



KENNETH ROGOFF / EKONOMİST

“DÜNYA DERİN BİR SİSTEM
DEĞİŞİKLİĞİNDEN GEÇİYOR”

capital.com.tr

Capital

Nisan 2023

Yıl 31
2023/4

60.00 TL



KKTC FİYATI: 75.00 TL

AYLIK İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ

ARAŞTIRMA

**ŞAŞAN HEDEF
HESABI**

“DAYANIŞMA
ZAMANI”

TUNCAY ÖZİLHAN
ANADOLU GRUBU

“Temkinli büyüme tercih ettik”

İş dünyasının önde gelen sanayicilerinden EROL TEZMAN, grubunun son yıllardaki performansından memnun. Yeni ve niş alanlarda istedikleri büyümeyi yakaladıklarını söylüyor. Yatırım iştahlarının yüksek olduğunu belirterek Kuzey ve Güney Amerika’da yapacakları iki önemli satın almaya dikkat çekiyor. Bugüne kadar hep temkinli büyüyen grup, bu yaklaşımı bırakmak niyetinde değil. Bu yıl dolar bazında yüzde 15 büyüme planları olduğunu söyleyen Tezman, “Büyük risklere girseydik bugün 3-4 milyar dolar ciro yapan bir grup olabilirdik. Ancak konservatif davranıp küçük büyümeyi tercih ettik” diyor.

HANDE YAVUZ ÇALIK • hyavuz@capital.com.tr

FOTOĞRAFLAR: GÖKHAN ÇELEBİ

Erol Tezman, iş dünyasının duayen isimlerinden biri. Liderlik ettiği 75 yıllık Tezman Holding, başta gıda, kimya ve denizcilik olmak üzere birçok sektörde niş alanlarda faaliyet gösteriyor. Geçtiğimiz yıl 5 milyar TL’yi aşan bir ciroya ulaşan grup, bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da yatırımlarla büyüme peşinde. Tarihleri boyunca her zaman kriz dönemlerinde fırsatları değerlendirerek büyüdüklerini belirten Erol Tezman, son yıllardaki performanslarından da memnun. Özellikle pandemide iki yılda yüzde 40 büyüdüklerini, 2023 yılında da döviz bazında yüzde 12-15 oranında büyüme planı yaptıklarını söylüyor. İş dünyasındaki genel yaklaşımlarını da temkinli büyüme olarak tanımlayan Erol Tezman, “Eğer

biz büyük risklere girseydik belki bugün 3-4 milyar dolar ciro yapan bir grup olabilirdik. Fakat daha konservatif davranıp küçük büyümeyi tercih ettik. Bir sürü fırsat vardı. Riske girmek istemedim. Sonuçta sabahları kahvemi mutlu bir şekilde içiyorum. Çok büyük bir para hırsına kapılmadım” diyor.

Tezman Holding Yönetim Kurulu Başkanı Erol Tezman, oğulları ve şirketin 3’üncü kuşak temsilcileri Selim ve Ralf Tezman’la birlikte grubun büyüme hikayesini, son yıllardaki performansını ve gelecek hedeflerini Capital’e anlattı:

● Tezman Holding 75 yıllık köklü bir grup. Bugün Tezman Holding dediğimizde karşımızda nasıl bir yapı var? Grup kaç sektörde faaliyet gösteriyor, kaç şirketten oluşuyor?

■ **Erol Tezman:** Baktığınızda gıda, kimya,



5 YIL İÇİNDE YÜZDE 60 BÜYÜME HEDEFİ

● Gelecek 5 yılda grubunuzu nereye taşımak istiyorsunuz?

POTANSİYEL İNANILMAZ

5 yıl sonra döviz bazında en az yüzde 50-60 büyüyeceğiz. Türkiye de büyümeye devam edecek. Bu yaşanan son felaket atlatılacak. Çok geziyorum. Tüm dünyada sanayileri gezdim, fabrikaları gördüm, iş insanlarıyla bir aradayım ama Türkiye'deki potansiyel inanılmaz.

TÜRKİYE ZIPLAYACAK

2025-2026'da Türkiye zıplayacak. Türkiye'ye inanıyorum. Çünkü Türk iş insanı duruma çabuk adapte olabiliyor. Bu, bizim en önemli özelliğimiz. Tabii arada yara alanlar olacak ama biz genel olarak 2-3 yıl içinde çok büyüyeceğiz.

nutrasötik, denizcilik, turizm, inşaat, bağlantı elemanları, temizlik, sigorta ve tarım gibi pek çok sektörde yer alıyoruz. Çoğu sektördeki ilkleri biz gerçekleştirdik. Gıda, kimya, nutrasötik, denizcilik ve hizmet sektörleri olmak üzere toplam şirket sayımız 12.

1975 sonunda Fransa'dan üniversite eğitimi tamamlayıp Türkiye'ye döndüğümde Vateks'i kurarak tekstil işine girdik. Kardeşim Vedat, makine mühendisliğini bitirdi, Tezmaç Makine'yi kurduk. Gıda jelatinine girdik. O da Türkiye'de üretilmeyen ve yüzde 100 ithal edilen bir üründü. Biz yatırım yaparken hangi sektör olursa olsun pazarı dünya olarak düşünüyoruz. 1980'lerden sonra tüm ürünlerde ihracata başladık. Vateks'in ürettiği elbise telasında, çocuk bezi hammaddesinde, ıslak mendilde, ameliyat önlüklerinin hammaddesinde üretimimizi hep dünyaya sattık. Jelatinde de COVID-19 zamanı çok sıkı çalıştık. Dünyanın en büyük jelatin üreticisi Alman Gelita AG ile ortak olduk. Bu arada yine Türkiye'de üretilmeyen hidrolize kolajen peptit üretimine geçtik. Bu alanda bir yatırım yaptık. Şöyle bir

"RİSKE GİRSEYDİK CİROMUZ 3-4 MİLYAR DOLAR OLURDU"

PROFESYONEL YÖNETİM

Biz ortaklar profesyonel gibi çalışıyoruz. Patronluk sadece sıfat olarak var ama çalışma olarak profesyonel gibi hareket ediyoruz. Son 10 yılda da profesyonel kadromuz güçlendi. Çok iyi, bilgili, tecrübeli arkadaşlar aramıza katıldı. Bunun faydalarını da gördük. Tüm çalışanlarımızla olan ilişkilerimiz bir aile gibi. Gerek mavi yaka gerek beyaz yaka aynı şekilde devam ediyor.

"BABAMDAN NE ÖĞRENDİM?"

Babamdan öğrendiğim en önemli şey temkinli büyümek. Dolayısıyla eğer biz büyük risklere girseydik belki bugün 3-4 milyar dolar ciro yapan bir grup olabilirdik. Fakat biz daha konservatif davranıp küçük büyümeyi tercih ettik. Onu hep düşünürüm, bir sürü fırsat vardı. Riske girmek istemedim. Sabahları kahvemli mutlu bir şekilde içiyorum. Çok büyük bir para hırsına kapılmadım.

geriye dönüp bakıyorum. Biz devamlı yatırım yapıyoruz.

● Şirketin büyümesinde en önemli dönemler hangileri oldu?

■ **E.T.:** Her krizde daha çok büyüdük. Çünkü her krizden sonra yatırım yaptık. 2008'de tüm dünyada finansal bir kriz yaşanırken biz o yıl kışın ayında jelatin fabrikasını kurduk. Böylelikle yatırımımızı daha uygun maliyetlerle gerçekleştirdik. Çünkü yurt dışındaki şirketler de yatırımlarını durdurduğu için satış yapılamıyordu. 2016 yılı 15 Temmuz'dan 3 hafta sonra yine yatırım kararı aldık. Aslında her türlü krizde yatırım yapıp sonra da hep büyüdük.

● Birçok zorlu dönemi geride bıraktınız. Bu-



“GİRİŞİMCİ BİR AİLEYİZ”

“DENİZCI BİR AİLEYİZ”

Babam Selim Tezman, onursal başkan. Haftada iki üç gün işe geliyor. Şu anda grupta aileden toplam 5 kişiyiz. Biz girişimci bir aileyiz. Ne iş yapalım diye değil ne üretelim diye bakıyoruz. Bizim kafamız sadece üretime çalışıyor. Bu arada denizci bir aileyiz. Babam 1960’lardan beri hep yelken yapmış. Biz de zaten deniz kıyısında doğduk büyüdük. Ortanca kardeşim Vedat, 1980’den beri yelken yarışlarına girer. Bugün ise TAYK başkanıdır.

“6 BİNE YAKIN TEKNE SATTIK”

1996 dünyanın en büyük tekne üreticisi Beneteau Grubu’nun satış direktörü, “Gelin distribütörlük verelim. Araştırdık, Türkiye’de bu işi en iyi yapabilecek aile sizsiniz” dedi. Ben istemedim, “Biz komisyoncu değiliz. İlgilenmiyoruz” dedik. Adam çok ısrar etti. “Siz sanayicisiniz, uzun vadeli düşünabiliyorsunuz. Biz komisyonculuk değil distribütörlük teklif ediyoruz. Yedek parça, garanti, garanti sonrası işlemler, servis gibi konulara yatırım yapmanız gerekiyor” dedi, ikna olduk. İlk 6 ay 19 tekne sattık. Bugüne kadar Türkiye’de 6 bine yakın tekne satmışız.

YENİ JENERASYONUN ROLÜ

Beneteau Grubu’nun her kategoride dünyadaki en büyük distribütörü olduk. O işle de Vedat ilgileniyor. Çok da severek yapıyor. Daha evvel vidanın başındaydı. Vidadan hemen kaçtı, denizciliğe girdi. Yeni jenerasyon üniversiteyi bitirip geldi, oğullarının ikisi de yurt dışında okudu. Ralf çok sevdiği için daha çok pazarlama eğitimi aldı. Ticari kısma girdi. İnşaat şirketi kurmuştuk. Tüm evleri o sattı. Selim eski bankacı, o daha çok sanayile ilgili. Aile içinde görev dağılımı yaparak devam ediyoruz. İnşallah bozulmaz, mutlu şekilde devam edeceğiz.

gün de zorlu bir dönemden geçiyoruz. Bu dönemi diğerleriyle kıyasladığımızda durum nedir?

■ **E.T:** Tabii bir sürü ekonomik, finansal ve politik kriz yaşadık. Bence en zor dönem 2022’ydi. 2022’de dövizin fırlaması ve bürokrasinin aldığı bir sürü finansal kararları takip etmekte zorlandık. Tabii ki uyum sağladık ama durum biraz tuhaftı. İş insanları neyin tuhaf olduğunu biliyor. O kadar bürokrasi, o kadar formalite yarattılar ki... Türk iş insanları bana göre dünyanın en iyileri arasında yer alıyor. Biz Almanlarla ortağız. Almanlar şaşkın. “Böyleydi ama” diyorlar, biz; “O geçen haftaydı” diyoruz. Bir şeyleri anlatmak için büyük enerji sarf ediyorsunuz. Bu nedenle en karışık dönem bu oldu diyebilirim. Anlamakta ve anlatmakta zorlandık. Normal işlerimiz yerine kendimizi anlatmaya çalışmakla uğraştık.

● Son 10-15 yıllık performansınıza baktığınızda şirketinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

■ **E.T:** Hep büyüdük. Ne kazandıysak yatırdık. Korkmadan borçlandık. İşimizi bildiğimiz için temkinli büyümeyi tercih ettik. Bu vaziyette nasıl yatırım yapıyoruz diye şaşırınlar oldu.

● Son birkaç yıldır nasıl büyüyorsunuz?

■ **Selim Tezman:** Pandemide hem gıdada hem medikalde büyüdük. 1976 yılından itibaren medikal ameliyat önlüklerinin hammaddesini üretiyoruz. Bizim rakibimiz her zaman Çin oldu. Çin pandemide zora girince, bir anda talep patlaması yaşandı. Pandemiden biz daha güçlü çıktık.

● O dönem yüzde kaç büyüdünüz?

■ **S.T:** Pandemide yüzde 40’tan fazla büyüdük.

● Tüm zorluklarına rağmen 2022 nasıl geçti?

■ **E.T:** Geçen yıl çok iyi geçti. Şirketler büyüdü. 200 milyon TL’lik yatırım yaptık. En yeni sektörümüz olan kolajen en çok büyüyen işimiz

oldu. Bu nedenle geçen yıl kolajende kapasiteyi büyütme için çalışmalar yaptık. Toplam grup ciromuz 5 milyar TL’yi aştı. Gelirimizin sektörlere göre dağılımına baktığımızda ise ağırlık kimya ve denizcilikte...

● 2023 için hedefleriniz neler?

■ **S.T:** Döviz bazında yüzde 12-15 arası büyüme öngörüyoruz. Bütçeleri ona göre yaptık. 100 milyon TL’lik de bir yatırım planımız var. Daha büyük bir yatırım planımız vardı, onu erteledik. “Bir bakalım” dedik. Yılın sonunda yapma kararı aldığımız bu yatırım yine kimya sektöründe.

● Pek çok alanda ortaklıklarınız var. Peki satın almalar konusuna yaklaşımınız nedir?

■ **E.T:** Bir şirket için iki tip büyüme vardır: Ya yatırım yaparak kendiniz büyürsünüz ya da satın almalarla büyürsünüz. Yurt dışında Kuzey Amerika’da satın almayla büyümek için şu anda görüşmelere başladık. Bu satın alma kimya ve nutrasötik sektöründe gerçekleşecek. Kendimize ortak aramıyoruz. Satın almak istiyoruz. Şu anda görüşmelerimiz devam ediyor. İkinci bir girişimimiz daha var. Sanayi üretim tesisleri olan yabancı bir şirkete sıfırdan ortak gireceğiz. Bu da Güney Amerika’da olacak. Tüm bunların yanında bize de ortak olmak için çok teklif geliyor. Ancak belirttiğim gibi biz kendimize ortak aramıyoruz. Teşekkür ediyoruz, ilgilenirlerse tam tersi olur diyoruz.

● Çıkış yapmak istediğiniz bir sektör var mı?

■ **E.T:** Şu anda yok ama geçen yıl teknik tekstil sektöründen çıktık. Teknik tekstil sektöründeki Vateks şirketimiz çok iyi ve başarılı bir şirketti. Ancak daha sonra enerjimizi ve paramızı Çin’le rekabete harcamaktansa bu sektörden çıkmayı tercih edip kimya ve gıda sektörüne odaklanmaya karar verdik.



“BÜYÜK PİŞMANLIĞIM”

● Denizcilik sektöründe de varsınız. Bu alanda nasıl bir performansınız var, nasıl büyüyor-sunuz?

■ **Ralf Tezmar:** Denizcilikteki şirketimiz Tezmarin. Bu alanda Beneteau grubunun distribütörüyüz. Bugün itibarıyla Tezmarin çatısı altında 17 markamız var. Yılda aşağı yukarı 200'e yakın sıfır tekne satıyoruz. Ayrıca ikinci el tekne satışımız da var. Tezmarin'le pandemi zamanında iki yıl boyunca rekor satışlara imza attık. Hala da bu durum devam ediyor. Fabrikalar tekne yetiştiremiyor. Biz şu anda 2024-2025 sezonuna tekne satar durumdayız. Bu işimiz döviz bazında yüzde 10 büyüyecek. Bunun yanında Tezmarin olarak yeni iki alana yatırım yaptık. Bir tanesi Navigare isminde bir charter şirketi. Bu, dünyadaki en büyük ikinci charter şirketi, tekne kiralama yapıyor. Navigare ile ortaklık yaptık. Bu yaz da aktif olarak Marmaris ve Göcek'te çalışmaya başlayacağız. Bir de Metarina adında marinalarla tekne sahiplerini birbiriyle buluşturan bir rezervasyon sisteminde ortaklık yaptık. Bu yatırımı global olarak gerçekleştirdik.

● İlginizi çeken, girmek istediğiniz başka sektörler var mı?

■ **E.T:** Var. Araştırmasını yapıyoruz. Biz gıda sektörüne girmek için 2005 ve 2006'da çalışmaya başladık. Sadece proje yapmak 3 yılımızı aldı. Yapacağınız bir üretimi eğer dünyaya satamazsanız o iş büyümmez. Biz aslında sektörlerimiz ve

“ORTAĞIMIZ İFLAS ETTİ”

Biz Vateks'te çok büyüyorduk. New York borsasında olan Amerikalı bir şirketle ortaklık yaptık. Hatta bu ortaklık rekabet kurulu tarafından da okutulan örnek bir olay. Çok başarılı bir ortaklık. 6 yıl sonra Amerika'daki şirketin sahibi öldü. Beyin oymuş demek ki. Amerika'daki şirket iflasa girdi.

CREDIT SUISSE'İN YAKLAŞIMI

Böyle olunca bizim ortak Credit Suisse Boston bankasının bir fonu oldu. Bizim de ortaklık sözleşmemizde bir ortaklık değişikliği varsa kabul edip etmeme hakkı bize aitti. Biz de “Bankayla ya da fonla ortak olmak istemiyoruz. Ya al ya sat” dedik. E koskoca bir banka için Türkiye'de bir yatırım, cazip gelmedi. Ben almak istiyordum çünkü arsa çok kıymetliydi.

YANLIŞ TEKNOLOJİYE YATIRIM

Ve biz sattığımızın 10'da 1 fiyatına geri aldık. Bu çok iyi bir işti. Pişman olduğum kısmı, o şirketi büyütmek için yaptığım yanlış yatırımlar oldu. Teknolojiyi yanlış seçtim. Başka bir teknolojiye yatırım yaptık, o da maliyetleri kurtarmayan bir yatırımdı. Nitekim bu nedenle Çin'le rekabet edemedik. Satın alıp durmam gerekiyordu. O yatırımı yapmayacaktım. Bu pişmanlığımı da şirketi kapatarak giderdim.

iş yapış şeklimizle globaliz. Global olmak için yurt dışında üretim ya da ticaret yapmanız gerekmiyor, biz tüm dünyayla iş yapıyoruz. Ben ekonomik olarak globalizasyona inanıyorum ama yönetim olarak inanmıyorum. Yönetimin lokal olması lazım. Globalizmde karar verme esnekliğinizi kaybediyorsunuz. Vakit kaybı çok oluyor ve gecikmiş kararlar verilebiliyor. ☑