

BusinessWeek

TÜRKİYE

SAYI: 2007/7 18-24 Şubat 2007 3 YTL

www.businessweek.com.tr

MAHALLEDEKİ GİZLİ DEV

Her gün
önünden
geçtiğiniz semt
marketi **BİM**
milyar dolarlık bir
şirkete dönüştü.
Başarılı iş modeli
sayesinde firma,
bugün devlerle
yarışıyor

PINAR ÇELİK (S.50)



Kapak



ARKA SOKAKTA

BİR BAŞARI ÖYKÜSÜ

Sokak aralarında rastlayıp her gün önünden geçtiğiniz ucuzcu perakende zincirinin, aslında başarılı iş modeliyle yatırımcısını ihya eden bir şirket olduğunu biliyor muydunuz?

PINAR ÇELİK

BİR MAĞAZA DÜŞÜNÜN... Koliler içindeki içecekler, raflara mukavva kutularla yerleştirilmiş yiyecekler, üst üste dizilmiş temizlik malzemeleri, iki kişinin yan yana zor geçtiği koridorlar, iki kasa, birkaç da çalışan... Burası ne bir mahalle bakkaliyesi, ne de bir toptancı. Bugün neredeyse her köşe başında karşılaştığımız ve piyasa değeri 1.5 milyar doları bulan bir marketler zinciri, BİM. Amaçları ne "aileyle keyifli alışveriş ortamı" sunmak, ne de "binlerce ürün çeşidine sahip" olmak. Odaklandıkları tek bir nokta var: Minimum maliyetle, maksimum kâr sağlamak.

Anadolu illerinde ya da büyük şehirlerdeki gelir kitlesi düşük semtlerdeki tipik bir market konseptiyle yola çıkan firma, amacına da çok hızlı ulaşmış benziyor. 600 adetle sınırlı ürün çeşidi, küçük metrekarelere sığan market anlayışı ve süründen kazanma düşüncesiyle daha düşük fiyatla ürün satma konsepti ile firma gözlerden uzak bir başarıyla sessiz sedasız hızla yükseliyor.

Yatırımcısını Sevindiren Şirket

PEKİ ARKA SOKAĞINIZDAKİ BİM, böyle bir başarıyı nasıl yakaladı? 1995 yılında 21 mağaza ile faaliyete geçen bu şirket, son 10 yılda mağaza sayısını yıllık ortalama yüzde 39 artırarak, Şubat 2007 itibarıyla bin 482 mağazaya çıkardı. Yani BİM, mağaza sayısı olarak Türkiye'nin bir numaralı perakendecisi konumuna yerleşti. Tabi firmanın başarısı sadece mağaza sayısı ile sınırlı değil. Rekabetçi perakende pazarında düşük fiyatlı ürünler sunduğundan düşük marjlarla çalışan BİM, beklenenin aksine finansal olarak da tatmin edici bir gelişme sağladı. Raymond James Türkiye'nin verilerine göre, net kâr marjı açısından 2005 yılını yüzde 1.8 ile kapatan şirket, 2006 tahminlerine göre yüzde 3.5'luk bir marja ulaştı. Firmanın bu marjı 2007 ve 2008'de de koruması bekleniyor. Bu rakamların daha net bir nokta ifade etmesi açısından söyleyelim; sektör uzmanlarına göre, dünyada ortalama yüz-



Kapak

de 3'lük bir marj son derece başarılı bir performans olarak nitelendiriliyor. Ayrıca şirketin hisse performansı da özellikle 2006 yılının ikinci yarısında İMKB 100 ortalamasının önemli derecede üzerinde bir seyir izledi. Firmanın 2006'da dolar bazında yüzde 119 oranında bir getirisi söz konusu. Temmuz 2005'te halka açıldığı zaman 1 hissesinin karşılığı 26.6 YTL iken, 13 Şubat itibarıyla 85.5 YTL. Ata Yatırım'dan alınan bilgiye göre, firmanın halka açık olan yüzde 47.2'lik bölümünün yüzde 77'si yabancıların elinde. Bu nedenle yatırımcı aldığı BİM hissesini satmak yerine elinde tutmayı tercih ediyor.

Hemen hemen tüm yatırım şirketleri BİM hisselerini "yüksek büyüme potansiyeline sahip ve riskleri düşük" olarak nitelendiriyor. Şirket, kendisine benzer stratejiler izleyen ve arkasına güçlü holdinglerin desteğini alan Şok ve DiaSa'ya karşı gelişmesini sürdürüyor. Üstelik BİM, bunu yaparken çok fazla dış finansman da kullanmıyor.

Aldi'yi Model Aldı

BİM'İN BAŞARISI Alman Aldi'nin başarısıyla çok paralellik gösteriyor. Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Başkanı Nuşin Oral, BİM'in Aldi modelini çok başarılı uyguladığını vurguluyor. Dünya çapında 5 bin mağazaya ulaşan Aldi, Alman pazarını domine ediyor. Öyle ki firma Almanya'nın diğer perakende devi Metro Group ile el ele verip ülkeye Wal-Mart'ı sokmamıştı. BİM'in de yapmak istediği bu. Pazarda istediği güce erişmek. Bunu yapmak için de market markaları (private label) ve ucuzlukçu (hard discount) ile iyi bir pazar modeli yaratmayı başarıyor. Bunun yanında dönem dönem yaşanan krizlere rağmen büyümeyi sürdürüyor.

Zapsu Ailesi'nin girişimiyle 1995 yılında faaliyete geçen şirket, Türkiye'de satın alma gücünün düştüğü ortamda hızla büyüdü. Krizle birlikte birçok şirket küçülürken ve özellikle üçten fazla mağazaya sahip işletmeler büyük sıkıntı yaşarken, BİM düşük fiyat politikasıyla özellikle alım gücü düşük kitleyi kendine çekmeyi başardı. Ucuzlukçu segmentte neredeyse hiçbir ciddi rakibin bulunmaması ve yurtdışı kaynaklı sermayedarlara şirkette yer açması firmanın büyüme-



sinin önünü açtı. Dünyanın en büyük yatırım bankalarından Merrill Lynch, şirkete sermaye koyarak ortak oldu. BİM, halka açıldıktan sonra, eski Aldi yöneticilerinden Dieter Brandes'i genel müdürlük koltuğuna oturttu. Brandes, yeni görevine gelir gelmez 21 mağaza açtı. Firma 2001 yılında Hollanda'da Aldi'nin CEO'luğunu yapmış Jos Simons'u transfer etti. Simons, 2005 yılı sonunda BİM'in CEO'luk görevine getirildi.

BİM sokak aralarında konumlanarak daha fazla tüketiciye ulaşıyor

BİM'in Stratejisi

Şirket beş ana konu üzerine odaklandı

ÜRÜN SINIRLAMASI

» BİM, mağazalarında temel ihtiyaçlara yönelik sadece 600 ürün çeşidinin satışını yapıyor. Böylece belirli bir ürün gamının fiyat riskini minimize ederek, maliyet konusunda esneklik ve öngörülebilirlik kazanıyor.

KÜÇÜK METREKARELER

» Firma 200 - 600 metrekare alan üzerine mağaza açıyor. İşlek ana caddelere çok yakın lokasyonlarda seçtiği mağazalarda BİM genellikle, mağaza kira kontratlarını da uzun vadeli yaparak bu alanda da tasarrufa gitmeyi tercih ediyor.

MARKET MARKALI ÜRÜNLER

» BİM markalı ürünlerin oranını yüzde 30'dan yüzde 49'a çıkaran firmanın, 2009 hedefi yüzde 60. Genellikle bu ürünler markalı eşdeğerlerine göre yüzde 15 - 45 oranında daha uygun fiyatlı.

DEKORASYONA MINİMUM YATIRIM

» Mağaza yatırımlarında ciddi bir kalem olan dekorasyon maliyetleri BİM'de neredeyse sıfır. Firma mağazalarında raf sistemi uygulamıyor. Ürünler kolilerde tüketiciye sunuluyor.

AZ SAYIDA ÇALIŞAN

» Küçük metrekareler üzerinde faaliyet gösterdiğinden her mağazada en fazla 4-5 eleman istihdam ediliyor. Bu şekilde işgücü maliyetlerinden de tasarruf ediyor.

Kaynak: Şirket Raporları, Raymond James

Stratejisi Başarılı

ELBETTE FİRMA bu süreci yaşarken rekabet de son hız devam ediyor. DiaSa ve Şok'un da bir parçası olduğu perakende sektöründeki sıkı rekabet, sadece BİM'in değil bütün oyuncuların gelecekteki başarısını etkileyebilecek önemli bir unsur. Aslında gıda perakendeciliği alanı fark-

FOTOĞRAF: GÜRCAN ÖZTÜRK

lı ama çok sayıda oyuncunun yer aldığı heterojen bir yapı. 2005 yılı rakamları ışığında, bu alandaki faaliyetin yüzde 13.5'i zincir mağazalar, yüzde 16.2'si hiper ve süper marketler yüzde 5.6'sı ucuzlukçu marketler tarafından gerçekleştirilirken geri kalan 64.8'lik alan geleneksel yani organize olmamış ticari faaliyetlere sahne oluyor. Bu tablo içinde yüzdesel olarak küçük paya sahip olan ucuzlukçular tüm diğer segmentlerden daha fazla büyümeye sergiliyor. Sektörün çehresi 2005'te yaşanan satın alma ve birleşmelerle de biraz değişmiş benziyor. CarrefourSA-Gima, Migros-Tansaş birleşmeleri bölgesel satın alma ve birleşmeleri beraberinde getirirken sektör uzmanları önümüzdeki dönemde son derece parçalı olan bu sektörde yeni bir konsolidasyon dalgası bekliyor. Şu anda en büyük beş perakende şirketi pazarın yüzde 30'undan daha az bir oranı oluşturuyor.

BİM'in sergilediği performansta yönetim yaklaşımı ve merkezîyetçilikten uzak yapısının payı yadsınmaz. Uluslararası tecrübeye sahip profesyonellerin yönetime getirilmesi, şirkete ciddi stratejik katkı sağlamış gibi görünüyor. Ayrıca bu kadar fazla sayıda mağazayı ve bu mağazalara yönelik operasyonları yönetmek için BİM farklı bir organizasyonel yapılanma içine giriyor. 1995'te 25 olan mağaza sayısı 2006'da bin 500'e yaklaşmış durumda. Bu noktada BİM'in dağıtım ve depolama stratejisi göz önüne alındığında bölgesel yaklaşım; büyük lokmayı küçük parçalara bölme ve bölgesel farklılıkları operasyona yansıtabilme açısından son derece mantıklı. Ata Yatırım analisti Yonca Yağcıoğlu'na göre, bu sistemi yönetmek için farklı bir yapı şart. Yağcıoğlu, bu sistemi "BİM Türkiye'de 14 bölgede faaliyet gösteriyor. Her bölgenin bir genel müdürü, pazarlama ve satış müdürü var" diyerek tanımlıyor ve bölgesel bazda kurumsal yapılanmanın şirkete önemli katkı sağladığının altını çiziyor.

Asıl hedefi en uygun fiyatı sağlamak olan BİM, bunu mağaza stratejilerinde de net olarak ortaya koyuyor. Mağazalar genellikle 200 - 600 metrekairelik alanlara sahip olan ve işlek ana caddelere yakın ikincil sokaklardan seçiliyor. Ayrıca BİM, mağaza kira kontratlarını da uzun vadeli yapıp bu alanda da tasarrufa gitmeyi tercih ediyor.

Maliyet Katili

MAĞAZA İÇİ YAPIDA çok fazla gösteriş ve ferahlık arıyorsanız BİM, size biraz sıkıcı gelebilir. Ürünler kimi zaman raflara karton kutularda yerleştiriliyor. Eğer alışveriş yaptığınız markette 25 çeşit portakal suyu, 15 farklı çeşit beyaz peynir görmek istiyorsanız BİM'de hayal kırıklığına uğrayabilirsiniz. Çünkü şirket, mağazalarında sunduğu ürünlerin toplam sayısını 600 ürün ile sınırlı tutuyor. Böylece belirli bir ürün gamının fiyat riskini minimize ederek maliyet konusunda esneklik ve öngörülebilirlik kazanıyor. Zaten şirketin bir ailenin genel gıda ihtiyacının en fazla yüzde 80'ini kapsama gibi bir stratejisi bulunuyor. Temel perakendecilik ihtiyaçlarına yönelik bu ihtiyaçları tahmin etmek ve portföyü bu yönde şekillendirmek BİM için zor olmuyor.

Ucuzlukçu BİM'in en büyük amacı, maliyetlerini mümkün olduğunca kısarak tüketiciye olabilen en düşük fiyat seviyesini sağlayabilmek. Özellikle tüketici ihtiyaçlarının

hızla değiştiği gıda perakendeciliği alanında bu pek de kolaylıkla gerçekleştirilebilecek bir hedef değil. Ama BİM uyguladığı ilginç stratejilerle bu konuda başarıyı yakalamış gibi görünüyor. BİM mağazalarında ortalama personel sayısı da 4 - 5'i geçmiyor. Tüm bunlar biraraya geldiğinde aslında şirketin uygun fiyat politikasını ciddi biçimde destekleyen unsurlar olduğu ortaya çıkıyor. Mağazalara uğrayanlar raflarda BİM markalı ürünler görmeye alıştı. Market markası (private label) olarak adlandırılan bu ürünler BİM'in maliyet stratejisinin önemli bir yapı taşı oluşturuyor. Genellikle bu ürünler markalı eşdeğerlerine göre yüzde 15 - 45 oranında daha uygun fiyatlarla tüketicilere sunulabiliyor. Dünyadaki örneklerle bakıldığında özellikle gelişmiş pazarlarda market markası ürün oranının yükseldiği görülüyor. Örneğin BİM'e de rol model olan Aldi'de bu oran yüzde 95'e kadar çıkıyor. Bunun anlamı şu: Önümüzdeki dönemde BİM'in yeni market markaları yaratarak büyümek için, önünde önemli bir marj aralığı var.

Şartlar Çetin, Rekabet Yoğun

TÜM BUNLAR BİM'İN önümüzdeki dönemde dümdüz bir yolda çok rahat bir büyüme gerçekleştireceği anlamına mı geliyor? Perakendecilik gibi değişken dinamikleri olan sektörde iyimser bir yaklaşım. BİM büyüme yolculuğunda önüne çıkabilecek bazı engellerle de mücadele etmek zorunda. Rekabetin değişken yapısını ele alalım. Türkiye'de ekonomik alım gücünün artması ile birlikte gelişen pazar birçok yabancı oyuncunun da iştahını kabartmıyor değil. Önümüzdeki dönemde pazara yeni oyuncuların gelmesi ve yeni konsolidasyonlar olacağını söylemek çok da yanlış olmaz. Daha önce Rewe'nin Türkiye pazarına girmeye istekli olduğuna yönelik haberler duyulmuş ve bu şirket, güçlü bir ucuzlukçu marka olan Penny ile Türkiye pazarına gireceğini ve hızlı bir büyüme sergileyeceğini ifade etmişti. Bu gelişmelere Aldi gibi markaların da çok fazla kayıtsız kalmaması mümkün değil. Yani önümüzdeki dönemde BİM, ucuzlukçu segmentin tek hükümdarı olma avantajını belli ölçüde yitirme riskiyle de karşı karşıya kalabilir.

Elbette ki bu durum yerli rakiplerin bu dönemde bir şey yapmayacağı anlamına gelmiyor. Özellikle BİM'in tahmin edilen yüksek marjları yakalaması durumunda Dia ve Şok gibi yerli rakiplerinin de stratejilerini bu yöne çevirmelerini beklemek yanlış olmaz. Türkiye'de Şok, DiaSa, Endi gibi marketler soft discount (indirim oranı düşük) denilen modeli uygulasalar da bu marketlerin de hedefleri yüksek. Şu anda DiaSa'nın 360'ın üzerinde mağaza sayısı bulunuyor. Firmanın 450 mağazaya ulaşma hedefi var. Şok ise 355 mağaza ile DiaSa'yı takip ediyor. Elbette mağaza hedefi 2 bin olan BİM yanında bu rakamlar az kalsa da küçümenecek kadar da az değil. Şu anda alanında tekel olan firmaların başarısının devamı sektör tarafından BİM'in alternatifleri olarak görülen DiaSa ve Şok'un başarılarına bağlı. Yatırım Finansman AŞ. Yatırım Uzmanı Pınar Şahin, "BİM kısa vadede yükselişini sürdürecektir ancak uzun vadedeki başarısı DiaSa ve Şok marketlerinin başarısına bağlı. Eğer bu iki firma pa-

Ortaklık Yapısı % Halka Açılmadan Önce

HISSEDAR	PAY
Mustafa L. Topbaş:	26.49
Merrill Lynch:	25
Abdulrahman A. El Khoreji:	20.57
BankAmerica International Investment Corporation:	10
Albaraka Türk:	5.75
Zuhair Fayeze:	5.14
i. Halit Çizmeci:	2.94
Kuveyt Türk Evkaf F.K.A.Ş.:	2.38
Dieter Brandes:	1
Gregson Limited:	0.72

Halka Açıldıktan Sonra

HISSEDAR	PAY
Mustafa L. Topbaş:	21.99
Abdulrahman A. El Khoreji:	19.57
Zuhair Hamed Fayaz:	4.15
Ahmet Afif Topbaş:	4.5
İbrahim Halit Çizmeci:	2.63
Halka Açık:	47.16

Kaynak: BİM

Kapak

Kredi Kullanmıyor Değerini Katlıyor

Finansal borcu bulunmayan firma, büyümeye devam ediyor

Net Kâr:	57 milyon 178 bin YTL
Net Satışlar:	1 milyar 593 milyon 835 bin YTL
Sermaye:	25 milyon 300 bin YTL
Aktif Toplamı:	453 milyon 870 bin YTL
Halka Açıklık Oranı:	% 47.2
Piyasa Değeri:	1 milyar 910 milyon 150 bin YTL
2006 yılı tahmini ciro:	2 milyar 170 milyon YTL
2006 yılı tahmini net kar:	71.5 milyon YTL
Mağaza Sayısı:	Bin 482
Ürün Sayısı:	600
Mağaza Büyüklüğü:	200 - 600 metrekare
Toplam Çalışan Sayısı:	7 bin 797 (2006 ilk 9 ay sonunda)

Kaynak: Şirket Raporları, İMKB Ata Yatırım

zar paylarını artırırsa BİM'in hızlı yükselişi sektöre uğrayabilir" diyor.

Gerek yerli, gerekse yabancı rakipler önümüzdeki dönemde BİM'i satın almaya yönelik hamleler gerçekleştirirse buna şaşır-mamak gerek. Analistler, pazarın yapısal bir dönüşüm geçirme sürecine girmiş olmasına dikkat çekiyorlar. Bunun en önemli ba-cağı da tartışmalara neden olan Marketler Yasası. Marketler Ya-sası'nın belli maddeleri çerçevesinde BİM'in düşük maliyeti için kullandığı uygulamaların sınırlandırılması veya engellenmesi söz konusu olabilir. İşletme parametrelerine sınırlama getirme-si beklenen yasa, büyük marketlerin şehir dışına çıkarılması, market markalı ürün satışına sınırlama getirilmesi, indirim oran-ları konularında sektörde yoğun tartışmalara neden olmuştu.

Bu kadar hızla büyüyen BİM, kendi sektöründeki birçok fir-maya göre daha muhafazakar. Kredi kullanmayan, öz sermaye-sinden beslenen bir firmanın bu kadar kapalı olması, halka açıl-dığı 2005 yılından bu yana beklenenin üzerinde bir büyüme gösterdiği borsada işlem gören hisselerinin asıl potansiyelinin al-tında performans göstermesine neden olabilir.



Satın Alma Gücü Arttığında...

BUNLARIN YANINDA MÜŞTERİLERİN artan satın alma gücü-nün getirdiği çeşit arama isteği, alışveriş merkezi perakendecili-ğinin yaygınlaşması ve son şirket birleşmeleri sonrasında satın alma - lojistik ve hizmet noktası bakımından Migros ve Carrefo-ur'un artan baskısı, firma için bir risk anlamına geliyor. BİM ma-ğaza sayısı itibarıyla ülke çapındaki en büyük market zinciri olsa da dönem kârı ve satış alanı açısından Tansaş'ı yanına alan Mig-ros ve Dia, Gima ve Endi'yi içine alan Carrefour'un ardından üçüncü sırada yer alıyor. Bu durum, şirket stratejisi olarak belir-lenen düşük fiyatlı ve sınırlı sayıda ürün sunumu, yüksek satın alma gücüne sahip bölgelere girişte BİM'in birtakım güçlükler-le karşılaşmasına neden olabilir. Peppers & Rogers Proje Müdü-rü Gürol Kurt, "Gelir düzeyi arttıkça ürün çeşitliliğine ve marka-ya olan ihtiyaç da artacak. Bu noktada BİM için başka bir alana kaymak zor olacak. Bu yüzden başka bir alana kayarak risk al-mak yerine mevcut modelleriyle yurtdışına açılacak" diyor.

Yani BİM bulunduğu segmentin limitleri dolduğunda soluğu yurtdışında alacak. Zaten halka açılmanın nedenlerinden biri de bu. Yabancı hissedarlar sayesinde yurtdışındaki bilinirliğin arttı-rılıp daha etkin bir yapıya kavuşarak yurtdışında faaliyete geç-mek. Ama bu uzun vadede geçerli olan bir strateji. Çünkü Türki-

FOTOĞRAF: SERVET DİLBER





MARKET MARKALARI BİM'in maliyetinde etkili

Özellikle artan mağaza sayısı ile neredeyse her köşe başında karşımıza çıkan BİM'in son bir yılda yüzde 120 oranında büyümesi ve 2009'a kadar Türkiye çapında 2 bin mağazaya ulaşma hedefi de daha agresif bir büyüme içine girdiğinin kanıtı niteliğinde. 2006 yılında 260 yeni mağaza açan firmanın 2007 yılında açması beklenen mağaza sayısı 200. Firmanın krizlerle büyüdüğü açık. Bu noktada akla ekonominin iyiye gittiği dönemlerde neden ürün çeşitliliğini artırmadığı ya da konseptini değiştirmede sorusu geliyor. Nedeni basit: Firmayı asıl güçlü kılan olası bir kötü gidişat anında tüketicilerin market markalı ya da fiyatı düşük ürünleri tercih etmeleri.

Hem Bakkalın Hem de Hipermarketin Rakibi

KMG ARAŞTIRMA FİRMASININ verilerine göre, zincirlerden alım yapan hanelerin sayısı bir puanlık düşüşle yüzde 13.5'e geriledi. Ancak yapılan alışveriş harcamalarında bir artış var. Son birkaç yıldır görülen bu trend çerçevesinde zincirler lokal, mahalle arasındaki süpermarketlerle yarışıyorlar. KMG Araştırma Perakende Ölçüm ve Araştırmaları Koordinatörü Renan Burduroğlu, "BİM, Dia ve Şok gibi indirim zincirleri, diğer organize perakende kanallara kıyasla, sadece büyük zincirlerden pay almıyor, aynı zamanda seçilmiş ürün grupları için bakkal, market gibi geleneksel kanallardan yapılan alımları da etkiliyorlar" diyor.

İndirim zincirlerinin son yıllardaki büyümesi esas olarak penetrasyondan kaynaklanıyor. Yeni ve kolayca ulaşılabilir lokasyonlara açılan yeni mağazalar, yeni müşteri kitlelerini de beraberinde getiriyor. BİM'in bu noktadaki kazancı, kendisinden alım yapan tüketicilerde belli bir sadakat seviyesini yakalamış olması. Genel olarak hem zincir marketler, hem de indirim zincirleri için tüketici sadakati en zorlu konular arasında yer alıyor.

Tüm bu gerçekler ışığında ve Türkiye pazarının potansiyeli dikkate alındığında BİM, ucuzlukçu düzeninde stratejisi oturmuş uygulamaları ile büyüme potansiyeline sahip bir şirket profili çiziyor.

Minimum maliyetle iş yapma stratejisi, pazarlamaya ayırdığı payın düşük olması, toptancı mentalitesi ile yürütülen satın alma ve satış konsepti, BİM'in kısa sürede değerini de katlamasına yardımcı oldu. Bundan sonra firmanın herhangi bir

değişiklik yapmadan yoluna devam etmesi bekleniyor. Gözler bu piyasaya oynayabilecek yeni bir oyuncu ya da iddiasına artıracak DiaSa ve Şok'ta. "Türkiye'de en yüksek büyüme potansiyeli gösteren şirketin" minimum maliyet maksimum kazanç stratejisi kısa vadede kazandırsa da uzun vadede yatırımcıya bu hızlı çıkışın düşüş trendine gireceği tedirginliğini yaşatabilir. Her ne kadar mavi tonların hakim olduğu mağazaların dış görünüşünden ya da iki kişinin yan yana geçmekte zorlandığı mağazaların dar koridorlardan böyle bir izlenim almak zor olsa da BİM, sessiz sedasız bir başarıya imza atıyor. Bugüne kadar beklenmeyen bir büyümeyle yatırımcısını ihya eden firmanın uzun vadedeki performansını ise rakiplerinin iddiası ve tüketicinin sadakati belirleyecek...

ye'nin satın alma gücü paritesine göre kişi başına geliri AB'nin yaklaşık dörtte biri. AB'de 100 olan kişi başına gelir Türkiye'de 28. Durum böyle olunca şimdilik firmanın stratejisi, daha çok düşük gelirliğin yoğun olduğu semtlerle mahalle araları. Yüksek satın alma gücüne sahip bölgeler ikinci planda kalıyor.

BİM'den alışveriş yapan müşteriler de ucuz ve güvenilir bir marketten alışveriş yapmayı tercih edenler. O yüzden de beklentiler de yüksek değil. Zaten BİM, ailecek keyifli alışveriş yapma konseptine oynamıyor. Bu yöndeki beklentilere de cevap vermektan

yana değil. O yüzden firmanın Gima, Migros, Tansaş gibi hipermarketlerle aynı kategoride rekabet etmek gibi bir iddiası yok. "BİM modeli bakkalların yeni bir versiyonu. O yüzden hipermarketlerle boy ölçüşmüyorlar" diyor Nuşin Oral.

BİM'in bu başarının arkasında geleneksel pazarın, toplam perakende pazarının hâlâ yüzde 70'ini elinde bulundurmasının da etkisi büyük. Zaten sınırlı sayıda ürün üzerinden satış yaptıkları için de diğer hipermarketlerin ihtiyaç duyduğu büyük metrekarelere de ihtiyacı yok. BİM'in en büyük avantajı hem organize hem de perakende pazarından pay kapabilmesi. İster geleneksel pazar isterse organize pazarın payı artsın BİM her halükarda kazançlı çıkıyor.



**BİM, krizi avantaja
dönüştürmeyi başardı.
Sırada yurtdışı var**

