

FORBES



DEVİRİMİ

HİSSELERİ YATIRIMCISINA ALTI YILDA YÜZDE BİN 100 KAZANDIRDI. CİROSU 8.2 MİLYAR LİRA. TOPLAM 3 BİN 597 MAĞAZASI VE 21 BİN ÇALIŞANI VAR. ZENGİNİ DE YOKSULU DA ORADAN ALIŞVERİŞ EDİYOR. ARAP BAHARI'NIN GÖLGESİNDE ORTADOĞU VE AFRIKA'DA BÖLGESEL GÜÇ OLMAK ÜZERE... YÜKSEK İNDİRİM MARKETİ KAVRAMINI PERAKENDEYLE TANIŞTIRAN BİM, CARREFOUR VE MİGROS GİBİ DEVLERİN SATIŞININ GÜNDEMDE OLDUĞU BİR SÜREÇTE ORGANİZE PERAKENDEYİ AYAĞA KALDIRIYOR. YAPTIĞI TOPLUM MÜHENDİSLİĞİ İLE TÜRK TÜKETİCİ VE ÜRETİCİSİNİN ALIŞKANLIKLARINI DEĞİŞTİRİYOR. KÜRESEL FMCG DEVLERİNİ DİZE GETİRİYOR.

MEHİN ÖNER

Bizim kategorinin toplam satışlarının yüzde 25'ini BİM yapıyor. İstedikleri fiyatı vermemiz çok zor. Ama kabul etmezsek de ne yaparız bilmiyorum, bütün kategoriyi kapatmak zorunda kalabiliriz." Hızlı tüketim ürünleri pazarının dev isimleri bu gibi serzenişleri sıkça yapar oldu. Nestlé, P&G, Unilever, Henkel... Hepsi BİM'in nefesini enselerinde hissediyor.

17 yıl önce açıldığında konseptine burun kıvrılan (BİM), bugün 8.2 milyar liralık cirosuyla dünya devi üreticileri kendine mecbur etmeye başladı. Öyle ki 3 bin 597 mağazası için yaptığı binlerce tonluk satın almalarla tedarikçilerin kaderini etkileyen bir güç haline geldi. Dev şirketler ya özel markalı ürünler için anlaşmaya oturup fason üretim yapıyorlar ve atıl kapasitelerini değerlendiriyorlar ya da BİM'in belirlediği fiyattan veriyorlar ürünlerini. BİM'e mal vermek hatta bunu da münhasırlık anlaşmalarıyla yapmak için birbirleriyle savaşıyorlar.

Peki nasıl oldu da kolilerin içine yığılmış ürünler, en ufak bir albenisi olmayan, neredeyse derme çatma denebilecek düzeydeki mağazalar, Türk toplumunun tüketim alışkanlıklarını ve dolaşısıyla üretim tarzını bu kadar değiştirdi? 'Özel markalı ürün' kavramını odak noktasına alıp arzı nasıl demokratikleştirdi? Büyük küresel üreticilerin hegemonyasına kafa tutup küçük tedarikçiyi de çarka nasıl dahil etti?

Rekabet ekonomisti Ali İlcak mevcut durumu şöyle özetliyor: "Pazarın neredeyse yarısına hükmeden bir market sisteminden bahsediyoruz. Bu sistemde tek bir ürün kategorisinde istediğiniz bir markayı, ister market markası ister orijinal marka olarak tüketicilerle münhasır şekilde buluşturabilirsiniz. Bu kadar büyük ölçekli bir satın almayı garanti eden üreticinin, düşen birim maliyetleri sayesinde rakipleri karşısında sağlayacağı avantaj, ölümcül olabilir. Böyle bir fırsat karşısında üretici markalar indirim konusunda yarışır hale gelebilir. Yalnızca gücü yetenin yaşama şansı kalır ve pazardaki rekabet,

indirim marketlerinin çalışma yöntemleri ile bozulup tekelleşebilir."

Bu çarpıcı tablonun kahramanı Türkiye'nin ilk yüksek indirim (hard discount) marketi BİM, 1995'te kuruldu. İlk yılında 21 mağazaya ulaştı. 1997'de ilk özel markalı ürünleri olan Dost Süt'ü raflarına taşıdı. Mağaza sayısı 100 olmuştur. Aynı yıl Merrill Lynch ve Bank of America, BİM'e ortak oldu. 2005'te BİM'in hisseleri halka arz edildi. Arzı demokratikleştirip sermayeyi tabana yayan bir sistem oluşturdu. Güçlü yerli sermaye ya da küresel güçlü yatırımcının yapageldiği girişimleri, isimsiz ve küçük işletmelerin tekrar etmesine olanak sağlayan bir yapı kurdu. Bu yapı, tüketici açısından olumlu bir rekabet de doğurunca durum tadından yenmez oldu ve BİM altı yılda borsa yatırımcısına yüzde bin 100 oranında kazandıran bir "altın yumurtlayan tavuk" haline geldi.

2011'de perakende sektörü ciro bazında yüzde 3, metrekaresi oranında yüzde 5'lerde büyürken BİM'in büyüme ortalaması yüzde 25 oldu. Özellikle halka açıldığı 2005'ten bu yana gösterdiği performansla, dünyanın en büyük yedinci perakendecisi olan ve 7 milyar ciroya ulaşan BİM'in başarısı, yeni bir sektörün hızlı oluşumuna model oluşturdu. Perakende sektörü, BİM'in eski

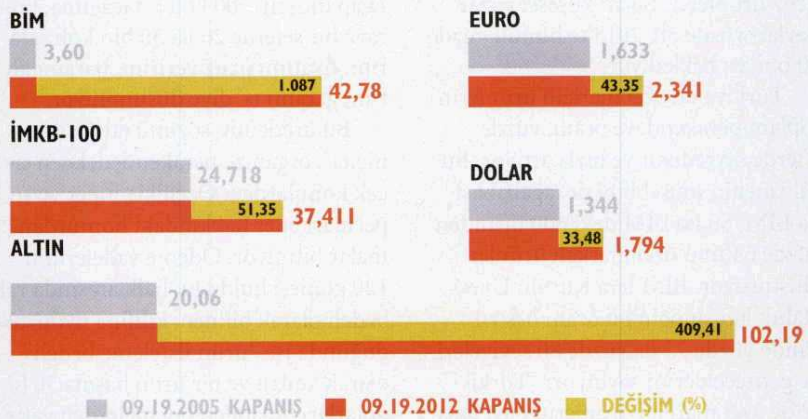
yönetim kurulu üyelerinin başlattığı ve agresif büyüme stratejileriyle dikkat çeken indirim mağazalarıyla dolmaya başladı. BİM'in önyak olduğu özel markalı ürünler, kalitede A sınıfı ürünleri aratmamaya başladı. O kadar ki A sınıfı üreticileri kendilerini daha önce pek de itibar etmedikleri bu özel ürünlerle yarışırken bulmaya başladı. BİM nasıl oldu da, 10 yıldan az bir zaman içinde İcra Kurulu Üyesi Haluk Dortluoğlu'nun deyimiyile "utanılan bir marka" olmaktan çıktı ve tüketicinin deyimiyile "başka markete girmek enayilik" dediyecek bir yapıya dönüştü?

Bu dönüşümü "ucuza sattı; ekonomik kriz de vardı, ondan" tespitine sınırlamak BİM'i ve onun dalgasıyla başlayan değişimi (en kibar deyimiyile), hafife almak olur. Ortada tüketim ve üretim alışkanlıklarının yeniden belirlendiği, marka bağlılığına kafa tutan ve küresel sermayeye de -amiyane tabirle- ayar veren bir yaklaşım var. Ve dahi ince ince işlenmiş bir toplum mühendisliği...

BİM'in tüketici ve tedarikçi alışkanlıklarını yenilemesi aynı anda ve entegre bir şekilde oldu. Sağır sultanın bile duyduğu üzere Almanya'nın lider perakende zinciri ve indirim marketi Aldi'yi model alan BİM, tıpkı rol modelinin yaptığı gibi "özel markalı üreti-

BİM'İN KAZANDIRMA REFLEKSİ

2011 YILINDA HİSSEDARLARINA BRÜT 182 MİLYON 160 BİN LİRA KAR PAYI DAĞITAN BİM'İN HİSSELERİ YATIRIMCISINA ALTI YILDA YÜZDE BİN 100 KAZANDIRDI.



PERAKENDE



BİM İcra Kurulu Üyesi ve Finans Direktörü Haluk Dortluoğlu, BİM'in Sancaktepe'deki deposunda.

BİM'in toplam satışları, 2012'nin ilk altı ayında bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 25 arttı. Vergi sonrası net dönem karındaki artışta yüzde 13.

mi" şiar edindi kendine.

Dünyada özel markalı ürünler -namı diğer 'private label'- orijinal jenerik ilaç kavgasındaki gibi sıkı bir rekabet içinde. Allı pullu markası, pazarlama ve reklam giderleri ve herhangi bir albenisi olmayan ama içerik olarak A grubu markalardan aşağı yanı kalmayan ve onlardan yüzde 30 ila 40 daha ucuz ürünler... Şu an küresel pazar payları yüzde 30, 2015'te bunun yüzde 50 olması bekleniyor.

Türkiye'de özel markalı ürünlerin toplam perakendeye oranı, yüzde 8'lerde seyrediyor ve hızla artıyor. Bu gelişmenin müsebbibi de, ağababası da BİM. Şu an BİM'deki 600 üründen yüzde 64'ünü özel markalı ürünler oluşturuyor. BİM İcra Kurulu Üyesi Haluk Dortluoğlu bu oranı beş yıl içinde yüzde 75 ila yüzde 80 seviyelerine getireceklerini söylüyor: "Türkiye'de özel markalı ürünlerin payı hala çok küçük oysa bu oran İsviçre'de

yüzde 54. Gelişmiş ülkelerin ulaştığı seviyenin çok altındayız. Biz bayraktarı olduk." BİM'de halihazırda 400'e yakın özel markalı ürün satılıyor. BİM'e temizlik ürünü veren bir tedarikçi, "BİM'in kapısında kuyruk var" diyor, "Herkes malını BİM'e koymak için kapıda bekliyor. Ödemesi düzenli. Büyük süpermarketlerde uğraşp didinip 500 koli satacağuma, buraya bir seferde 20 ila 30 bin koli satırım, fiyatımı ucuz veririm, paramı alırım, garanti iş' diye düşünüyor."

Bu üreticinin sözünü ettiği 'ödemeler', organize perakendedeki en sıcak konulardan. Özellikle hiper ve süpermarketler hakkındaki homurdanmalar bitmiyor. Ödeme vadelerinin 120 günleri bulduğu, halk arasında raf bedeli olarak bilinen, kılıfına uydurduğunda ise "ürün listeleme bedeli" olarak anılan ve bir ürün başına 50 bin dolarları bulabilen ödemelerden yaka silker durumdalar. BİM ve A101 gibi

yüksek indirim marketlerinde ödemeler 30 ila 50 gün arasında değişiyor. Ek olarak ürün listeleme bedeli, yıl dönümü ödemesi, yeni mağaza bedeli gibi ekstralar yok. Ölçek ekonomisinin gücünü kullanıyorlar. Üreticiler memnuniyetlerini dile getirirken 'ismini vermek istemeyen izleyici' konumuna giriyor. Her biri aynı anda birden çok yüksek indirim markete mal verdiği için temkinli. Yine ismini vermek istemeyen bir üretici, BİM'i cesur bulduğunu belirtiyor. "BİM bazen markalı ürünlerin bile cesaret edemediği yeni ürünleri rafa taşıyor. Yurtdışında çıkan yeni bir ürün bir ay sonra veya aynı anda mağazalarda yer alabiliyor. Özellikle deterjan ve kozmetik kategorisinde markalı ürünlerin bile portföylerinde olmayan birçok ürün sunuldu ve çok ilgi gördü."

Bu noktadaki "cesaret" kavramı, özel markalı ürünlerin son dönem yükselişindeki önemli bir noktaya

PERAKENDE

gönderme yapıyor: Üretim kalitesi. Özel Markalı Ürünler Tedarikçileri Derneği (PLAT) Başkanı Erkan Özdemir, özel markalı ürün yaptırılanların bakış açısının önemine değiniyor: "Bundan 10 - 15 yıl önce sadece ucuzluk aranıyordu. Satın almacı müdürler 'şu markadan yüzde 40 ucuz olsun da ne olursa olsun' derdi. Şimdi 'en az lider marka kadar kaliteli olacak' deniyor."

Bu çerçevede telaffuz edilebilecek ürünlerden biri "Bill" markalı temizlik ürünleri. Bill marka tablet çamaşır makinesi deterjanı Türkiye'de bir ilk... Birebir muadil ürün olmasa da deterjan haznesine konması açısından benzeşen jel kapsülleri ise Ariel Temmuz 2012'de sundu piyasaya. Pazarda hala toz kıvamında markalı tablet çamaşır makinesi deterjanı yok. Bill'in üreticisi, Alman Thurn. Dünyada Metro, Real, Aldi ve Lidl gibi zincirlere çamaşır ve bulaşık deterjanı, yumuşatıcı gibi ürünler üretiyor. Ürettiği bulaşık deterjanı geçen yıl Almanya'da yapılan bağımsız bir kalite araştırmasında ikinci oldu -pazar lideri Calgonit 13'üncü sırada. Çamaşır makinelerinde kireç önleyici tablet ürünü de ilk olarak BİM sundu piyasaya. Bu mana da BİM'in özel markalı ürünü, pazarda dünya markası Calgonit'ten önce raflarda yerini almış oldu. Thurn Product, Türkiye'deki performanstan o kadar mutlu oldu ki üretimi buraya kaydırmanın planlarını yapıyor.

PLAT Başkanı Erkan Özdemir sü-

reci, "Markalı ürünlerden bir adım önde giderek yenilikçi, çok daha ucuz ürünleri satışa sunuyorlar. Bu, günümüz şartlarına uygun ve doğru bir yaklaşımla varılan sonuçtur" şeklinde değerlendiriyor.

Bu yapı mutlu bir kesişim kümesi oluşturuyor -en azından ilk bakışta... Üreticinin kafası rahat, tüketici kaliteli ürünü ucuz alıyor, satan da dünyanın en hızlı büyüyen perakendecilerinden biri oluyor. Konjonktür de müsait. Dünyayı tarumar eden küresel ekono-

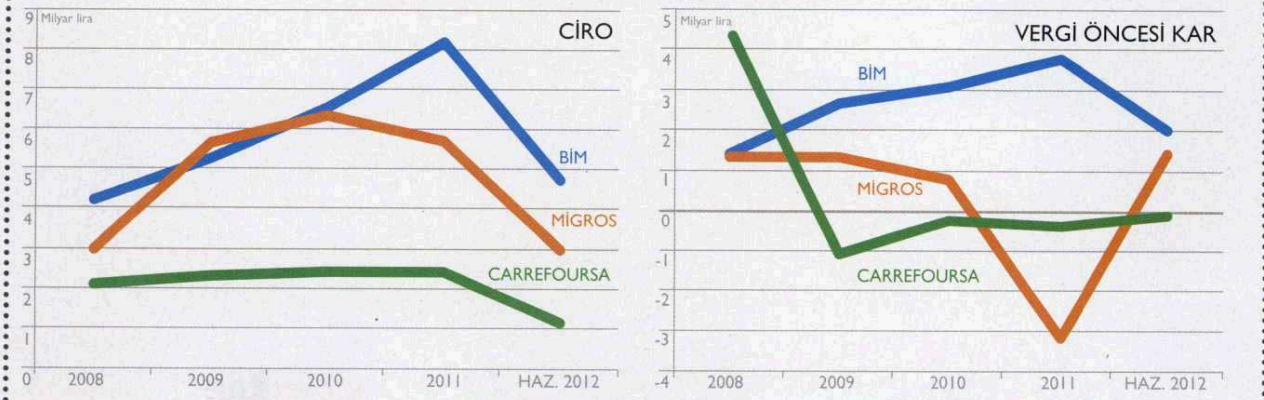
BİM'in satışlarının yüzde 65'i özel markalı ürünlerden geliyor.

mik krizden sonra bilinçli tüketime adanmış ya da en azından buna niyetli piyasalar var. "Yeni normal" kavramı kemikleştikçe verdiği paranın gerçek karşılığını arayan, "imaj her şeydir" mottosunun bir adım ötesine geçip içeriği de ciddiye almaya başlayan tüketim anlayışı artık bir can kurtarma simidi değil, bir kültür olarak algılanmaya başladı. Bain&Company ortağı ve İstanbul Ofisi'nin yönetiminden sorumlu Karaca Kestelli, özel markalı ürünlerin artık ekonomik sıkıntılarda akla gelen bir kategori olmaktan çıkıp yapısal bir tercih olmaya başladığını söylüyor: "Perakendecilerin özel mar-

kalı ürünlere ilgisi ciddi oranda arttı. Küresel ortalamaya bakarsak özel markalı ürünlerle, muadil markalı ürünlere kıyasla brüt kar marjında yüzde 8 ila 10 aralığında ekstra kazanç elde ediyorlar. Özel markalı ürünlerin kalitesindeki gelişme de, tüketicinin algısını geliştiriyor ve bu kategoriye her zaman 'iş yapar' konuma getiriyor."

Öte yandan BİM'in ortaya koyduğu anlayış, AK Parti Hükümeti'nin gelirler politikası stratejisiyle önemli ölçüde keşti. Bugün kişi başına düşen milli gelir, 10 bin 44 dolar olan Türkiye'de bu rakam, 2002'de 3 bin 492 dolardı. Yıllar içinde hizmetin ucuz ürün olarak verildiği bir yapı oluşturdu BİM. Düşük gelirli tüketicinin daha önce erişmesinin neredeyse imkansız olduğu kalitedeki temel ihtiyaç maddelerini, Türkiye geneline yaydı. Avrupa Birliği hukuku uzmanı ve ekonomist Fevzi Toksoy hem düşük gelirli tüketicinin hem de cebindeki parayı daha mantıklı harcamak isteyen BİM'de buluşmasını şöyle değerlendiriyor: "Özellikle Batılı toplumların aile hayatına bakın. Bir tüketim modeli ve ezber vardır. Sabah çocuklar okula giderken şu markalı süt içer, bu markalı mısır gevreği yer. Fiyatları tüketici pek de sorgulamaz aslında. Kurgulanmış bir hengame içinde alır, kendi kendini kandıracağı bir oyunu yaşar. Burada BİM ve muadil indirim marketleri 'bu imaj palavra, her şey fiyat ve kalitedir' diyerek oyunu bozuyor." Düşük gelirli

HİPERLER YÜKSEK İNDİRİM MARKETİNE KARŞI



PERAKENDE

kesimin ilgisini de şöyle açıklıyor Toksoy: "Türkiye'de belli tüketim kalıplarına ulaşamadığı için kendinde eksiklik hissedene, gelir seviyesi düşük bir kitle de var. Bu kitle artık ambalajlı ve kaliteli ürünlere ulaşabiliyor. Bu dinamik de çok önemli." BİM'in toplam satışlarının yüzde 65'ini özel markalı ürünler oluşturuyor. BİM'in sektörle tanıştığı bir diğer kategori de spot ürünler. Stoklarda sürekli tutulmayan, haftalık dönemlerde satışa çıkan, uzun raf ömürlü ürünleri farklı tüketici gruplarını çekmek adına kullanıyor. Laptop soğutucu masası, kaynak makinesi gibi "garip" ürünlerle listeli ürün trafiğini de artırıyor.

BİM bugün itibarıyla piyasa değeri 6 milyar doları aşan bir marka haline geldi. Bu büyüklüğünü de kamuoyuna anlatınca -ironik bir şekilde- halkın güvenini kazandı. Ne de olsa imaj artık her şey değil ama yine de hala birçok şey demek! Büyüklüğü anlatmaktan kasıt, Dortluoğlu'nun deyimiyle "daha görünür olmak". Şirketin 2005 yılındaki halka arzından hemen sonra THY'den BİM'e gelen Dortluoğlu, "Eskiden hiç röportaj vermedik" diyor. Aslında yüzde 66.35'i halka açık olan BİM'in ana sermayedarı Topbaş Ailesi'nin fertleri hala ısrarla röportaj vermiyor ancak profesyonel yöneticiler eskisine oranla çok daha göz önünde. 40 yaşındaki Dortluoğlu bu değişimi şöyle anlatıyor: "Dedik ki BİM çok değerli bir şirket ama piyasadaki algı konusunda mesafe kat etmemiz lazım. Artık neyi, nasıl yaptığımızı net ifade etmek için görünür hale geldik, bu da katkı sağladı." BİM'in algısının olumlu anlamda değiştiğini söylerken de uğurlarına şarkı yazarların olduğunu hatırlatıyor gülerken (merak edenler için şarkının ismi: BİM'e Gel BİM'e; www.youtube.com/watch?v=8iZI4puznY) BİM'in öne çıkan bir diğer özelliği de merkezi olmayan yapılanma. Her biri genel müdürler tarafından yönetilen



English Home Genel Müdürü Erdem Gündüz (solda), Turgut Aydın Holding CEO'su Can Ersöz.

Aydın Grubu indirim perakendesini sevdi. Yabancı fonlar A101 ve English Home'un peşinde.

ve kendi deposuna sahip 33 bölge teşkilatı var. Yıl sonuna kadar bu rakamın 38 olması hedefleniyor. Ürün dağıtımını kendi lojistik ağıyla yapıyor.

BİM'in performansını davul zurnayla karşılamayanlar da var elbette. Bu grupta ilk öne çıkanlar, küresel hızlı tüketim ürünü sektörünün devleri. Yıllardır Türkiye'de hızlı tüketim alanının en büyük tedarikçileri ve reklam verenleri olarak yüksek indirim marketçiliğindeki hızlı ve etkin gelişmeyi endişeli bir halde seyrediyorlar. Çünkü BİM'in alıcı gücü, markaların kaderini belirleyici seviyeye gelmiş durumda. Örneğin Nestlé Türkiye BİM'in pazarındaki mutlak hakimiyetinden dolayı düşünceli günler geçiriyor. Çocukların sevdiği bir içecek ürününün toplam satışlarının yaklaşık yüzde 30'unu BİM gerçekleştiriyor. Önünde iki seçenek

var: "Ya kaliteli ürünü ucuza satarım" diyen BİM'in fiyat marjına inecek ya da -eğer özel markalı ürün üretmeyi reddederse- BİM'den çıkacak.

Yüzde 30'luk pay kaybını göze almak zor bir karar. Pek çok A grubu markaya sahip üretici, bu riski almak yerine atıl kapasitesini değerlendirmek ve pazar payı kaybetmemek için BİM ve A101 gibi yüksek indirim marketlere özel üretim yapıyor. Örneğin OMO'nun üreticisi Unilever'in, BİM'in toz deterjanının bir kısmının ürettiği biliniyor. Sektörden bir üst düzey yönetici büyük uluslararası markaların bu yola daha sık başvurmayaya başladıklarını ifade ediyor: "Unilever, BİM'in toz deterjanını yapıyor, Henkel bulaşık toz deterjanını yapıyor. Çünkü pazarı büyük. Üretici, bu pazarı kendi markasıyla değil ama özel markalı ürünle elinde tutmak istiyor. Deterjan büyük bir iş. Atıl kapasitesini dolduruyor. Üretim yapılıyor, maliyetleri düşüyor, hammaddesini kullanıyor çark boşuna dönmüyor."

Küçük tedarikçilerin ve çarın dönmesi uğruna marka ısrarından vazgeçen büyük ve küresel üreticinin, BİM modelinde yaşadığı "güvenli liman" hissini paylaşmayan büyük uluslararası hızlı tüketim şirketlerinin durumu karmaşık. BİM'e itafen bir şarkı söyleseler -muhtemelen- "ne seninle ne sensiz"i tercih ederlerdi: Lider üreticiler arasında BİM ve A101 gibi yüksek indirim marketlere mal veren biricik tedarikçi olmak uğruna yaşanan kıyasıya bir rekabet var.

Ali İlicak bu ironik durumu değerlendirirken 'alıcı gücü' kavramına değiniyor: "Perakendeciler yayılıp tedarikçiler için vazgeçilemez iş ortakları haline geldi. Alıcı gücü; 'tekel', 'hakim firma' gibi tedarikçiler için kullandığımız kavramların terse dönmüş halidir. Bugün Türkiye'de herhangi bir tedarikçinin, müşteri portföyünden hiçbir perakende grubunu çıkarma lüksü yoksa

PERAKENDE

burada alıcı gücünden bahsedebiliriz demektir.” Ilıcak son dönemde özellikle FMCG üreticilerinden yükselmeye başlayan homurdanmaları da doğal karşılıyor: “Pazarın hakimi diye bildiğimiz anlı şanlı tedarikçilerin pazar payı kaybetmeyi göze alarak perakendecilerle restleşmesi mümkün değil elbette ama yakın geçmişe kadar çoğu kendine göre bir denge siyaseti yürütüyordu. Fakat son zamanlarda, organize perakendedeki yüksek indirim segmenti nefes almadan büyüdükçe en büyüklerin bile tavır değiştirdiğine tanık olmaya başladık. Artık güçlü alıcı BİM oldu.”





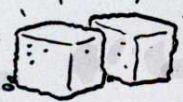













BİM’in yarattığı bu karmaşık çekim kuvveti, bir yandan da hızla büyüyen bir indirim market sektörünü

doğurdu. Hatta Rekabet Kurumu tarafından Mayıs 2012’de yayınlanan “Hızlı Tüketim Perakendeciliği Raporu”nda 2014’te indirim marketlerin toplam organize perakendenin yüzde 50’sini oluşturacağı öngörülüyor. BİM’in en hızlı takipçisi şu an için A101. Memorial Hastaneleri’nin kurucusu olan Aydın Ailesi’nin portföyündeki A101’in, geçen yılki cirosu 1.2 milyar lira olarak gerçekleşti. Turgut Aydın Holding CFO’su Can Ersöz, şu an bin 600 mağazaya ulaşmış olan A101’in 2012 cirosunun 2 milyar liraya bulacağını belirtiyor. Yılı sonu mağaza hedefi ise yaklaşık bin 900.

Aydın Ailesi A101’i 2009’da henüz bir yaşında 380 mağazalık bir zincir-

ken Zapsu Ailesi’nden 2009’da satın aldı. Şu an için yüzde 52’lik hissesi var Aydın Ailesi’nin. A101’de öne çıkan bir diğer önemli hissedar da yüzde 22’lik payıyla Bank Asya. Eski bir bankacı olan Ersöz, satın aldıkları dönemde A101’in yönetsel ve finansal anlamda sıkıntıda olduğunu, daha da önemlisi stratejik olarak kendisini doğru konumlamamış olduğunu belirtiyor. Onlar da ilk iş olarak bu yönde bir değişikliğe gitmişler; “BİM’e rağmen değil, BİM’le birlikte ne yapılabilir” diye düşünmüşler. Ersöz Almanya pazarına getiriyor sözü: “Almanya’da bir numara Aldi, sonra Lidl geliyor. Türkiye’ye baktığımızda bir BİM var. BİM gerçeğini ve başarısını

FİYAT LİĞİ

BİM		MİGROS	
 DOST 1,5 lira 1 lt	 SÜTAŞ 2,09 lira 1 lt	 BLUME 4,35 lira 12’li	 SOLO 16,5 lira 12’li
 SAFAK 2,05 lira 750 gr	 DOĞUŞ 3,75 lira 750 gr	 DOST 3,25 lira 1,5 kg	 PINAR 5,4 lira 1,5 kg
 ART MATİK 17,25 lira 7 kg	 ALO 27,9 lira 7,5 kg	 BİM 1,65 lira 750 gr	 FAIRY 3,55 lira 750 gr
 SİNBAD 2,85 lira 200 gr	 TADİM 5,5 lira 200 gr	 SAFAK 5,15 lira 2 kg	 DOĞUŞ 10,75 lira 3 kg
 BİM 0,6 lira 3’lü	 SCOTCH BRİTE 5,65 lira 5’lü		

PERAKENDE

herkesin kabul etmesi lazım. BİM, Aldi performansı göstermiş. Biz pazara girdiğimizde A101, Aldi olmaya çalışıyordu. Biz nasıl farklılaşırız ona baktık.”

Aynı derecede iki kez ykanılmaz...
Ersöz ve tepe yönetim, A101'in dümenini -kolayca tahmin edilebileceği gibi- Lidl'a doğru çevirmiş. Önce sadeleşmişler, lojistik gibi faaliyet dışı operasyonların önemli bölümünü dış kaynak kullanımına kaydırmışlar. Holding bünyesinde A101'e üretim yapan 17 şirketin 16'sını kapatmışlar. “Bir tane kaldı” diyor Ersöz ve ekliyor: “Dünyada kendi kendine üretim yapan organize perakendeci çok az. Türkiye üretim cenneti, biz de bundan faydalandık.”

A101'de öne çıkan bir diğer önemli stratejik adım da, özel markalı ürünlerin dağılım oranında atılmış. A101'de özel markalı ürünlerin oranı BİM'de olduğu gibi yüzde 65'lerde değil. Aslında bu oranlara getirmekte dahi gözleri yok. Markalı ve özel markaları ürün oranını yüzde 50 - 50 mertebesinde tutma kararı almışlar. Ersöz yarı yarıya formülünün kendileri için yarattığı avantajı, “Müşteriye her ikisini de bulur. Bazen markalı ürünler özel markalılardan daha ucuz olabiliyor çünkü üretici firmalar çok yüksek arz içinde olabiliyor ya da kampanya yapabiliyorlar. Ciddi satışlar olunca pazardan pay almak istiyorlar, bu konseptin güzel tarafı da bu” diye özetliyor. Pazardaki boşluğu kullanmayı tercih edince hem daha kolay yol alındığını hem de pazarda rekabet eden oyuncunun bu durumdan rahatsız olmadığını altını çiziyor: “Türkiye pazarında BİM'e de, Şok'a da bize de yetecek yer var. Türkiye'nin önü çok açık. Önemli olan farklılaşabilmek ve müşteriye sizin müşteriniz yapabilmek...”

Grup olarak bugüne kadar A101'e 200 milyon dolar yatırım yaptıklarını belirtiyor Ersöz. A101, fonların en gözde adaylarından şu sıralar. Kapılarını çalmayan kalmamış. Satış kararı telif edilmeden gösterilen bu ilgiden memnunlar. A101'in bünyesinde olduğu Aydın Grubu ortaklıklara alışık. Memorial'ın yüzde 40'ı İngiliz Argus Capital ve Katar Yatırım Bankası'nın.



BİM Arap Baharı'nın etkisi altındaki Ortadoğu'da ilk yatırımını Fas'a yaptı.

FAS'TA TÜRKİYE MODELİ

BİM, yüksek indirim marketçiliği ve özel markalı ürün alanlarında Türkiye'de ortaya koyduğu modeli şimdi de Ortadoğu ve Afrika'daki az gelişmiş ve gelişen pazarlara taşıyor. Bu çerçevedeki ilk durakları Fas. BİM 2009'da girdiği Fas'ta 100 mağazaya ulaştı. Şu anda bu mağaza sayısı Fas'ın en büyük mağaza zinciri konumunda... İlk mağaza Casablanca'da açıldı. Fas'a bugüne kadar 50 milyon dolar yatırım yapılmış. BİM İcra Kurulu Üyesi Haluk Dortluoğlu üç yıl içinde 300 mağazaya ulaşacaklarını belirtiyor. Sistem orada da aynı. Satılan ürünlerin yüzde 80'i Faslı üreticilerden alınıyor, yüzde 20'si de Türkiye'den geliyor. Dortluoğlu perakende sektöründe başka yüksek indirim mağazası olmadığını belirtiyor. Türkiye'de ön ayak olduğu özel markalı ürün hareketini Fas'ta da yürütüyor BİM. “Fas'ta biz gidene kadar özel markalı ürün diye bir şey yoktu. Bundan 17 yıl önce Türkiye'de de durum farklı değildi. Şimdi orada da özel markalı ürün üretmeye başladık. Bu hızla yayılacak ama önce belli bir mağaza hacmine ulaşmamız lazım.” BİM'in ikinci yurtdışı pazarı ise Mısır. Şirket kurulumu tamamlanmış. 2013'ün ilk yarısında mağaza açmaya başlayacaklar. 2013 sonuna kadar 30, 2017 sonuna kadar da 400 mağazaya ulaşma hedefleri var. Dortluoğlu yurtdışı açılımlarında yakın geçmişe kadar siyasi açıdan belirsiz bir profil çizen bu coğrafyadan yana olan tercihlerini gerekçelendirirken söze gelişmiş pazarlardaki doygunlukla başlıyor ve bu faktöre bir de kültürel uyum kavramını ekliyor: “AB engeli var ve orada rekabet çok ileri düzeyde. Kendi farklılığımızın avantaj olabileceği pazarlara öncelik verdik. Hem bu pazarlar Avrupalı perakendeci açısından cazip değildir çünkü iş yapış şekilleri, rekabet ortamı ve milli geliri Avrupalı'ya uzaktır. Bizim için o kadar değil. Bu ülkelerde bir Türk şirketin Avrupalıya göre başarılı olma şansı çok daha yüksek.”

Dortluoğlu, bahsettiği başarı şansını Arap Baharı'yla ilişkilendirirken 10 yıl önce kişi başına düşen 3 bin 400 dolarlık geliriyle büyüme motivasyonunda olan Türkiye'de kat ettikleri yol da geliyor akla: “Fas'ın fiziksel ve zihinsel olarak Avrupa'ya yakınlığı ve altyapı kolaylığından etkilendik. Bir de gördük ki politik ve siyasi olarak Arap Baharı'ndan en olumsuz etkilenen Fas oldu. Bence Arap Baharı kimsenin öngörmediği bir süreçti, spontan gelişti ama neticede hayırlara vesile olacak. Buradaki dönüşüm daha fazla demokrasi daha az yolsuzluk gibi sonuçlara yol açacak. Ve eskiden birkaç kişinin elinde birleşmiş olan o servetin daha fazla halka yayılması mümkün olacak. Orta sınıf yükselecek.” BİM'in ikinci durağı Mısır. 600 bin lira sermayeli şirket Temmuz 2012'de kuruldu. Mısır'da özellikle halkın iradesinden etkilendiklerini anlatıyor Dortluoğlu: “Mısır'da çok sorun var ama en azından ortada bir halk iradesi var. İlk Tahrir Devrimi'nden sonra tüm Mısırlıların telefonuna mesaj geldi. ‘Bu ülke senin, yere çöp atma, yolsuzluk yapma, ülkenin sahip çık’ diye... Bunun arkasında geri kalmışlıktan duyulan rahatsızlık var. Belki zaman alacak ama iyi olacak biz de o süreç içinde mesafe alalım istiyoruz.”

PERAKENDE

Ersöz bu yapıdan duydukları memnuniyeti, "A101'i Memorial doğurdu diyebiliriz. A101'e olmasaydı, Memorial'in yüzde 20 hissesini satacaktık ama A101'e girince yüzde 40 sattık ve A101'i fonlandık. Şimdi A101'e yoğun bir ilgi var" sözleriyle anlatıyor.

Aydınlar, A101'i satın aldıklarında 380 mağazalı bir zincirdi, şu an bin 600'lerde ve her ay ortalama 40 mağaza açıyorlar. Bu hızlı büyüme -BİM'le birlikte- yüksek indirim market pazarının büyümesine ivme kazandırıyor. Tedarikçi de durumdan memnun.

A101'de de, BİM'de olduğu gibi ödemeler 50 günü geçmiyor, sürprizler olmuyor. "Nakit çalışırız, bizde konsinye yok" diyor Ersöz, "Üreticimizi yaşatmak zorundayız, bu sektörde satışların büyük kısmı nakittir, tedarikçilerin en mutlu olduğu sektörüz, Aydın Ailesi olarak da bunu çok önemseriz. Bize malını düzgün veren parasını düzgün şekilde alır. Yüksek indirim marketlerde kar marjları düşüktür, ölçek ekonomisine oynarsınız. Kaliteli ürünü, müşteriye şık ve hesaplı verebilme sanatı bizimki..."

A101 tekstil kökenli Aydın Ailesi'nin perakendedeki ilk göz ağrısı ama tek değil. Yüksek indirim marketçiliğinde edindiği ve keyif aldığı tecrübeyi uygun fiyatlı ev tekstili zinciri English Home'da pekiştiren grup, bu alanda da bölgesel lider olma yolunda ilerliyor. Grubun üç mağazalı küçük bir girişimken aldığı English Home 2012'yi 115 milyon lira ciroyla kapatmayı hedefliyor. "Türkiye'de en organize olmayan perakende segment ev grubu perakendesidir" diyen Ersöz bu alanda bölgesel lider olma niyetinde olduklarını söylüyor. Üstelik ailenin bu iki zincirle yetinmeye niyeti yok. Ersöz büyük bir giyim perakendecisini satın almak üzere olduklarını söylüyor. Süreç sonuçlanmadığı için detay vermiyor ama "Duyunca herkes çok şaşıracak" diyor. Grubun, potansiyeli olan sorunlu girişimleri satın alıp düzeltme refleksi var. Bunu fonların da gittikçe artan ilgisiyle birleştirdiğinizde A101'in ve daha sonra da muhtemelen English Home'un hisse satışı çok da

uzak değil gibi. Ersöz seçici davranıyor. Satış için üç şartın birarada olması gerektiğini vurguluyor: "Şirketin performansı iyi olmalı, piyasa koşulları satışa uygun olmalı ve alıcı bulunduğu sektör ve ülkeye ilgi göstermeli." Bu noktada önemli bir nüansa değiniyor, "ellerindeki kaynak da önemli tabii. Hepsi 10 ila 20 milyar dolarlardan bahsediyor ama her ülkeye ayırdığı fon belli. Bunun yüzde 10'u Türkiye'ye ayırıyor örneğin. Onun da yüzde 10'unu perakendeye... Risk yönetimi yapıyorlar. Bu dengeleri iyi okumak lazım." Gruptaki şirketleri her an

sektörüne çekiyor. Bu manada öne çıkan isimlerden biri UCZ. Sıklıkla "Tur-gay Ciner perakendeye giriyor" haberleriyle gündeme gelen girişimde Ciner'in ortağı, BİM'in eski yöneticilerinden Fatih Saraç. Saraç ve Ciner'e reklam ajansı Güzel Sanatlar Saatchi&Saatchi Yönetim Kurulu Başkanı Yiğit Şardan da eşlik ediyor. "Daha ucuzu yok" mottosuyla yola çıkan ve farklı mecralarda yılsonuna kadar 600 mağazaya ulaşmasının beklendiği söylenen UCZ şimdiye kadar kurumsal olarak kamuoyu önüne çıkmadı, herhangi bir lansman yapılmadı. Kurumsal web si-

Son üç yılda satışlarını yüzde 91 artıran BİM, yüksek indirim market pazarının referans noktası.

satabilecekmiş gibi hazır tutmaya özen gösterdiklerini belirtiyor Ersöz. Bu 'hazır ol' durumunun da kurumsallaşmaya olan katkısından bahsediyor sık sık. Stratejik olarak şirketlerde kalmayı tercih ettiklerinden Memorial'daki gibi azınlık hisse satışına gitmeleri kuvvetle muhtemel. Halka arz niyetleri yok. Halka açılmış olmak için açılmanın bir manasının olmadığı düşüncesinde Ersöz: "Dönem finansal ortaklık devri" diyerek altını çiziyor stratejilerinin...

Analistler BİM ve A101'in bir kozunun da bağımsızlık olduğu görüşünde. İkisi de sadece yüksek indirim marketçiliği yapıyor. Çatılarında herhangi başka bir 'premium' marka yok. AB hukuku uzmanı ve ekonomist Dr. Fevzi Toksoy, bu durumun pratik olduğunu vurguluyor: "Avrupa'ya baktığınızda sermaye yapısında genelde konsolide tüm marketler. Eskiden P&G ve Carrefour gibi isimler oturuyordu masaya. Şu ürünler şu rafta, bu ürünler şurada, ucuz ürün olarak da bir ki tane özel markalı serpiştirilir, reklamlar da ona göre yapılır gibi ezberler vardı. Bağımsızlık ezberi bozdu."

BİM ve A101'in büyüme hızı ve hacmiyle fonların giderek artan ilgisi asli işi organize perakende olmayan grupları da yüksek indirim mağazacılığı

tesinde "çok yakında" ibaresi çıkıyor. Ortaklar da iletişim atağına geçmiş durumda değiller zamanla UCZ'nin pazardaki yerini göreceğiz elbette.

Sektöre icabet gösteren bir diğer grup da Anadolu Holding oldu. Grup, "Ekomini" markasıyla Türkiye geneline yayılan bir zinciri kurmak üzere (Anadolu Grubu bu aşamada görüş bildirmek istemedi). Sektörün gediklileri bu ilgiyi doğal karşılıyor karşılmasına da yöntemden yana dudaklar belli belirsiz bükülüyor. İsmi veremeyen iki farklı üst düzey yönetici BİM ve A101'e benzer vaatlerle yola çıkmanın tehlikeli olduğu görüşünde. Çok mağaza açabilme yetisinin buzdağının görünün yüzü olduğunun ısrarla altını çiziyorlar. Binlerce mağazanın aynı anda online kontrol edilmesini sağlayacak bilişim altyapılarından, binlerce çalışanın eğitimine kadar uzanan meşakkatli süreçleri hatırlatıyorlar. Örneğin BİM'de yaklaşık 21 bin, A101'de ise yaklaşık 8 bin 300 çalışan var. BİM İcra Kurulu Üyesi Haluk Dortluoğlu yeni oyuncuların işinin tek bir koşulda kolaylaşabileceği görüşünde: "Herkesin bir değer önerisi olmalı. Söylenmiş söyleyerek, aynı şeyi yaparak, aynı yoldan gitmeleri zor çünkü şartlar 20 yıl önceki gibi değil." **F**