

SÖYLEŞİ

“Hedef kalıcı liderlik”

AYÇE TARCAN • atarcan@capital.com.tr

FOTOĞRAFLAR: GÖKHAN ÇELEBİ

Ak Gıda-İçim Süt, Türkiye'nin en büyük süt ve süt ürünleri şirketi. 6 fabrikasının günlük süt işleme kapasitesi 5 bin ton. 10 yıl önce süt ve süt ürünleri pazarında 3'üncü olan şirket, 3 yıl önce pazarda ikinciliğe yükseldi. Geçen yıl da güçlü rakibini geride bırakarak pazar lideri oldu.

Planlarından çok önce liderlik hedefini gerçekleştirdiklerini belirten Ak Gıda-İçim Süt CEO'su Ali Sözen, “Son 10 yıldır sektörde aralıksız payını artıran tek şirketiz” diyor.

Pazar liderliğini inovasyon, yeni ürünler ve buldukları kategorileri büyüterek elde ettiklerini söyleyen Sözen, yeni ürünlerle süt ve süt ürünleri pazarını büyüttüklerini ve hemen her kategorideki müşteri grubundan pay aldıklarını ifade ediyor.

Sözen, “5 yıllık bir perspektifte pazar liderliğini hedefliyorduk. Ancak daha kısa bir sürede; 3 yılda liderliği aldık. 2023 yılını ciro pazar payında lider olarak tamamladık” diyor.

Ak Gıda'nın İçim markasının tonaj bazında toplam pazarda payının en yüksek olduğu ürünlerin başında yüzde 51'le laktozsuz yoğurt kategorisi geliyor. Şirketin protein sütündeki pazar payı yüzde 41, organik sütte yüzde 38, organik yoğurtta yüzde 30 seviyesinde.

Labne ve kefirde yüzde 23, kremadaysa yüzde

24'lük pazar payları olduğunu belirten Sözen, hedeflerinin güçlü ve kalıcı liderlik olduğunu ifade ediyor.

Ak Gıda-İçim Süt CEO'su Ali Sözen'le yeni açtıkları İçim Gastro Studio'sunda geçen yıl elde ettikleri pazar liderliğini, bundan sonraki hedeflerini ve pazardaki yeni trendleri konuştuk:

● Son 3 yıl nasıl geçti?

■ Pandeminin ardından büyük bir deprem felaketi yaşadık. Kahramanmaraş fabrikamızın depremin merkez üssüne çok yakın olmasından dolayı felaketi en yakından hisseden ve sonrasında normalleşme için en çok çaba harcayan şirketlerden biri olduk. Deprem hem bölgedeki çalışanlarımızı hem fabrikamızın teknik altyapısını olumsuz etkiledi. Ancak tüm bu olumsuzluklara rağmen çalışanlarımızla el birliğiyle 5 hafta gibi kısa bir sürede fabrikamızı yeniden ayağa kaldırdık ve bu fabrikamız bölgede tekrar üretime geçen ilk fabrika oldu.

● Ne kadar yatırım yaptınız?

■ Yılda ortalama 20 milyon Euro yatırım yaptık. Kapasite artışı, modernizasyon, otomasyon ve iş güvenliği alanlarında önemli yatırımları hayata geçirdik.

● Kapasite ne kadar arttı?

■ Son 3 yılda yeni yatırımlarla üretim kapasitemizi toplamda yüzde 15 oranında artırdık. Türkiye'de en fazla süt alan ve işleyen şirketiz. Toplam 6 fabrikamız var, rakiplerimizde bizdeki kadar üretim tesisi yok.

● Türkiye'de üretilen sütün ne kadarını siz alıyorsunuz?

■ Yaklaşık yüzde 12'sini alıyoruz.

● 3 yıl önce “Hedefimiz liderlik, bunu 3-5 yıl



SÖYLEŞİ

içinde gerçekleştireceğiz” diyordunuz. Liderlik hedefinize ne kadar yaklaştınız?

■ 5 yıllık bir perspektifte pazar liderliğini hedefliyorduk. Ancak 3 yıl gibi çok daha kısa bir sürede, süt ve süt ürünleri sektörünün lideri olduk. 2023 yılını ciro sal pazar payında lider olarak tamamladık. Bu yıl temmuz ayında da en yakın rakibimizle ciro pazar payı ölçümünde arayı açmayı başardık.

● Pazar payınız nedir?

■ Süt ve süt ürünleri pazarının toplamında ağustos ayında yüzde 9'luk ciro pazar payıyla liderliğimizi sürdürüyoruz.

● Kaç kategoride pazar liderisiniz?

■ Süt, labne, kaşar, krema ve tüm laktozsuz ürünlerde pazar lideriyiz. Yoğurt, ayran, tereyağı ve kefir kategorilerindeyse ilk 3'te yer alıyoruz. Türkiye'de en çok haneye giren süt ve süt ürünleri markasıyız. Hedefimiz bulduğumuz her kategoride güçlü bir oyuncu olmak.

● Sütteki pazar payınız nedir?

■ Sade, aromalı, pastörize ve fonksiyonel sütün yer aldığı toplam süt pazarında yüzde 14 ciro

payıyla lider konumundayız. Laktozsuz süt kategorisinde yüzde 31'lik pazar payıyla açık ara lideriz. İçim ürünlerinde, protein sütündeki pazar payı yüzde 41, organik sütte yüzde 39, çocuk büyüme sütünde yüzde 27 ve aromalı sütlerde yüzde 17 ile yüksek bir pazar payına sahibiz.

● Açık ara pazar lideri olduğunuz kategoriler var mı? Bunlardaki pazar payınız nedir?

■ Toplam peynir kategorisinde pazar lideriyiz. Bu kategori içerisinde yüzde 14 pay ile kaşar ve yüzde 25 pay ile labne pazarında güçlü bir liderliğimiz var. Tüm laktozsuz ürün kategorilerinde ve kremada açık ara pazar lideriyiz. Aynı zamanda organik yoğurttta yüzde 31 ve kefirde yüzde 21 ile yüksek pazar paylarına sahibiz.

● Sütteki pazar payınız nedir?

■ İçim'le UHT laktozsuz sütte yüzde 27'lik pazar payıyla lideriz. Çocuk büyüme sütünde yüzde 25'lik payla lideriz. Ayrıca pazar lideri olduğumuz en güçlü alanlar arasında labne, kefir ve krema kategorileri bulunuyor. Labne ve kefirde yüzde 23, kremadaysa yüzde 24'lük pazar payımız var.

● Her yıl ortalama ne kadar büyüdünüz?



■ Miktar olarak her yıl markalarımızla yüzde 6-7 arasında büyüyoruz. Aslında bizi pazarda rakiplerimizden ayırtıran en önemli özelliğimiz son 10 yıldır aralıksız pazar payı olarak büyüyen tek şirket olmamız. Son 3 yılda da bu trendimizi devam ettirdik ve pazar lideri olmayı başardık.

● Sürdürülebilir pay almayı bu konjunktürde nasıl başardınız, neleri doğru yaptınız sizce?

■ Bu süreçte dağıtım ve satış organizasyonumuzu genişletip güçlendirdik. Ulaştığımız müşteri sayımızı yüzde 70 oranında artırarak yaklaşık 85 bin müşteriye hizmet verir duruma geldik. Böylelikle tüketicilerimizin raflarda ürünlerimize erişimlerini kolaylaştırdık. Her yıl 25'e yakın yenilikçi ürünü pazara sunduk. Bazı yenilikçi ürünlerimiz yeni kategorilere girmemizi sağlarken, mevcut kategorilerdeki diğer yeniliklerimiz bu kategorilerde yatay genişleme yaparak raf payı ve pazar payı kazanımımıza destek oldu. Ayrıca markalarımıza yatırım yaparak tüketicilere yönelik iletişimimizi aralıksız sürdürdük. Bu süreçte kararlılığımızın yanı sıra; hedefe ulaştırabilecek net bir stratejimizin olması ve bunu mükemmel bir şekilde uygulayabilecek organizasyonel yeteneklere sahip olmamız fark yarattı diyebilirim.

● En fazla hangi kategorilerde büyüdünüz?

■ Ana ürün gruplarının tamamında büyüdük. Türkiye'nin laktosuz sütle tanışmasını sağladık. Ardından organik süte girdik ve burada hızlı bir büyüme grafiği yakaladık. Pastörize sütte çocuklara aromalı sütler yaptık. Piyasaya ilk bir litrelik çocuk büyüme sütünü biz verdik. Bu sayede daha çok küçük ambalajlarda satılan bu ürünleri bir litrelik şişelere koyarak ailelerin daha ekonomik olarak faydalanmasını sağladık. Krema kategorisinde pazara ilk yarım yağlı kremayı biz verdik.

Kremada yüzde 26'lara varan yüksek pazar paylarına ulaştık. Şimdi ise kremanın çeşnili, mantarlı ve peynirli çeşitlerine girerek diğer bir ilki daha gerçekleştirmiş oluyoruz. Sürekli olarak tüketiciye yeni deneyimleme alanları açıyoruz. Kefirde çeşitlemeler yaptık, şeker ilavesiz yeni tatları pazara sunduk. Biz belirli bir alanda değil her kategorinin

“FİYATLAMADA ZORLANIYORUZ”

ENFLASYON

Türkiye’de yüksek gıda enflasyonu olmasına karşılık bu yıl süt ve süt ürünleri fiyatları enflasyonun altında bir seyir izledi. Alım gücünün olumsuz etkilendiği dönemlerde uygun fiyatlı oldukları için market markalı ürünlerin satışında teorik olarak artış olması beklenebilir. Ancak geçtiğimiz dönemlerde marketli ürünlerin satışlarında tüketiciye sunulan yenilikçi ve ekonomik boy ürünlerin desteğiyle bir daralma gerçekleşmedi.

FİYATLAMA

Üretim maliyetlerinin öngörülemez şekilde değişkenlik göstermesi bizi doğal olarak ürün fiyatlamasında zorluyor. Bir yandan tüketicilerimizin alım gücünü gözlemlemiz, diğer yandan enflasyonun üretim maliyetlerimize olan olumsuz etkisini gidermemiz gerekiyor.

STOK OPTİMİZASYONU

Bu yaklaşım ile ürünlerimizi adli fiyatlamaya gayret ederek enflasyon etkilerini tüketicilerimize minimum düzeyde yansıtıyoruz. Enflasyon karşısında stok optimizasyonu yaparak, çalışma sermayesini etkin yöneterek ve kaynaklarımızı en verimli şekilde kullanarak ilerliyoruz.

PAZAR LİDERLİĞİNİ NASIL ALDI?

1 5 yılda planlarken 3 yılda süt ve süt ürünleri pazarının lideri olduk.

2 2023 yılını yüzde 8,2'lik ciro pazar payıyla lider tamamladık.

3 Bu yıl temmuz ayında en yakın rakibimizle arayı açmayı başardık.

4 Yılda ortalama 20 milyon Euro yatırım yaptık.

5 Yeni yatırımlarla kapasitemizi toplamda yüzde 15 artırdık.

6 Türkiye’de en fazla süt alan ve işleyen şirketiz. Türkiye’de üretilen sütün yaklaşık yüzde 12’sini alıyoruz.

7 Her yıl markalarımızda miktarsal olarak yüzde 6-7 arasında büyüyoruz.

8 Son 10 yıldır aralıksız pazar payı olarak büyüyen tek şirketiz.

9 Dağıtım ve satış teşkilatımızı genişleterek müşteri sayımızı yüzde 70 artırdık.

10 Çok sayıda inovasyon yaptık.

11 Tüketici iletişimine ve markamıza yatırımlarımızı artırdık.

12 Fonksiyonel ürünler ve ekonomik ürünler hızlı büyüyor.

13 Yeni dönemde hedefimiz kalıcı ve daha güçlü bir liderlik.

SÖYLEŞİ

içinde inovasyon yapıyoruz. Yeni kategorilere de girmeye devam ediyoruz. En son probiyotik ve milkshake kategorilerine girdik.

● Her yılda kaç yeni ürün çıkarıyorsunuz?

■ Yılda yaklaşık 25'e yakın yeni ürün çıkarıyoruz. Son 3 yıldaysa 72 yeni ürün lansmanı yaptık. Sektörün en çok yenilikçi ürün çıkaran şirketiyiz. Çok yaratıcı ürünler de çıkarmayı başardık. Örneğin labnenin kajun baharatlısından zeytinli ve kekiklisine kadar farklı çeşitlerini çıkardık. Mantarlı krema yaptık. Şu anda da birtakım yeni ürünler üzerinde çalışıyoruz. Yakın zamanda pestolu krema ürünümüzü piyasaya sunacağız. Türkiye'de yaptığımız labne çeşitleri Avrupa ülkelerinden de büyük talep görüyor.

● Son dönemde tüketiciler daha çok hangi ürünlere yöneliyor?

■ Fonksiyonel ürünlere ciddi bir talep var. Özellikle son dönemde protein bazlı, laktozsuz, sindirimi kolaylaştıran, bağışıklığı güçlendiren fonksiyonel ürünler daha çok tercih ediliyor. Bunun yanında alım gücünü destekleyen ekonomik ürünlere talep artıyor. Ekonomik ürünlerin bir kısmı büyük boy paketlerde olabildiği gibi çoklu paketlerde de sunularak, tüketicilerin alım gücü destekleniyor. Trendler, fonksiyonel, pratiklik ve ekonomik ürünlerin etrafında şekilleniyor. Biz de şu anda inovasyonları bu çerçevede gerçekleştiriyoruz.

● Sektörde en hızlı büyüme hangi kategorilerde?

■ Laktozsuz kategorisiyle kefir, krema, labne ve ayran hızlı büyüyen kategorilerin başında geliyor. Tüketiciler laktozsuz süt, protein sütü ve kefir gibi fonksiyonel fayda sunan ürünlerin yanı sıra labne, krema gibi mutfakta lezzeti öne çıkaran, pratik ürünlere ilgi gösteriyor. Ayrıca bu dönemde geniş ailelere yönelik büyük boy ekonomik ürünler ve fiyat avantajı sağlayan çoklu ambalajlar da çok rağbet görüyor.

● Geçen yılı nasıl kapattınız? Bu yıl ilk 9 ay nasıl geçti?

■ Geçen yılı tüm hedeflerimizi gerçekleştirerek tamamladık. Tüm makro ekonomik zorluklara rağmen pazar payımızı ve ciromuzu artırdık. 2024'e de geçen yılın büyüme ivmesiyle güçlü başlangıç yaptık. Hem perakende satış hem yeme içme kanalında ilk 8 ayda 1.000'den fazla yeni müşteri kazandık.

● Yıl sonu hedeflerinizde revizyon var mı?

■ Hedeflerimizi aşarak büyümemizi sürdürüyoruz. Bu nedenle yıl sonu hedeflerimizde revizyon yapmadık. Bundan sonra bizim için en önemlisi güçlü liderliğimizi sürdürmek.

● Bunu nasıl sağlayacaksınız?

■ Zorlu dönemlerde bile yatırımlarımıza ve inovasyon çalışmalarımıza devam ettik. Bunun sonucunda markamızı daha da güçlendirmeyi başararak büyüme hedefimizi gerçekleştirdik. Bundan sonra da yüksek pazar payımızı inovasyonlarımızla

“EV DIŞI TÜKETİM ARTIYOR”**GÜÇLÜ OYUNCULUK**

Artan şehirleşme ve hızlı yaşam temposuna paralel olarak ev dışı tüketim kanalı büyüyor. Biz de bu pazarda güçlü oyuncuların biri olmayı hedefliyoruz. Bu amaçla organizasyonel yapımızı genişleterek güçlendirdik. Ekibimize bir demo şefi kattık. Son teknoloji ekipmanlarla donatılmış bir mutfak kurduk ve adını İçim Gastro Studio koyduk. Böylece müşterilerimizle ve sosyal medya üzerinden tüketicilerimizle buluşacağımız bir ürün deneyimleme platformu oluşturduk.

YENİ KATEGORİ

Ev dışı tüketim kanalına özgü yenilikçi ürünler geliştirdik. Örneğin bu yıl içinde EDT pazarı için kruvasan başta olmak üzere pastane ürünlerinin yapımına özel Président Profesyonel Tereyağı, yine müşterilerimizin tercihleri doğrultusunda kafelere özel barista süt ve krema, pizzacılar için özel rende mozzarella ve restoranlar için dilimli peynirler gibi ürünler geliştirdik. Hedefimiz ev dışı tüketim kanalında da güçlü olmak. Bu doğrultuda Ar-Ge çalışmalarımızla kanal trendlerine uygun ürün çeşitlendirme çalışmalarımıza devam edeceğiz.





“DENGELİ YÖNETİM HEDEFLİYORUZ”

YATIRIM

İşimizi yaparken ciro, pazar payı, kârlılık ve nakit akışı parametrelerini dengeli yönetmeyi hedefliyoruz. Yatırım ve inovasyon lansmanlarımızdan vazgeçmiyoruz.

HİBRİT ÇALIŞMA

Pandemi döneminde hibrit çalışma modeline geçtik. Şu an buna devam ediyoruz. Haftada 3 gün işten, 2 gün evden çalışıyoruz. Online toplantı dönüşümünü sağladık. Şu anda birçok toplantımızı online oluyor. Bu sayede seyahatlerimizi ciddi oranda azaltarak verimliliğimizi artırdık.

EĞİTİM

2 bin 370 çalışmamız var. Şirket başarısında en büyük katkıyı sağlayan çalışanlarımıza odaklanıyoruz. Yetenekli ve uzman gıda mühendisleri yetiştirmek için Real Taste of Food Engineering adında Fransa’da lisansüstü gıda mühendisliği eğitimi ve staj programımız var.

YETENEK FABRİKASI

İş hayatına atılacak genç yeteneklere yönelik Real Taste of Internship programı altında şirketimizde çok kapsamlı bir staj programı uyguluyoruz. Şirketimiz Grup Lactalis tarafından yetenek fabrikası olarak görülüyor. Bugüne kadar birçok ülkeye 20’ye yakın çalışmamızı yönetici pozisyonlarına transfer ettik.

desteklemeye ve markamıza yatırım yapmaya devam edeceğiz.

● Yüksek enflasyon, tüketimi ve pazarı nasıl etkiliyor?

■ Süt ve süt ürünleri besleyici temel gıda ürünleri olduğu için ekonomik koşullardan en az etkilenen sektör olmasını bekliyoruz. Biz de her yıl marka tonajımızı yüzde 6-7 oranında büyüme hedefiyle ilerliyoruz.

● Yıllık ihracatınız nedir?

■ Her yıl ortalama 30 milyon dolar ihracat gelirimiz var. 30’dan fazla ülkeye yılda toplam 20 bin tondan fazla ürün ihraç ediyoruz. Geçen yıl, İstanbul İhracatçı Birlikleri tarafından “Süt ve Süt Ürünleri” kategorisinde en fazla ihracat yapan şirket seçildik.

● Hedefinizde yurt dışında hangi pazarlar var?

■ Sektörümüzde Çin’e ilk ihracat gerçekleştiren firmayız. Geçen yıl İçim Labne, İçim kaşar ve İçim süzme peynir ürünlerimizin Almanya’da da

satışına başladık. Şimdi ise Balkanlar’daki ihracat ağıımızı genişletiyoruz.

● Şu anda ajandanızdaki en önemli 3 konu nedir?

■ İlki, otomasyon yatırımları ve yenilenebilir enerji gibi sürdürülebilirlik alanındaki yatırımlarımızı tamamlamak. İkincisi dijitalleşme projelerimizi hayata geçirmek, üçüncüsü ise çalışan bağlılığımızı daha da güçlendirmek.

● Önümüzdeki dönemde yeni gireceğiniz kategoriler olacak mı?

■ Yeni proteinli süt çeşitleri, ekşi krema, milkshake ve pesto soslu krema ürünlerimizi sunmayı planlıyoruz.

● Pazar lideri oldunuz. Bundan sonra hedefiniz nedir?

■ En önemli hedefimiz pazara yön veren nitelikte, kalıcı bir liderlik. Lider olmadığımız kategorilerde de güçlü oyuncu olmak istiyoruz. **C**