

# Dönüşümlü CEO'luk verimliliği artıracak

**T**ürk kahvesinin dünyada marka olmasında önemli rol üstlenen Arzum, kurumsallaşma yönünde attığı adımlara yenisini ekledi. Dünyada pek çok başarılı örneği olan CO-CEO sistemine geçen Arzum'un üç üst düzey yöneticisi birer yıl arayla İcra Kurulu Başkanlığı görevini yürütecek.

Arzum Yönetim Kurulu Başkanı Murat Kolbaşı, dünyada her şeyin son derece hızlı bir şekilde değiştiğini söyledi. Kolbaşı, "CO-CEO, uluslararası şirketler tarafından bilinen ve avantajlı görünen bir sistem. Bu sistemle şirketteki iletişi-



mi artırmayı hedefliyoruz. Karar alma sürecinde 'çevik' davranarak hızlı hareket edeceğiz. Bu da beraberinde verimliliği getirecek. Böylece globalleşme hedefine emin adımlarla ilerleyeceğiz" dedi.

**Jülide YİĞİTTÜRK**  
**GÜRDAMARs12**

ARZUM'DA CO-CEO YÖNETİM DÖNEMİ BAŞLADI

# Dönüşümlü CEO'luk verimliliği artıracak



Türk kahvesinin dünyada marka olmasında bayrak taşıyıcı rol üstlenen Arzum, yönetimde yeni bir modele geçti. Şirket, dünyada yaygınlaşan ve başarılı olan dönüşümlü CEO'luk modeli ile verimliliği artırmayı hedefliyor. Arzum Yönetim Kurulu Başkanı Murat Kolbaşı, yeni yönetim anlayışının şirketin globalleşme adımlarında itici güç olacağını belirtti. Kolbaşı, bu modelin Türkiye'de de yayılacağını düşünüyor. Kolbaşı ile Türkiye'de aile şirketlerinin kurumsallaşması, Türk kahvesinin tanıtımı, Arzum'un hikayesini konuştu.

## EKONOMİ GÜNLÜĞÜ

Jülide YİĞİTTÜRK  
GÜRDAMAR

julide.yigit@dunya.com



Yarım asırlık yolculuğunda, birçok ilke adımıyla küçük ev aletleri sektörüne yön veren ve Türk kahvesinin tanıtımında bayrak taşıyıcı olan Arzum, kurumsallaşma yönünde attığı adımlara yenisini ekleyerek, Türkiye'de de yeni bir dönemi başlattı. Dünyada pek çok başarılı örneği olan CO-CEO sistemine geçen Arzum'un üç üst düzey yöneticisi birer yıl arayla İcra Kurulu Başkanlığı görevini yürütecek. Arzum Yönetim Kurulu Başkanı Murat Kolbaşı, bu yeni dönemi şöyle anlatıyor:

"Dünyada her şey son derece hızlı bir şekilde değişiyor, dönüşüyor. Arzum da değişimlere çok çabuk uyum sağlayabilen bir şirket. CO-CEO sistemi, dünyada örnekleri olan, uluslararası şirketler tarafından zaten bilinen ve avantajlı görülen bir sistem. Bu sistem ile şirketteki iletişim artmasını hedefliyoruz. Karar alma sürecinde 'Çevik' davranarak hızlı hareket edeceğiz, reflekslerimizi arttıracacağız. Bu da beraberinde verimliliği getirecek. Böylece globalleşme hedefine emin adımlarla ilerleyeceğiz. Dolayısıyla yeni sistemin hem yurt içinde hem yurt dışı pazarlarda Arzum'a olumlu yansımaları olacağını düşünüyorum."

Murat Kolbaşı ile Türk kahvesinin dünyada tanıtımı ve markalaşması, bu süreçte gastronominin önemini ve aile şirketlerinin Türkiye'deki gelişimi ile Arzum'un hedefleri ve yeni yönetim şeklini konuştu.

"Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği sağlanması gerekiyor" diyen Kolbaşı, Arzum'un sermaye piyasalarıyla barışık bir şirket olduğunu belirterek, kurumsallaşma hikayesini şöyle anlatıyor: "Babamla bir ortaklığı 3 kardeş olarak

kurmuşlar. Biz ikinci kuşaklar ise 7 kişi olarak yola devam ettik. Aile şirketlerinde finansman tabii ki önemli ama birbirleriyle uyumlu çalışmaları da bir o kadar elzem. Biz bu sebeple şirketimizi iki kere beraber fon aldık ve son olarak halka açıldık. Şu anda sermayemizin yüzde 51'i Kolbaşı ailesinin, kalamı ise halka açık durumda. Biz 2008 yılında ilk tahvil çıkartan şirket olduk."

### Bu model Türkiye'de yayılacak

Fonların şirketlere disiplin getirdiğinden söz eden Kolbaşına göre, şirketler için hesap verilebilirliği öğrenmek çok önemli. İşte bu noktada fonların önemine değiniyor. "Bu fonlar şirketleri disipline ediyor. Nereye harcama yaptığımızı, her adımı sorguluyorlar. Fon çıkıttan sonra da zaten halka açık şirket olarak SPK kuralları çerçevesinde hareket eder hale geldik. Şimdi de yönetimde CO-CEO sistemine geçtik. Bu model Harvard Business School'dan aldık. Farklı birimleri birleştirerek 3 ana birim oluşturduk ve yapıyı daha kontrol edilebilir hale getirdik. Dünyadaki bu eş başkanlık modeli Türkiye'de de daha da gelişecek. Çünkü verimlilik konusunda gelişimimiz gerekiyor."

### Pandemide iç pazarda ciddi oranda büyüdük

2022 yılı 1.5 milyar TL ciro ile kapattıklarını ifade eden Kolbaşı, büyüme trendindeki durağanlığa rağmen küçük ev aletleri sektörünün büyümeye devam ettiğini söyledi. Kolbaşı, "2022 yılında iç pazarda da oldukça güçlü satış rakamlarına ulaştık. Yerli ve global birçok oyuncunun zorlu rekabet koşullarıyla yer aldığı iç pazarda satışlarımız ciddi oranlarda artarak adette %10.8 pay ile ikinci marka olduk, ciroda ise en yüksek pazar payına sahip ilk 6 marka arasında yer aldık" diye konuştu.

### Yurtdışı satışlarımızı %30'a çıkartacağız

"Yurtdışında büyümek için ciddi yatırımlarımıza devam etmeyi ve ticaretimize aramızdaki bağı daha da güçlendirmeyi hedefliyoruz. Yenilikçi uygulamaya ve ürünlerimizle sektörde fark yaratmayı sürdüreceğiz. Küçük Ev Aletleri'nde adet bazında liderliğimizi sürdürmek en önemli hedeflerimizden biri. 2023 kârlılık ve verimlilik odağı ile finansman maliyetlerini daha da başarılı yönettiğimiz bir dönem olacak. 2023 dijital dönüşüm yatırımlarımız SAP-ERP geçişi ile hızlandıracağız."

çalışıyoruz" diyen Kolbaşı, satışların yaklaşık yüzde 11'lik kısmının yurt dışı satışlardan elde ettiklerini söyledi. Kolbaşı, "2030 yılına kadar bu oran yüzde 30'a çıkarma hedefimiz var. Şu anda direk olarak 48, online ile beraber 60 ilkeye ihracatımız var. İhracatın yüzde 60'ını OKKA serisi ile yapıyoruz" dedi.

### ABD'de şirket kurduk, Dubai için çalışıyoruz

Arzum, geçtiğimiz yılın son aylarında ABD'de şirket kurdu. Kolbaşı, buradaki hedeflerini şöyle anlatıyor: "Global hedeflerimizi hızlandırmak ve ABD pazarındaki mevcut operasyonlarımızı daha da büyütmek amacıyla fizibilite çalışmalarımızı hızla tamamladık ve Kasım 2022 itibarıyla ABD'de şirket kurduk. %100 bağlı ortağımız olan bu şirket ile Türkiye'de başarıyla yürüttüğümüz iş modelini yurt dışına taşıyacağız. Hong Kong ve Şanghay'da da bir şirket açtık. Ayrıca Almanyada ofisimiz var. Dubai'de de bir yer düşünüyoruz."

### Avrupa'daki satışlarımız yüzde 30'u online'dan

"Global online pazar yerleri üzerinden şu anda 15'ten fazla ülkede satış yapıyoruz" diyen Kolbaşı, "Bunlara ek olarak distribütörlerimizimiz olduğu ülkelerde distribütör aracılığıyla 10 ülkede online satış gerçekleştiriyoruz. Pazarlar bazında farklılık olmadıkça birlikte Avrupa'daki ticaret hacminizin %30'unu e-ticaret oluşturuyor. Önümüzdeki 3 yıl içinde hedefimiz bu oran %50 seviyesine çekmek" dedi.

### Dijital dönüşüme yatırım yapacağız

"2023'te de global bir marka olma yolunda emin adımlarla yürüyeceğiz" diyen Kolbaşı, şöyle devam ediyor: "2023'te global satışta büyümemizi sürdürmeyi, Ar-Ge, tasarım ve inovasyon odağımızı korumayı, e-ticaret ve dijitalleşme yatırımlarımıza devam etmeyi ve ticaretimize aramızdaki bağı daha da güçlendirmeyi hedefliyoruz. Yenilikçi uygulamaya ve ürünlerimizle sektörde fark yaratmayı sürdüreceğiz. Küçük Ev Aletleri'nde adet bazında liderliğimizi sürdürmek en önemli hedeflerimizden biri. 2023 kârlılık ve verimlilik odağı ile finansman maliyetlerini daha da başarılı yönettiğimiz bir dönem olacak. 2023 dijital dönüşüm yatırımlarımız SAP-ERP geçişi ile hızlandıracağız."

## 2023 'yaşa ve gör' yılı olacak

2023 yılı beklentilerini sırdığını söyledi. Murat Kolbaşı, 2023'ün tam olarak sürece açık bir yıl olacağını söyledi. Kolbaşı, "Depremden önce de gündemimiz enflasyon ve kuru. Türkiye'de bütçeler yıllık değil her çeyrek yapılacak. 2023 yılına yaşa ve gör yılı olarak görüyoruz. Kura yönelik hiçbir tahminde bulunmak mümkün değil. Aşağı veya yukarı yönlü hareket edebilir. Bizim her türlü sıkıntı, senaryoya hazırlıklı olmamız lazım" dedi.

## 3 bin kişiye sıcak içecek servisi

Deprem bölgesine ilk günden itibaren yardım gönderdiklerini ifade eden Kolbaşı, "Depremzedelerin hayatlarını idame ettirmeleri adına, bölgedeki ihtiyaç listeleri doğrultusunda içinde küçük ev aletlerimizin bulunduğu yardım TIR'ımızı bölgeye gönderdik. Arzum olarak desteklerimizi farklı alanlarda da sürdürmek adına gönüllü ekip arkadaşlarımızın da katkılarıyla günlük 3 bin kişiye sıcak içecek servisini sunuyoruz. Arzum olarak bölgenin yararlarını sağlamak adına ihtiyaçlar dahilinde üzerimize düşeni yapmaya ve yardımlarımızı sürdüremeye devam edeceğiz" dedi.

## Inovatif ürün çıkartan her zaman karşılığını alır

Pandemi sürecinde küçük ev aletleri sektöründe Üstü haricinde bütün kategorilerde ciddi sıçrama yapıldığına değinen Kolbaşı, "Eve kapanan Türk halkı mutfak ürünlerine ve kişisel bakım ürünlerine yöneldi. Hemen hemen bütün ürünlerde ciddi bir büyüme yakalandı. Özellikle inovatif ürünler ciddi bir büyüme imresi yaşadı. Dyson süpürge, Philips Air Fryer ile biz ise Türk kahvesi ile bunu yakaladık. Küçük ev aletleri sektöründe bir özelliği var; ekonomik kriz de olsa masaya fark ve inovatif bir ürün koyarsan karşılığını her türlü alıyorsun" dedi.

## "Arzum Avrupalı olmuş, pahalı!"

Murat Kolbaşı, zaman zaman metro ve metrobüs ile seyahat ediyor. "Bir toplantıda beraber olduğum kişi beni metrobüste gördüncə çok şaşırıldı. Neden kullanmıyorum ki! Bazen trafik bazen de insanlar la sohbet etmek için sık sık metrobüse biniyorum. Geçenlerde bir teyzenin elinde başka bir markanın çay makinesinin poşeti vardı. Markalar üzerine konuşurken, Arzum'un neden almadığını sordum ve 'Arzum Avrupalı olmuş, çok pahalı' dedi. Bu benim için iyi bir biçilemez bir feedback" dedi.



## Türk kahvesine kafayı taktık Osmanlı nüfusunun peşindeyiz

Murat Kolbaşı, kendi tabiriyle Türk kahvesine kafayı takmış bir isim. Türk kahvesini tüm dünyaya tanıtmak için elinden geleni yapıyor. Öyle ki geçtiğimiz yıl Amerika'da Times Meydanı'ndaki en ünlü yapıları NASDAQ binasında reklam verenek Türk kahvesini New York'a kadar taşıdı. Kurucuları arasında yer aldığı Türk Kahvesi Tanıtım Derneği sayesinde, İnsanlığın Somut Olmayan Kültürel Mirası Temsil Listesinde Türk kahvesi de alındı. Kolbaşı'nın girişimleri sayesinde UNESCO, 5 Aralık 2013'te Türk kahvesini, "Türkiye'nin somut olmayan kültürel bir değeri" olarak tescillendi. Böylece 5 Aralık, Dünya Türk Kahvesi Günü olarak kutlanmaya başlandı.

Kolbaşı, "Buna karşın hâlâ Türk kahvesi dünyada arzu ettiğimizi noktada değil" diyerek sitem ediyor. Osmanlı İmparatorluğundan dünyaya yayılan 750 milyon nüfus var diyor Kolbaşı, "Bu nüfus köklerinden dolayı Türk kahvesi ile Türk mutfağına biliyor. Bunlar dünyanın dört bir yanında yaşıyorlar. Dünyanın Tesla bile Osmanlı topraklarında doğmuş. Ama biz bunu hiç konuşmuyoruz. Biz bu genelinde Türk mutfağına bilen 750 milyon nüfusa yakalamaya çalışıyoruz" diyor.

Kolbaşı'na göre, gastronomi ile markalaşmak çok önemli. Türk mutfağındaki geleneksel tatlar ile birlikte markalaşmanın Türkiye'nin de değerini yukarıya taşıyacağını savunuyor.

## Kişi başına 1.1 kilo kahve tüketiyoruz

Türkiye'de kişi başına kahve tüketimi yıllık 350 gramdan 1.1 kiloya yükseldi. Bunun yüzde 60'ı Türk kahvesi. Dünyada günde yaklaşık 2.2 milyar fincan kahve içilmesine rağmen Türk kahvesi, pazardan sadece yüzde 10 payatabiliyor. "Hedefimiz, Türk kahvesi tüketim payının yüzde 20'ye çıkması" diyor Kolbaşı.

"Dünya genelinde de evde kullanılan kahve makinelerinin toplam satış adedi 60 milyona yaklaşıyor. Ağırıklı olarak filtre ve espresso bazlı makinelerin hakim olduğu pazarda, Türk kahve makineleri yüzde 10'luk bir pazar payına sahip. Ancak sadece Türkiye'de değil dünyada da Türk kahve makinelerine olan ilgi artıyor" diyor.



## Makineleşme Türk kahvesinin dünyaya açılmasını sağladı

Arzum OKKA Türk Kahvesi Makinesi ile büyük başarı yakalayan Arzum, bugün gıda hazırlama, pişirme ve kızartma, sıcak içecek hazırlama, temizlik, kişisel bakım ve ütü olmak üzere 6 ürün kategorisinde, 650 ürün satıyor.

"Makineleşme Türk kahvesinin global pazarlara açılmasında avantaj kazandı" diyor Kolbaşı.

OKKA serisine yeni bir ürün daha eklediklerini anlattı. "Belki insanlar bunları muğraşyorsunuz diye bilirler ama bu ince farklarla ayrışıyoruz. Karşıtarak sütti Türk kahvesi pişirme özelliğine sahip OKKA Rich'i tüketimimize buluşturduk. Son dönemde geleneksel kahvenin yanı sıra sütti Türk kahvesi terçhinde de belirgin bir artış

