



“MORALİ BOZMUYORUZ, YENİ HEDEF YURTDIŞI”

Türkiye'nin perakendede açık ara lideri BİM, büyümede rotasını yurtdışına çevirdi. Artık bir dünya şirketi olmak için gereken adımları atmaya başladı. BİM İcra Kurulu Üyesi ve Operasyonlardan Sorumlu Başkanı (Chief Operating Officer) GALİP AYKAÇ, şu an Mısır ve Fas olmak üzere iki ülkede faaliyet gösterdiklerini, bu yıl üçüncü ülkeye giriş yapabileceklerini söylüyor. Yurtdışında Kuzey Afrika, Ortadoğu ve Uzakdoğu'nun yayılma alanı olarak gündemlerinde olduğunu belirtiyor ve ekliyor: “İş hayatında en büyük olumsuzluk moral bozukluğudur. Moralimizi yüksek tutmak gibi bir hedefin olması lazım.”

HANDE YAVUZ ÇALIK • hyavuz@capital.com.tr

Geçtiğimiz yıl BİM parlak bir performans sergiledi. Sektörün yüzde 9 büyüdüğü bir dönemde ciroda yüzde 21'lik bir büyüme gerçekleştiren şirket, kârını ise yüzde 48 oranında artırdı. 2015'te yeni bir format olan büyük metre-kare mağazaları File'yi de tüketiciyle buluşturan zincir, bu konseptte şu ana kadar 10 yeni mağaza

açtı. BİM bu yıla da hızlı başladı. BİM İcra Kurulu Üyesi Galip Aykaç, yurtdışında 600'ün üzerinde mağaza açma planları olduğunu belirtiyor. Bunun 120 tanesini ilk 2 ayda açtıklarını kaydediyor.

“Bu yıl konsolide 700 milyon TL'lik yatırım yapmayı hedefliyoruz. Sadece yurtdışında 3 bin 500 yeni istihdam yaratacağız” diyen Aykaç, ciro-sal bazda da yüzde 20 civarında büyüme beklen-

SÖYLEŞİ

tileri olduğunu açıklıyor. BİM İcra Kurulu Üyesi ve COO'su Galip Aykaç, şirketin son dönem performansını, büyümenin yeni rotasını ve gelecek hedeflerini Capital'e şöyle anlattı:

● BİM'in 2015 yılı nasıl geçti? Performansını nasıl değerlendiriyorsunuz?

■ 2015'te 470 yeni mağaza açtık ve 4 bin 972 mağaza sayısına ulaşmış olduk. Ayrıca 2 tane yeni bölge merkezi açtık. Bölge merkezi sayımız 2015 yıl sonu itibarıyla 43 oldu. Yaklaşık 2 bin 600 yeni istihdam sağladık. Böylece çalışan sayımız 30 bini aştı. 500 milyon TL'lik yatırım yaptık.

Bu arada yeni formatımız olan "File"yi uygulamaya başladık. 2015'te 9 File mağazası açarak, tüketicilerimize sunmuş olduk. Toplamda yüzde 21'lik bir ciro artışı oldu. Geçen yıl yüzde 9 olan sektör ortalamasının üzerinde bir büyüme gerçekleştirdik. Yüzde 48'lik bir kârlılık büyümemiz oldu.

● Yurtdışında nasıl bir performans gösterdiniz?

■ Yurtdışında Fas'ta 56 tane yeni mağaza açtık. Fas'taki mağaza sayımız 279'a ulaştı. Orada 1.201 çalışmamız oldu. Mısır'da 59 yeni mağazayla 140 mağazaya ulaştık. Mısır'da da 1.035 çalışmamız oldu. Yaklaşık 1 milyon 500 bin metrekare satış alanına sahibiz. 580 bin metrekare de lojistik alanımız var. 500'ün üzerinde tedarikçiyle çalışıyoruz. Konsolide ciromuz yaklaşık 17,5 milyar TL düzeyine geldi.

Deloitte'un "2016 Perakende Sektörünün Küresel Güçleri" raporunda 153'üncü sırada yer aldık. Ayrıca küresel perakendeciler arasında en hızlı büyüyen 21'inci perakendeci olduk. İstihdamda Türkiye'nin 3'üncü büyük şirketiyiz. Türkiye'nin en değerli perakende markasıyız. Türkiye'nin en değerli 9'uncu markasıyız.

● 2016 yılı sizin açınızdan nasıl geçecek?

■ Yurtiçinde 600'ün üzerinde mağaza açmayı hedefliyoruz. Bunun 120 tanesini ilk 2 ayda zaten açtık. 5 yeni bölge merkezi açmayı planlıyoruz. Konsolide 700 milyon TL'lik yatırım yapmayı hedefliyoruz. Sadece yurtiçinde 3 bin 500 yeni istihdam yaratacağız. Yüzde 20 civarında ciro büyümesi bekliyoruz. 80 mağaza Fas'ta, 100 mağaza da Mısır'da açmayı planlıyoruz. 15 tane File mağazası açarak buradaki mağaza sayımızı 25'e çıkarmak istiyoruz.

File açısından en önemli sorun büyük metrekare olduğu için mağaza bulmak. Ama orada da kentsel dönüşüm destek oluyor.

● Peki File'nin toplam cirodaki payının ne olmasını bekliyorsunuz?

■ Bunu şu anda söylemek çok güç. Çünkü, BİM şu anda çok güçlü şekilde büyüyor. Ancak şunu söyleyeyim, BİM'in gelirleri içindeki payı

BİM'İN GELECEK STRATEJİSİNİN
TEMEL TAŞLARI

- 1 2015'te 470 yeni mağaza açtık ve 4 bin 972 mağazaya ve 30 bini aşan çalışana ulaştık. 500 milyon TL'lik yatırım yaptık.
- 2 Ciromuz 17,5 milyar TL'ye ulaştı. Dünyanın en büyük 153'üncü perakendecisi olduk.
- 3 Bu yıl 600'ün üzerinde mağaza ve 5 yeni bölge merkezi açmayı hedefliyoruz.
- 4 700 milyon TL'lik yatırım, yüzde 20 ciro artışı hedefliyoruz. Yurtiçinde 3 bin 500 istihdam yaratacağız.
- 5 2016 yılında 15 File mağazası açarak mağaza sayımızı 25'e çıkarmak istiyoruz.
- 6 File markalı formatın gelirler içindeki payı yüzde 4.
- 7 Private label'in payı bizde yüzde 70. Ama doyum noktasına henüz ulaşmadık.
- 8 Fas'ta 80, Mısır'da 100 mağaza daha açacağız. Kuzey Afrika, Ortadoğu, Uzakdoğu ise hep gündemimizde.
- 9 Önümüzdeki yılın son çeyreğine doğru belki 3'üncü bir ülke düşünebileceğiz.
- 10 Bizim 500'den fazla çok değerli tedarikçimiz var. Stratejimizi onlarla birlikte geliştiriyoruz.

henüz yüzde 4. Bu payın artacağını öngörüyoruz. Bunun için de File için 100 mağazayı görmek lazım.

● Mağaza açma kriteriniz nedir?

■ Nüfus kriteri, milli gelirden alınan pay ve o yerdeki rekabet durumuna göre karar veriyoruz. Burada en önemli şey, konseptin kurallarına sahip olmak. Bu kurallara sahip çıkmak büyümeyi gerektiriyor.

● Ekonomide çıkan olumsuzlukların BİM'i etkilemediğini fark ediyoruz. Örneğin, gıdada yaşanan enflasyon BİM'in fiyat stratejisini değiştiriyor. Bunu nasıl açıklıyorsunuz?

■ Bizim 500'den fazla çok değerli tedarikçimiz var. Stratejimizi onlarla birlikte geliştiriyoruz. Piyasayı iyi takip etmek, dünyadaki trendleri, gelişimleri görebilmek, ürünlerin ana hammaddelemlerindeki gelişimleri takip etmek ve onlarla ilgili pozisyon almak çok önemli. "Ne zaman kaç ton



“BAŞARIMIZIN SIRRI YÖNETİM MODELİMİZDE GİZLİ”

SİSTEM ÖNEMLİ Sistemi doğru kurarsanız, bu büyüklüğü yönetmeniz çok kolay olur. BİM’de herkesin görevleri çok net çizilmiş. O görev sahaları içinde herkes çalışıyor.

KARARI SAHA VERİR Örneğin, biz buradan en tepe yöneticileri olarak bir mağazanın açılışını yaptık ama o mağazanın açılışına ya da kapanışına biz karar vermeyiz. Kararı 43 bölge merkezimizin başındaki bölge genel müdürü, ekibiyle birlikte verir. Bir mağaza açılacağı zaman, “Şuraya açıyoruz” diye söylerler, açarlar. Mağaza açma kriterleri vardır.

KAPATMA VE AÇMA 5 mağaza kapattık. Bu oran çok küçük tabii. Ama bunun yanında 60 mağazanın yeri değişti. Bunların da kararını yine bahsettiğim gibi o bölge merkezleri veriyor. Çok iyi bir kontrol mekanizmamız var. Koyduğumuz kurallara uyuluyor mu, uyulmuyor mu tam manasıyla kontrol edebilecek bir mekanizmaya sahibiz.

pirinci alırsam doğru zamanda almış olurum” politikasını doğru noktaya oturtursanız zaten uygun şartlarda alım yapıyorsunuz. Bu da fiyatlarınıza olumlu yansıyor. Uygun fiyatlarla alımdan sonra uygun satış fiyatlarını da yakalayabiliyoruz.

Bizim baktığımız “indirim” (discount) mantığıyla tedarikçilerimizin de kendilerine bakmasını istiyoruz ve onlarla bunun üzerine konuşuyoruz. Bu birliktelik güç getiriyor.

● Tedarik zinciri başınızda çok önemli bir fonksiyon. Tedarik zinciri yönetiminde nasıl fark yaratıyorsunuz? Benchmark aldığınız bir model var mı?

■ Detayları çok ciddi çalıştıran bir satın alma operasyonumuz var. Buna modern tabiriyle tedarik zinciri diyorlar. BİM’i ilk kurgularken Walmart’ı da inceledik. Ama asıl Türkiye’nin neye ihtiyacı var sorusunun cevabını arayarak bir yere geldik.

Orada da Alman Aldi’yi örnek alarak geldik. BİM, Aldi’nin birebir kopyasıdır. Aldi’nin yöneticileri ve rahmetli sahiplerinin zaman zaman verdikleri beyanatlarda, dünyada kendilerine benzeyen, hatta belli ölçekte de bazı yerlerde bizden daha iyi yapıyorlar dedikleri en iyi taklidi bizdik. Çünkü, zaman zaman Aldi’ye gidip bakıyoruz. Onların gelişimini takip ederken, bizden daha iyi yaptıkları işleri de görüyoruz. Bazen rekabet şirketleri asıl kulvarından saptırabiliyor. Biz verimliliği esas alıyoruz.

Verimlilik cimrilik manasına gelmez. Zaman zaman kullandığımız öyle bir altyapı programımız var ki belki kimsede yok. Bu başarıların altında bu stratejiler ve bu stratejiye sahip çıkan, çalışan, tedarikçi ve patron var.

● Organik büyümeyi tercih ediyorsunuz. Neden?

■ Organik büyüme dışında bize katkı sağla-

SÖYLEŞİ

yacak bir fırsat bugüne kadar karşımıza çıkmadı. Düşünün ki rekabette olduğumuz birileri bize satılmak istiyor, zaten 50 metre 100 metre yakınında BİM var. Bu bizi nasıl etkileyecek? Birbirleriyle rekabet eden iki farklı mağaza... Onu alayım derken başarılı olduğumuz işi de mi bozacağız? Bu durumda harcayacağımız enerji, para çok daha fazla olacak. Biz karar verdiğimiz anda istediğimiz sayıda mağaza açabiliyoruz. Gücümüz zaten var.

● Perakende sektörünün Türkiye'de yaşadığı temel sorunlar nedir?

■ Türkiye'de örneğin lojistik çok pahalı. Çünkü, petrol pahalı. Yapısal sorunlar var. Lojistik merkezleri doğru dürüst kurulamamış. Tedarikçilerin yerleşim yerleri de uzak kalıyor.

● Private label ürünleriniz cironuzda çok büyük bir paya sahip. Bu durum artacak mı?

■ Yüzde 70 private label var. Doyum noktasına henüz ulaşmadık. Bu ürün gruplarımız büyüyecek ama daha yavaş şekilde olacak. Yavaş büyürken de yüzde 70'i oluşturan ürünleri ve onların formüllerini küçük dokunuşlarla tüketici ihtiyaçlarını karşılayacak hale getirmeye, yeni alışkanlıklara hitap etmeye çalışacağız. Bu konuda altyapı çalışmalarını zaten her yıl yapıyor. Bu yıl bu konuya daha fazla eğileceğiz.

● Tüketici trendleri ne oldu? Yeni tüketici kitleniz kim?

■ Hazır yiyeceklere çok ilgi var. Börek, kek artık hazır hale geliyor. Biz bunun neresinde yer alabiliriz diye bakıyoruz. Özellikle yeni jenerasyon çok değişik şeyler istiyor. Örneğin, biz hep

"BİR ÜLKEYİ İNCELERKEN
220 SORU SORUYORUZ"

SURİYE'Yİ İNCELEMİŞTİK Bu şirket artık bir dünya şirketi olma adına birtakım adımlar atıyor. 5-6 yıl önce Suriye'yi incelemiştik. Komşumuz, ulaşımı kolay gibi basit bir düşünceyle değerlendirmiştik. Yanında Irak'a, İran'a bakmıştık. Biz bir ülkeyi incelerken 220 tane soru soruyoruz. Cevaplar bize bir şey söylüyor. Ama bunların en temeli nüfus, millî gelir, rekabet, ülkenin alışkanlıkları ve mevzuat.

ÜÇÜNCÜ ÜLKEYİ DÜŞÜNEBİLİRİZ Örneğin 4 yıl önce İran'da yüzde 51 sermayenin İranlı olma şartı vardı. Kurumlar yüzde 49'la gidip iş yapıp yapmama konusunu düşünebiliyordu. Şimdi bu şartı kaldırdılar. Bir de tüketicilerin alışkanlıkları ve onları karşılama yöntemleri önemli... Neleri tüketiyorlar, hangi alışkanlıklar var... Detaylı çalışma yapıyoruz. Araştırmalarımız var. Önümüzdeki yılın son çeyreğine doğru belki 3'üncü bir ülke düşünebileceğiz.

FILE NASIL DOĞDU?

NİŞ ALAN BİM olarak bir kulvarımız var. O kulvarın dışında da çok ciddi bir ciro var. O ciroyu en doğru hangi konseptle yapabiliriz araştırmasını yapmıştık. Bunu yaparken de önce ben Amerika'da bir zinciri inceledim. Arkasından da onun benzer modelinin İspanya'da olduğunu gördük. Orayı da detaylı inceledikten sonra karar verdik. Bu niş alanı değerlendirmek istedik.

FILE'İN FARKI Burada önemli olan tüketicilerin ihtiyaçlarının, hangi ölçülerde ne şekilde karşılandığı. BİM yüzde 100 ambalajlı ürün satıyor. BİM kendini her şeyi satmakta zorunlu hissetmiyor. 600 civarında barkodlu temel tüketim ürünü satıyoruz. File biraz da BİM'in yapmak için çok fazla uğraşmadığı alanlara girecek. Bunların içinde taze grup olan sebze-meyve grubu var.

HEDEF KİTLE Bunu günün koşullarına göre B'nin A'ya yakın olan müşteri kesimine hitap edecek şekilde dizayn ettik. Ama bu fiyat yapısı itibarıyla daha düşük gelirli hedef kitlenin de alışveriş yapabileceği bir konsept. Bunun yanında açık şarküteri, kasap ve unlu mamuller bölümü var.

MEMNUNUZ Yerinde üretim gerçekleştiriyoruz. 4 bin civarında ürün konuşturduk. Bunlar çok özenle seçildi. Az satılanların yerine çok satılanlar geliyor. İlk girişimimizden memnunuz. Şimdilik İstanbul ve civarında büyümeyi düşünüyoruz. Sonradan da büyük şehirler olmak üzere yavaş yavaş açılacağız.



GÜNDEMDEKİLER Avrupa'ya tamamen kapalı değiliz. Ama Avrupa'nın bizim açımızdan sıkıntıları var. BİM'in ürün yelpazesinde alkol ve türevleri yok. Bir de domuz ürünleri ve türevleri yok. Araştırmalarda Avrupa'da bu iki ürün grubunun çok ciddi payı olduğunu söylüyor. Bir de orada pazar doyma noktasına gelmiş durumda. Yeni bir perakendeciyi kabul etmeyebilir. Eğer bizim gibi bir konseptte bir oyuncu yoksa Avrupa pazarı o zaman belki düşünülebilir. Kuzey Afrika, Ortadoğu, Uzakdoğu ise hep gündemimizde.

SÖYLEŞİ

"TÜRKİYE'DE HENÜZ DOĞAL SELEKSİYON OLMADI"

PARÇALI YAPI Bugün Almanya, İspanya ve İngiltere'de ilk 3 perakendecinin toplam pazardan aldığı pay yüzde 60'ın üzerinde. Avrupa'nın kuzeyine çıkarsanız orada ilk 3 perakendecinin payı yüzde 80'in üzerinde.

ORGANİZENİN PAYI Türkiye'de organize perakendenin payı yüzde 33'ler civarında. Henüz orada doğal seleksiyon olmadı. Bu parçalı yapının zaman içinde bütünlüşmesi lazım. Parçalı yapı aynı zamanda verimsiz de bir yapı. 3'er, 5'er, 10'ar mağazası olan ve bu işi yapmaya çalışan insanlar var.

PROBLEMLER BAŞLADI Bunların çoğu da aile şirketi ve bu aile şirketlerinin problemleri başladı. Sektör büyüklerine "Bizi kurtarın" demeye başladılar. Doğal bir süreç. Bunlar bir müddet devam edecek, bunlar ayıklanacak. Türkiye'nin organize perakende oranının en azından yüzde 60'lar mertebesine gelmesi lazım.



klasik usulde üretilen peyniri tüketiriz. Yeni jenerasyon kaşar peyniri olsun, tadı tuzu da çok önemli değil, çerez gibi yemek istiyor. Basit istiyor. O alışkanlıklara hitap eden, çok satan ürünlerle ilgili önemli tedarikçilerle sürekli çalışıyoruz. Buradan yılda 3-5 yeni ürün portföyümüze katılsa bizim için çok büyük bir değer olur.

- Sadık müşteri sayınız nedir?
- Yüzde 90'ı sadık müşterimiz.
- Başarısızlığa ve verimsizliğe tahammül süreniz nedir, bu süre son dönemde kısaldı mı?

■ Şirketin yaşı bir yerden bir yere doğru giderken belli bir tecrübeye sahip olmanız gerekiyor. Tecrübe her kademeye düzgün aktarıldığında tahammül edeceğimiz süre doğal olarak kısalıyor. Aynı hatayı kolay kolay bir daha yapmıyorsunuz.

Biz örneğin kendi anayasamızda çalışanların hata yapmasına izin veriyoruz. Hata yapana "Neden hata yaptın" demeyiz. Ama o hatadan ders alarak daha iyi şeyler yapmasını bekleriz. Bunun üzerine eğitimlerimiz var. Öyle olunca insanlar daha rahat düşünebilir ve yeni uygulamalar önümüze getirilebilir.

● Uzun vadeli yüzde 5 civarında bir FAVÖK marjı öngörüünüz vardı. Bu yıl asgari ücret artışından dolayı marjlar üzerinde bir baskı söz konusu olabilir mi? Asgari ücretin büyümeye ve kâr marjına etkisi nasıl olur?

■ Elbette etkileyebilir. Bunun etkisini direkt fiyatlara yansıtmaktan ziyade, yine verimliliğe dönmek bizim asıl işimiz. Dünyada gıda fiyatları geçtiğimiz 3 yılda aşağı yukarı ya stabil ya küçük kü-

çük artışlarda seyrederken Türkiye'de enflasyon çok yüksek. Bu yüksek enflasyonun devam edeceğini öngörmüyoruz. Dolayısıyla bir miktar alım fiyatlarının da gevşemesi gerekiyor. Bunun da sinyallerini almaya başladık. Çünkü kendimizin de direkt işin içine girdiği noktalar var. Devletin içeriği koruma adına uygulamaları var. Bu uygulamaların doğru ve eksik yönlerini devletle gidip konuşuyoruz. Tüm bunları bir toparlarsak enflasyon bu yıl geçen yıla göre toparlanmış olabilir.

● 2016 yılına dair gördüğünüz riskler ve fırsatlar nedir?

■ Riskler, Doğu ve Güneydoğu'daki hadiselerin getirdiği olumsuzluklar. Etrafımızda olan sıcak ortamın devam etmesi ayrıca bir risk. Terör ise baş edilmesi gereken önemli konulardan biri. Önümüzdeki ayları kritik görüyorum.

Olumlu yönlerine gelince; öyle ya da böyle petrol fiyatları 40 dolarlar civarında seyrediyor. Yükselme eğilimi yok. En büyük giderlerden biri enerji. Petrol fiyatının aşağı inmesi dış borçlanmanın azalmasına neden olur. Bunun enflasyona etkisi olumlu olabilir. Diğer, geçen yıl iki seçim yapılmıştı. İki seçimin arasını biz çok sıkıntılı geçirdik.

Ülkenin alacağı tedbirlerin yılın ikinci çeyreğinden sonra olumlu etkisini göreceğiz. Biz hedeflerimizi gerçekleştireceğiz. Bölge merkezleri açmak bizim için çok önemli. Bunun da temeli lojistik merkezleri. İş hayatında en büyük olumsuzluk moral bozukluğudur. Moralimizi yüksek tutmak gibi bir hedefin olması lazım. **C**