlerimizi aynı rotada buluşturacak stra-

tejik hedeflerin belirlenmesi ve stratejinin uygulanması aşamasında sürekli gözden geçirmeyi sağlayarak ileriye doğru erimli olarak güncellemeye olanak veren esnek yapının temelini oluşturmakta oldukça yardımcı oldu. Ortaya çıkan büyük resimle, herkesin benimseyeceği ve ortak değerler çerçevesinde konumlandırılan stratejik yol haritası belirleyerek, bu stratejik yol haritasını 3 yıllık stratejik hedefler seti ile organizasyon ve iş modeli özelinde derinleştirdik. Kısacası oluşturulan stratejik plan ve iş hedefleri ile nereye, nasıl ve kiminle gideceğini belirlemiş olduk.

Stratejik planların hayata geçirilmesinde ve bu dönüşüm sürecinin yönetilmesinde özellikle liderlik alanında gerekli taze enerjiyi ve kısa sürede ortaya konulabilecek kapasiteyi, dünyayı yakından izleyen, işi ile ilgili stratejik vizyonu ve hayalleri olan, rekabeti doğru analiz edebilen, inovasyona inanan çok fonksiyonlu kişilerle oluşturup ve bu yetkinliklerin bir kültür parçası haline gelmesi için gerekli tüm çalışmalarını yaptık. Böylece bu dönüşüme gerekli enerjiyi devamlı sağlayacak liderlik mekanizması çalışmaya başlarken, değişimlere hızlı yanıt verecek iş modellerini de oluşturarak, mevcut iş modelleri üzerinde gerekli revizyonları da yapmaya başladık. Endüstri 4.0'ın, mevcut durumda tüm sanayi şirketleri için yeni gerçek olması, yeni iş modellerini de bunun üzerine kurgulamayı gerekli kılmıştır. Üretimin kesintisiz sürekliliği, her an daha iyiye evrimi ve

global ölçekte rekabetçiliği sağlama sürecinde Endüstri 4.0, Kibar Grubu için hedeflerinde ve uygulamalarında güçlü bir platform olmaya devam etmektedir.

Stratejik hedeflere, güçlü insan kaynağı ve etkin uygulama süreçleri ile ilerlerken sonuçları da doğru değerlendirip, çıkan sonuçlardan eksikleri hızlı bir şekilde tamamlayıp ve grubun tüm paydaşları ile değerlendirip hedeflerin içselleşmesini sağladık. Herkesin hedefleri anlaması, içselleştirmesi ve bu hedeflerin belirlenmesi sürecinde yer alarak bunları doğal bir öncelik olarak görmesi için hedeflerle birlikte kilit performans indikatörleri ve sonuç kriterleri de net, mantıklı ve anlaşılır biçimde belirledik.

Bu dönüşüm sürecinin sonuçlarını hem grup şirketleri hem de konsolide bazda en hızlı finansal sonuçlardaki önemli artış ve gelişmelerle görmek oldukça heyecan verici. Finansal sonuçların yanı sıra, organizasyonel ve kurum kültürü anlamında da daha inovatif yaklaşımları gözlemliyoruz. Hatta bu kültürel dönüşüm grubun ya-

tırım iştahını artırarak, yeni ve inovatif ürün geliştirme ve iş modeli oluşturmak üzerine yoğunlaşmaya başladı.

Dönüşüm sürecini başlatırken bu süreci sadece belli zaman dilimlerinde sınırlı kalan stratejik planlar, bunların yol haritaları ve işleyiş prosedürlerini oluşturmak olarak görmedim. Dönüşüm, bir vizyon çerçevesinde uzun vadeli planların 3-5 yıllık süreçler ile soluklanarak, değerlendirerek, gerektiğinde yeniden şekillendirerek grubun DNA'sına aktarıldığı başarılı ve gelişim odaklı organizasyon oluşturma süreçleridir. Özetle, Grubumuz için ise dönüşüm sanayideki tecrübesini, kurucularının vizyonunu ve temel değerlerini taşıyan DNA'sına yaptığı tüm işlerde öncü olmak, global ölçekte rekabetçi pozisyonunu korumak, potansiyel fırsat alanlarını doğru analiz edebilmek yetilerinin eklendiği ve eklenmeye devam ettiği bir süreç olmaktadır.

Tamer Saka
CEO, Kibar Holding