

SÖYLEŞİ

“GIDADA HER ŞEY

2020 yıl sonu cirosu 3,7 milyar TL olan **Banvit**, yıllardır beyaz ette en bilinen şirketlerden biri. Bir yıl süren flörtün ardından Mayıs 2017'de Brezilyalı global gıda devi BRF'ye satılan şirket, şu an Bandırma, İzmir ve Elazığ'da faaliyet gösteren üç ana üretim tesisine sahip. Türkiye'nin beyaz et üretiminin yüzde 13'ünü, BRF'ninse yüzde 8'ini gerçekleştiriyor. **Banvit**'in 2015-2016 yılları arasında yaşadığı finansal darboğazda şirkete CFO olarak transfer edilen bankacılık kökenli Tolga Gündüz, şirketi düzlüğe çıkarmayı başaran isimlerdendi. O günlerde Brezilyalı BRF hem **Banvit**'le hem çok büyük bir diğer beyaz et şirketiyle flörtleşirken **Banvit**'le satın alma işlemlerini sonuçlandırdı. Yeni yönetim Tolga Gündüz'ün CFO olarak organizasyonda kalmasını istedi. Gündüz ardından 2019'un Ekim'inde CEO'luga terfi etti.

Tolga Gündüz'ün **Banvit** BRF CEO'su olmasının üzerinden tam 2 yıl geçti. Gündüz, bugün odaklarının **Banvit**'i sadece bir tavuk şirketi olmaktan çıkarıp bir gıda şirketine dönüştürmek olduğunu söylüyor. Bu amaçla halen devam eden ve 3 yılda tamamlanacak 46 milyon dolarlık yatırım açıklayan Gündüz, yeni kategorilere girecek ve fırsat çıkarsa yeni satın almalarla büyüyeceklerini söylüyor. 2020 yılını 3,7 milyar TL ciroyla kapatan şirket, 2021'in ilk yarısını 2,5 milyar TL ciroyla tamamladı. Gündüz, yılın ikinci yarısını da benzer performansla kapatacaklarını belirtiyor ve "Hem yeni kategoriler yaratmak hem içerideki kategorilerde istediğimiz kalite ve güven standartlarında bizim için üretebilecek belli şirketler arıyoruz. Gıda alanına giren her şey şu an radarımıza giriyor. İnorganik bir fırsat çıkarsa da neden olmasın?" diyor.

Banvit BRF CEO'su Tolga Gündüz, Capital'in sorularını şöyle yanıtladı:

● **Banvit** BRF CEO'su olarak tam 2 yılınız oldu. Öncelikle sizi tanıyabilir miyiz?

■ **Banvit**'ten önce bankacıydım. Önce Finansbank ardından Citibank'ta çalıştım. Citibank, 2013'ten sonra Türkiye'de ayağını gazdan çekti. Benim de 2015'te Citibank hikayem sonlandı. **Banvit**'te ana hissedar Ömer Bey'le 1-2 sohbet-

Banvit BRF CEO'su
TOLGA GÜNDÜZ, **Banvit**'in finansal darboğazı aşmasındaki ve sonrasında Brezilyalı gıda devi BRF'ye satılmasındaki kilit isimdi. Satış sonrası şirkette kalan Gündüz, 2 yıl önce CEO'luga terfi etti. **Banvit**'in hem satış hikayesini hem pandemiye hem de gelecek planlarını anlatan Gündüz, **Banvit**'i sadece bir tavuk şirketi olmaktan çıkarıp bir gıda şirketine dönüştüreceklerini söylüyor. Kapasite artışının yanı sıra yeni kategorilere gireceklerinin sinyalini veriyor ve "Fırsat çıkarsa yeni satın almalarla büyüyeceğiz. Gıda alanına giren her şey şu an radarımıza giriyor" diye konuşuyor.

ÖZLEM AYDIN AYYVACI
oaydin@capital.com.tr

RADARIMIZDA”



SÖYLEŞİ

timiz olmuştu, eski müşterimizdi. Bana uygun bir pozisyon olduğunu söyledi. O zamanlar Banvit'in yüzde 20'si halka açıldı. Onun dışında Görener Ailesi, Koçman Ailesi bir de fon vardı. Yönetim kuruluna bir sunum yaptım. Kısa vadeli borç baskından çıkış yöntemlerini anlattım. Sonra Banvit'te CFO'luk kariyerim başladı.

● Sizin CFO'lüğünüz Banvit'in zor günlerine denk geldi değil mi?

■ Evet, ilk iş apar topar bu bankalarla bir araya gelip önümüzdeki 3 ay içinde 350 milyon TL'lik borcu döndürmeyi başarmam gerekiyordu. Ve bankalar buna niyetli değildi. Bankalar risk almak istemiyordu çünkü zamanında bir sürü tavukçuluk şirketi batmıştı. Bu sektörde finansal kırılganlık şansız yok. Güçlü olmak durumundasınız. Biz tüm paydaşlara, hissedarlara, müşterilerimize, distribütörlerimize gidip şeffaf bir şekilde durumu anlattık. Bu operasyonu onların desteğiyle yürütebileceğimizi söyledik. Herkes iyi niyetini ortaya koydu. Kredileri teminatlandırdık, işletme sermayesi optimizasyonu gerçekleştirdik yani tedarikçi borçlarını mümkün olduğunca uzağa attık, çekleri ve kredi kartlarını kırdırttık. Tüm bunlar önemliydi, özellikle taahhütlü kredi

aldık. Tüm bunları ise 3 ayın sonunda gerçekleştirdik. Burada operasyonu yönetmek kritikti.

● Sonra finansal durumu toparladınız mı?

■ İşler biraz daha yolunda gitti diyebilirim. Sektör toparlar gibi oldu. 2016'nın ikinci çeyreğine geldiğimizde hem iyi bir sonuç açıklamış olduk hem sadece borçlanma meselesini çözmekle

CEO'NUN AJANDASI

MAAŞTA AÇIĞIN KAPANMASI ZOR

İnsan kaynağı vazgeçilmez unsurumuz. En yetenekli personelimizi içeride tutmaya çalışıyoruz. Enflasyonun nerede sonlanacağını şu an kimse bilmiyor. Daha önce anketler yüzde 16 gösteriyordu. Bütçe sürecini bitirdik ama dönüp baktığımızda şu son 1 ay içinde bu enflasyonun minimum yüzde 18 olabileceği düşünülüyor ki bunun içine son yapılan zamlar ve kur artışından kaynaklı enflasyon dahil değil. Dolayısıyla yeni sürprizlerle karşılaşabiliriz. Maaş zamlarında elimizden geldiğince tüm personelimizi mutlu etmeye çalışacağız ama maalesef Türkiye geneline bakıldığında kapanması zor bir açık var.

SAĞLIKLI BÜYÜME

Banvit BRF olarak en tepede olan şey sağlıklı büyüme ve kaliteli üretim. İkincisi sürdürülebilirlik. Bu herkesin gündemine bir anda girdi ama bizde hep vardı. Su olmazsa üretim olmaz. Mısır en kritik hammaddemiz. Orta Anadolu'nun bütün hububatını üreten Konya'da ciddi bir su problemi var. Eğer doğru sulama tekniklerine geçmezsek planlı, programlı bir şekilde devlet tarafından organize edilmesini sağlamazsak su bitecek. Ajandamızın üçüncü maddesi, tüketicileri dinleyerek en inovatif ürünlerle onların karşısına çıkmak.



kalmayıp kârda da iyi sonuçlar almaya başladık. Bir anda ortam güllük gülistanlık oldu. Bir taraftan hissedarlar da "Artık bu işten sıkıldık, 2 ileri 1 geri her şey" diyordu. Hepsinin kafasında artık satış vardı.

● Satış süreci nasıl ilerledi?

■ Operasyon kadar tecrübem olmasa da yine de satışın göbeğindeydim. Ömer Görener'le beraber bir danışmanımız daha vardı. Üçümüz tüm satış sürecini yönettik. İşe uluslararası bir bankayı yetkilendirmekle başladık. Onlar bize potansiyel alıcıları getiriyor, biz de o sırada şirketimizin hikayesini anlatmaya çalışıyorduk. BRF'nin Türkiye'yle ilgilendiğini biliyorduk. Bizimle ve bir başka şirketle aynı

anda flört ediyorlardı. 2016'nın 3'üncü çeyreğinde başlayan satış hikayesi, 2017'nin mayısına geldiğimizde tamamlandı. BRF, Türkiye pazarında Banvit'le büyümeye çok niyetliydi. Çünkü BRF için helal pazarı çok önemli. Çok stratejik bir pazar. Bizim dışımızda diğer Arap Yarımadası'nda da çok güçlüler ve daha da büyümek gibi bir hedefleri vardı. Satış gerçekleştikten sonra ben tam taşı tarağı topluyordum çünkü her zaman ilk CFO'yu gönderirler. Satış sonrası entegrasyonları yönetmek üzere birileri gelir diye düşünürken benimle devam etmek istediklerini söylediler.

Satış işleminden sonra da CFO rolüme böylece devam ettim. Takip eden 1-2 yıl entegrasyon sürecine girdik. Bugün entegrasyon 4'üncü yılın sonunda hala devam ediyor. Pandemi de bu süreci biraz yavaşlattı. Banvit bir aile şirketi olarak global bir gıda şirketi olarak 150 ülkede operasyonu, yaklaşık 100 bin çalışanı olan, Brezilya, New York borsalarına kote BRF bünyesine girdi.

● Peki CEO olarak sizden ilk ne istendi?

■ CEO oluncaya kadar biraz yol almıştık. 2019'un Ekim'inde CEO oldum. Benden ilk istenen operasyonu büyütmemdi. Öncelikle Türkiye'de büyümek ama asıl hedef Banvit BRF'yi Yakın Doğu'da bütün coğrafya içinde Brezilya'ya alternatif bir üretim merkezi yapmak. Bugün hala bu hedef için çalışıyoruz. BRF'nin Brezilya dışındaki en büyük tesisleri Türkiye'de ve BRF'nin global üretiminin yüzde 8'ini Türkiye sağlıyor. Bugün 5 bin 500'e yakın çalışmamız var. Dolayısıyla bu stratejinin devamlılığı için Türkiye'nin daha da büyümesi önemli.

● Banvit BRF, 2020'yi nasıl geçirdi?

■ Nielsen'in 2020 yılı perakende paneli verilerine göre taze piliç, işlenmiş piliç ve pişmeye hazır piliç eti segmentlerinde pazar payımızı artırarak yerimizi güçlendirdik. İstanbul Su Ürünleri ve Hayvansal Mamuller İhracatçıları Birliği tarafından 2017-2018-2019 yıllarını kapsayan ödül töreninde beyaz et kategorisinde son 3 yılın ihracat 1'inci ve aynı dönemde birlik kapsamındaki tüm sektörler bazında da 1'incilik ödülü aldık.

Beyaz et sektöründe Türkiye'nin önde gelen markalarından biri olarak 2019 yılı sonunda 3,4 milyar TL üretimden satış cirosuna ulaştık. 2020 yılı sonundaki toplam üretimimiz 373 bin ton olarak gerçekleşti. Bu üretimin yüzde 80'i iç pazarda değerlendirirken, kalan yüzde 20'si ihracat pazarına sunuldu. Türkiye beyaz et üretiminin aşağı yukarı yüzde 13'ünü, BRF'nin toplam 4 milyon tonluk üretiminin yüzde 8'ini gerçekleştiriyoruz.

2020 yılı ciromuz 3,7 milyar TL olarak gerçekleşti. Ciro bazında bir önceki yıla oranla yüzde 9 büyüdük. 2020 yılını yine yaklaşık 100 milyon

RAKAMLARLA BANVİT BRF

1

Türkiye beyaz et üretiminin yaklaşık yüzde 13'ünü, BRF'nin toplam 4 milyon tonluk üretiminin yüzde 8'ini gerçekleştiriyoruz.

2

2020 yılı ciromuz 3,7 milyar TL olarak gerçekleşti. Ciro bazında yüzde 9 büyüdük.

3

2020 yılını yaklaşık 100 milyon dolarlık ihracatla kapattık.

4

2021'in 6 ayında ciroda 2,5 milyar TL'ye ulaştık. Net dönem kârımız 150 milyon TL.

5

Yurt içi ve dışı toplamında mamul piliç-hindi ve işlenmiş ürün satışlarında 2020 ilk 6 ay rakamlarına göre brüt ciroda yüzde 40,7, net ciroda yüzde 37,5 artış var.

6

Sadece yurt içi olarak bakarsak mamul piliç-hindi ve işlenmiş ürün satışlarında 2020 ilk 6 ay rakamlarına göre brüt ciroda yüzde 41,8, net ciroda yüzde 38 artış yakaladık.

7

Ana grup piliç net ciro artışımız yüzde 39,1 olarak gerçekleşti. Yurt dışı pazardaysa net ciroda yüzde 35, tonajda yüzde 8,9'luk bir artış yaşadık.

8

Pazar paylarımız kategoriye göre yüzde 25-30 arasında değişiyor ve pazar lideriyiz.

9

Piliç kesimhanemiz ve ileri işlem tesislerimizin üretim kapasitelerini artırmaya yönelik toplam 46 milyon dolar tutarında yatırım yapacağız.

10

Yatırım tamamlandığında yıllık piliç eti üretimimizi 182 bin tona, kaplamalı ve pişmiş ürünlerle şarküteri ürünlerinin üretildiği Bandırma ileri işlem tesisimizin üretim kapasitesini de yaklaşık yüzde 40 artırarak yıllık 83 bin 500 tona ulaştırmayı hedefliyoruz.

SÖYLEŞİ

dolarlık ihracatla kapattık. 2019 yılındaki finansal sonuçlarımızda 100 milyonun üzerinde bir kârlılığa ulaştığımızı. 2020 yılı ise büyük oranda COVID-19 gölgesinde geçti. Maalesef her alanda pandeminin olumsuz etkileriyle savaştığımız bir yıl oldu. Bunun yanı sıra hammadde fiyatları ve döviz kurundaki artışların da etkisi piyasalar üzerinde negatif bir baskı oluşturdu. 2019 yıllık satışlarımızla kıyasladığımızda 2020 yılında Food Service kanalında kaybımız yüzde 24,6 iken bu kaybı perakende kanalı ile telafi etmeye çalıştık. Yani HORECA olarak adlandırdığımız toplu tüketim kanalıyla birlikte bizim için önemli olan turizm ve mangal sezonlarındaki hareketsizlik ne yazık ki negatif olarak yansıdı. 2021 yılına daha umutla bakıyoruz.

● Yılın sonuna yaklaşıyoruz 2021 nasıl ilerliyor?

■ 2021'in ilk 6 ayında ciroda 2,5 milyar TL'ye ulaştık. Net dönem kârımızda 150 milyon TL. Yurt içi ve yurt dışı toplamında mamul piliç-hindi ve işlenmiş ürün satışlarında 2020 ilk 6 ay rakamlarına göre brüt ciroda yüzde 40,7, net ciroda yüzde 37,5 artış var. Sadece yurt içi olarak bakarsak mamul piliç-hindi ve işlenmiş ürün satışlarında 2020 ilk 6 ay rakamlarına göre brüt ciroda yüzde 41,8, net ciroda yüzde 38 artış var. Ana grup piliç net ciro artışımız yüzde 39,1 olarak gerçekleşti. Yurt dışı pazardaysa net ciroda yüzde 35, tonajda yüzde 8,9'luk bir artış gerçekleşti.

● Üretim maliyetlerinizde son durum nedir?

■ Yem, kanatlı sektörünün en önemli girdisi ve aşağı yukarı toplam maliyet içinde diğer ürünlerin fiyatlarına bağlı olarak değişkenlik göstermekle beraber yıllık yüzde 50 hatta yüzde 60'lara çıkabiliyor. Yemin en önemli girdisi mısır ve soya. Mısır ülkemizde yetişiyor ancak yeterli değil. Yurt dışından ithal etmek durumunda kalıyoruz. Bu yıl maalesef mısır rekoltesinin geçen yıla göre yaklaşık yüzde 10 daha düşük kalması bekleniyor. Dolayısıyla ithalat ihtiyacı maalesef azalmayacak, artacak. Soya ihtiyacımızın çok küçük bir kısmı Türkiye'den karşılanabiliyor. Soyanın yem hammaddeleri içinde başka bir alternatifi olmadığı için ithalata bağımlı olmaya devam edeceğiz.

● Kurdaki dalgalanma nasıl etkiliyor?

■ İthalat sırasındaki kurlar maliyetleri belirliyor. 2021 yılı başından bugüne mısırdaki TL bazında ton başına yüzde 45, soya küspesinde ise yüzde 16'lık bir artış söz konusu. Motorine 2 kez zam geldi ve gelen artışları henüz yansıtmama fırsatımız olmadı. Taşımada ortaya çıkan büyük artışlar oldu. Gemi bulamadılar, bu yüzden soya 10 liraya geliyorsa 20'ye gelmeye başladı. Bunun

"HEDEF 2026'DA KİŞİ BAŞI TÜKETİMDE 25 KG"

ŞU AN 21,1 KG

BESD-BİR verilerine göre 2020 yılında Türkiye'de kişi başı beyaz et tüketimi toplam 21,1 kg'a ulaştı. Kişi başına tüketim de son 6-7 yıldır 20-21 kg arasında değişiyor. Kanatlı sektöründeki toplam üretimse yine aynı dönemde 2.194.475 ton olarak gerçekleşti. 2017 yılından beri üretim yaklaşık aynı seviyede devam ediyor.

KUZEY IRAK EN BÜYÜK PAZAR

Bunun yüzde 20'si uluslararası pazarlara gidiyor. Bu ihracatın yarısı da Kuzey Irak'a yapılıyor. Kişi başı tüketimin artmasını dolayısıyla pazarın büyümesini bekliyoruz. Orta ve uzun vadede gerçekten bu pazara güveniyoruz sonuçta tavuk en önemli protein kaynağı.

PANDEMİ VE KUŞAK ETKİSİ

Pandemi pratik ve ileri işlenmiş tavuk ürünlerine talebi yükseltti. Dolayısıyla yeni kuşakla ve pandemiyle beraber diğer kategorilerde de büyümeyi planlıyoruz. 2026'da kişi başı tüketimin 25 kg olacağına inanıyoruz. Türkiye pazarında hedeflenen 25 kg'lık kişi başı tüketime ulaştıktan sonra, yurt dışındaki pazarlarda üretim merkezi olabilir miyiz ne gibi sinerjiler yaratabiliriz ona bakıyoruz.



yanı sıra ambalaj malzemelerinde yüzde 50'ye varan artışlar oldu.

İşin bizim için bir miktar daha canımızı sıkan kısmı, daha arkası varmış gibi düşünüyor. Çünkü bu öyle bir dalga ki dünya daha önce böyle bir şeyi görmedi. Sonuçta 2 yılın talebi 1 yıla sıkıştırıldı. Öyle bir talep patlaması oldu ki yetiştiremiyorlar. Tüketici-üretici enflasyonuna baktığımızda üretici enflasyonunun daha yuka-

SÖYLEŞİ

nda olduğunu görüyoruz. Bunu şirketler doğal olarak bir yerden sonra fiyatlara yansıtacak zorunda. Yani bu çalkantı bir süre daha devam edecek. Talep yönlü sıkıntılar oluşabilir. Çünkü herkesin maaşı bir anda o kadar artmıyor.

● Bugün gündeminizde neler var? Ne gibi yatırım planlarınız var?



LABORATUVAR ETİNDE START UP'LA İŞ BİRLİĞİ

ALTERNATİF PROTEİNDE 2 ODAK

Dünyada alternatif protein kaynaklarıyla ilgili çalışmalar artarak devam ediyor. Global şirketimiz BRF bu alanda 2 konuya odaklanıyor.

Biri bitkisel kökenli proteinler, diğeri hücre kültürü protein yani laboratuvar ortamında üretilen et. BRF'nin şu an Brezilya pazarında köfte, hamburger, nugef, kıyma gibi bitkisel bazlı ürünleri mevcut. Bu yılın ilk aylarında global şirketimiz hücre kültürü protein ürünleri üretimi alanında bir start up'la iş birliği başlattığını da duyurdu.

KONU RADARIMIZDA

2019'dan 2020'ye bitkisel kökenli protein pazarı tüm dünyada yüzde 24 büyüme kaydetti. Gelecek yıllarda bu artışın katlanarak devam edeceğini tahmin ediyoruz. Türkiye için henüz geleneksel et ürünleri karşısında alternatif protein kaynakları tercihi oldukça yeni ve sınırlı bir konu. Dolayısıyla şimdilik küçük bir pazar ve bu pazarla ilgili de henüz çok fazla veri mevcut değil. Ancak Banvit BRF olarak bir gıda şirketi olma vizyonumuz doğrultusunda elbette biz de bitki kökenli ve hücre kültürü protein ürünlerini radarımızda tutuyoruz. Bitki kökenli protein ürünlerini 2025 gibi Türkiye'ye getirmeyi planlamıştık ama 2026'ya sarktı.

■ Ana stratejimiz Banvit'i sadece tavuk şirketi olmaktan çıkıp farklı kategorilerde yine tüketicilere sağlıklı, güvenli, kaliteli ürün sunan bir gıda şirketi haline getirmek. Gelişen trendleri yakından izliyoruz. Pandemiyle beraber daha kolay pişirilebilen, yarı pişmiş hızlı ve pratik ürünlere ve bağışıklık sistemini güçlendirecek ürünlere yönelim görüyoruz. Biz de kendimizi buna adapte etmeye çalışıyoruz. Piliç kesimhanemiz ve ileri işlem tesislerimizin üretim kapasitelerini artırmaya yönelik toplam 46 milyon dolar tutarında yatırım yapacağız. Bu yatırımla 2024'e kadar kademeli olarak Bandırma ana üretim tesisimizin kapasitesini artırmayı hedefliyoruz. Yatırım tamamlandığında Bandırma Piliç Kesimhane Tesisi'mizin üretim kapasitesini yaklaşık yüzde 12 artırarak yıllık piliç eti üretimimizi 182 bin tona, kaplamalı ve pişmiş ürünlerle şarküteri ürünlerinin üretildiği Bandırma ileri işlem tesisimizin üretim kapasitesini de yaklaşık yüzde 40 artırarak yıllık 83 bin 500 tona ulaştırmayı hedefliyoruz. Toplam 3 yılda tamamlamayı hedeflediğimiz yeni yatırımlarımızla birlikte ürün portföyümüze yeni ürünler eklemeye devam edeceğiz. Kapasitelerimizin artışına bağlı olarak üretimden, lojistik ve depolamaya kadar farklı alanlarda yaklaşık 600 kişiye daha iş imkanı sağlayarak toplam çalışan sayımızı 6 bine ulaştırmayı hedefliyoruz.

● 2021 yılını ciroda nasıl kapatacaksınız?

■ Yıl sonu ciromuzda geçmiş yıllarımızdaki performansımıza paralel bir büyüme bekliyoruz.

Devam eden yatırımlarımız bizim o bir gıda şirketi olma yönünde atacağımız adımlarda çok önemli. Bunun yanı sıra kapasite konusunda bize yardımcı olabilecek partnerler de arıyoruz. Hem yeni kategoriler yaratmak hem içerideki kategorileri bizim istediğimiz kalite ve güven standartlarında üretebilecek belli şirketleri arıyoruz. Onlarla da iş birliği yapıp bu anlamda tesislerimizdeki kapasiteyle sınırlı kalmayıp işi bambaşka yerlere götürmek istiyoruz. Gıda alanına giren her şey şu an radarımıza giriyor. Böyle geniş düşünmeye çalışıyoruz.

● İnorganik büyüme fırsatlarına da açıksınız o halde?

■ Organik büyüme bizim için daha önemli ama inorganik bir fırsat çıkarsa neden olmasın.

● İhracatta yeni ülkeler olacak mı?

■ Evet özellikle takip ettiğimiz ülkeler arasında Çin ve Japonya var. Yine Avrupa Birliği tarafında oluşabilecek fırsatlara da bakıyoruz.

● Banvit'in pazar payı nedir?

■ Kategoriyeye göre yüzde 25-30 arasında değişiyor ve pazar lideriyiz. 