

SÖYLEŞİ

“Bölgenin en iyi şirketi olmak istiyoruz”

2024'te 31,5 milyar TL ciro ve 3,5 milyar TL net kâr elde eden Banvit, BRF'nin global üretim ağında stratejik rolünü daha da güçlendirdi. Bandırma'daki yatırım sonrası ileri işlem kapasitesini yüzde 30 artıran şirket, 2025'te büyüme planlıyor. İhracatta Kuzey Irak'ın ardından Avrupa ve Japonya gibi pazarları radara aldıklarını belirten BRF Banvit Genel Müdürü **TOLGA GÜNDÜZ**, “Hedefimiz, sadece Türkiye'nin değil, bölgenin en kaliteli ve güvenilir ürünlerini üreten, ihracat kapasitesi yüksek bir şirket olmak. Her yıl üzerine koyarak ilerlemek istiyoruz” diyor.





NİL DUMANSIZOĞLU • ndumansizoglu@capital.com.tr

FOTOĞRAFLAR: HÜSEYİN ÖNGEN

Dünyadaki en büyük beyaz et üreticilerinden biri olan ve Türkiye'yi stratejik bir pazar olarak gören BRF, 2017'de Banvit'i satın almıştı. O günden bugüne Türkiye operasyonu, BRF'nin global operasyonları içinde yaklaşık yüzde 10'luk üretim payına ulaştı. BRF Banvit Genel Müdürü Tolga Gündüz, 2024'ü yalnızca güçlü bir ciro yılı değil, aynı zamanda şirketin nakit fazlasına geçtiği bir dönüm noktası olarak tanımlıyor.

Şirketin Bandırma'daki ileri işlem tesisi yatırımıyla kapasitesini yüzde 30 artırdığını anlatan Gündüz, özellikle katma değerli ürünlere yöneldiklerini ve kaplamalı ürünler, döner ve şarküteri grubunda agresif bir büyüme planladıklarını vurguluyor. 2025 yılı için üretim hacmini ve ciroyu artırmayı hedefleyen Banvit, yatırım planlarında ise modernizasyon ve otomasyon alanlarını önceliklendirmiş durumda.

İhracatta Kuzey Irak, Körfez ülkeleri ve Afrika pazarlarını öncelikli gören şirket, Avrupa ve Japonya gibi pazarlara açılmak için fizibilite çalışmalarını sürdürüyor. Yeni bir fabrika yatırımı için henüz netleşmiş bir adım olmasa da orta vadede büyümenin kaçınılmaz olduğunu ifade eden Gündüz, hem üretim kapasitesini hem pazar çeşitliliğini artırmayı hedefliyor.

Tüketici tarafında ise uygun fiyatlı, pratik

ve sağlıklı ürünlere yönelimin devam ettiğini belirten Gündüz, bu değişime uygun ürün geliştirme ve ambalaj inovasyonu çalışmalarına ağırlık verdiklerini söylüyor. Gündüz'e göre sektörün önünde hala ihracat kısıtları, hastalık riski ve maliyet baskısı gibi engeller olsa da şirketin önümüzdeki yıllara dair vizyonu net: Sürdürülebilir, kontrollü ve yüksek kaliteli büyüme.

Tolga Gündüz'le BRF Banvit'in gelecek hedeflerini konuştuk:

● 2017'de Brezilya merkezli gruba satıldınız. O günden bugüne global operasyon açısından nasıl bir konuma ulaştınız?

■ BRF, dünyadaki en büyük beyaz et üreticilerinden biri ve Türkiye'yi stratejik bir pazar olarak görüyordu. Bu yatırım, Türkiye'yi hem helal pazarın bir parçası hem bir üretim üssü olarak konumlandırmak amacıyla yapıldı. Geçtiğimiz 8 yıl içinde buraya çeşitli yatırımlar yapıldı ve Banvit operasyonu BRF içinde daha verimli, daha etkin bir hale geldi. Türkiye hala BRF için stratejik öneme sahip. Banvit ise BRF bünyesinde önemli bir operasyon.

Üretim açısından toplam BRF kanatlı et üretiminin yaklaşık yüzde 8-10'unu Banvit oluşturuyor. Banvit olarak Türkiye'deki toplam üretimin yaklaşık yüzde 11-12'sini gerçekleştiriyoruz.

Banvit'te 5 bin kişilik bir ekibiz, BRF ise yaklaşık 100 bin kişilik dev bir yapı. Bu yapı artık daha da büyüdü, çünkü Marfrig adında bir kırmızı et şirketiyle birleşti. Bu iki şirketin birleşimiyle çok daha büyük, global bir protein şirketi haline geldik.

● 2024 nasıl geçti? Yılı ne kadarlık ihracat ve ciroyla kapattınız? Hedeflerinize ulaşabildiniz mi?

■ 2024, geçmiş yıllardaki tecrübelerle kıyasladığımızda oldukça iyi bir yıl oldu. Elbette yıl başında koyulan hedefler birebir tutmuyor. Enflasyonist bir süreçten geçiyoruz ve bizim için kritik olan bazı hammaddelerin fiyatlarında dalgalanmalar yaşandı. Döviz kuru da yılın başında kısa süreli bir hareketlenme gösterdi. Ancak 2022'nin sonlarından itibaren uyguladığımız verimlilik ve optimizasyon programı sayesinde bu yılı güçlü bir şekilde kapattık.

Bu programın temel prensibi, kontrol edebildiğimiz faktörlere odaklanmaktı. Sadece üretimde değil satış, lojistik, insan kaynakları, finans ve planlama gibi tüm alanlarda daha verimli çalışma yöntemleri geliştirdik. Geçmiş





SÖYLEŞİ

performansları analiz ederek en düşük maliyetle en iyi sonuca nasıl ulaşabileceğimizi belirledik ve bu doğrultuda sistematik ilerledik.

2024 yılını yaklaşık 31,5 milyar TL'lik ciroyla kapattık. Bu ciroya karşılık yaklaşık yüzde 10 net kârlılık elde ettik. Yani yaklaşık 3,5 milyar TL civarında bir net kâr söz konusu. Bu başarıda işletme sermayesi optimizasyonunun büyük katkısı oldu. Şirket olarak yıllar boyunca borçlu durumdayken 2024 itibarıyla nakit fazlası olan bir yapıya dönüştük.

● Kontrol edilebilir faktörler derken neyi kastediyorsunuz?

■ Kontrol edebildiğimiz unsurlar arasında hayvan sağlığı, güvenli üretim, doğru ve zamanında hammadde tedariki, stok yönetimi, lojistik maliyetlerinin düşürülmesi, daha az su, elektrik ve doğal gazla üretim gibi kriterler yer alıyor. Planlamada ise müşteri siparişlerine uygun şekilde üretim yapmak için çeşitli tedbirler uyguluyoruz. İdari işler tarafında da kendi koyduğumuz disiplinlere bağlı kalıyoruz.

● Peki kontrol edemediğiniz faktörler neler? Bunlar sizi nasıl etkiliyor?

■ Ülkedeki toplam üretim miktarını, ihracat talebini, kuş gribi gibi hastalıkları ya da piyasada oluşan fiyatları kontrol edemiyoruz. Bunlar serbest piyasa koşullarında şekilleniyor. Bu gibi durumlara karşı doğru miktarda stok tutarak ve farklı satış kanallarında dengeli bir varlık göstererek pozisyon alıyoruz.

İhracat, HORECA (otel, restoran, kafe) kanalı, uluslararası yemek zincirleri, süpermarketler, indirim mağazaları ve yerel zincirlerde dengeli bir şekilde yer almaya çalışıyoruz. Böylece bir kanaldaki olası zayıflığı diğer kanallarla dengeleyebiliyoruz.

● Bu kanallardan yansıyan mesajlar neler? Hangi kanallarda büyüme veya daralma görüyorsunuz?

■ Organize perakende, özellikle süpermarketler ve indirim marketleri hızla büyüyor. Bu büyüme, geleneksel kanal ve HORECA kanalından pay alıyor. HORECA tarafında dramatik bir düşüş olmadı. Turizm geçen yıl oldukça iyiydi. Otellerle olan iş birliğimiz sayesinde rezervasyonlara göre üretim planlaması yapabiliyoruz. Ancak tedarik zinciri açısından organize perakende yapısı daha sürdürülebilir ve güvenilir ürün akışı sağlıyor.

● Tüketicilerin dışarıda yemek yeme alışkanlıklarında bir değişim var mı?

■ Dışarıda yemek yeme alışkanlığında

dramatik bir azalma henüz gözlemlenmiyor.

Turizm 2024'te çok güçlüydü. 60 milyona yakın turist geldi. Bu, ülke için büyük bir rakam.

Tüketim anlamında turizmin ciddi katkısı oluyor. Otel müşterilerimiz kış mevsiminde dahi gelecek rezervasyonlara göre siparişlerini organize ediyor. 2025'te de benzer bir yıl geçirmeyi umuyoruz.

● 2022'de başlattığınız verimlilik yatırımı size nasıl bir katkı sağladı? Yüzdesel bir artıştan söz edebilir misiniz?

■ Bu yatırımın etkilerini 2023'te almaya başladık, ancak 2024'te daha belirgin oldu. Her alanda ayrı ayrı ölçümleme yapıyoruz. KPI'lar üzerinden başarıyı takip ediyoruz. Bunun kârlılığımıza ve nakit pozisyonumuza doğrudan katkısı oldu. Özellikle işletme sermayesi ve genel verimlilik açısından etkisi çok büyük.

● 2025 yılına nasıl başladınız? İlk çeyrek beklentilerinizi karşıladı mı?

■ 2024'ü iyi kapattık. 2025'e sürdürülebilir büyüme hedefiyle girdik. Banvit bugüne kadar hep sektörde öncü oldu ve hedefini sürdürülebilir ürünler üretmek üzerine kurguladı. Bu yıl da aynı vizyonla ilerliyoruz. İlk çeyrekte bazı zorluklar olsa da sonuçları değerlendirmek için

BRF BANVİT'İN YOL HARİTASI

2024'te 31,5 milyar TL ciro, 3,5 milyar TL net kâr elde ettik.

Uzun yıllar borçla çalışan bir yapıdan 2024'te nakit fazlası veren bir yapıya geçtik.

2025'te ciroyu artırmayı, enflasyondan arındırılmış büyüme sağlamayı hedefliyoruz.

İleri işlem tesisimizdeki kapasiteyi yüzde 30 artırdık, şimdi hedef bu kapasiteyi tam doldurmak.

Katma değerli ürünler ve kaplamalı ürünler 2025 büyüme stratejimizin merkezinde yer alıyor.

2025'te yatırım önceliğimiz modernizasyon ve otomasyon olacak; yeni fabrika için ise fizibilite sürecindeyiz.

Önümüzdeki 5 yılda, sadece Türkiye'nin değil bölgenin en kaliteli ve güvenilir ürünlerini üreten şirket olmak istiyoruz.



“GELİŞMİŞ ÜLKELERE GÖRE TÜKETİM DÜŞÜK”

ALINACAK YOL

Kişi başı tavuk eti tüketimi 20-21 kilogramdan 22 kilografa yükseldi. Avrupa ülkelerinde bu oran 25, Amerika'da ise 50 kilogramı aşıyor. Dolayısıyla daha alınacak çok yol var. Bu nedenle sektörün büyüme potansiyelinin yüksek olduğunu düşünüyoruz.

TALEP NE YÖNDE?

Genç ve çalışan nüfusun artmasıyla pratik gıdalara yönelim arttı. Son dönemde ayrıca sağlıklı ve dengeli beslenmeye önem veren bir tüketici profili oluştu. Bu kapsamda taze ürünlerimiz, ulaşılabilir protein kaynağı olarak öne çıkıyor. Bunun yanında sürdürülebilirlik yatırımı yapan markalara yönelik ilgi artıyor. Gıda sektöründe bu etki henüz sınırlı olsa da zamanla daha fazla önem kazanacak gibi görünüyor. Biz de bu yöndeki çalışmalarımızı iletişimle desteklemeye çalışıyoruz.

DÜŞEN ALIM GÜCÜ ETKİSİ

Tüketiciler daha ulaşılabilir ürünlere yöneliyor. Özellikle salam, sosis gibi şarküteri ürünlerinde bu yönelimi net olarak gördük. Hem daha uygun fiyatlı olması hem protein içeriği nedeniyle bu ürünler tercih ediliyor. Paket tercihinde ise tam tersine büyük paketlere yönelim var. Örneğin 400 gramlık salam yerine 800 gramlık ambalajlar daha çok tercih edilmeye başlandı. Döner ürünlerinde de benzer bir eğilim gözlemliyoruz. Aile tüketimine uygun büyük paketlere geçiş var.

henüz erken. Amacımız, tüketiciye kaliteli ve güvenli ürün sunmaya devam etmek. Müşteri geri bildirimlerine çok önem veriyoruz. Bu geri bildirimleri şirket genelinde uygulamaya geçiriyoruz.

● 2025 yıl sonu için ne kadarlık bir büyüme hedefliyorsunuz?

■ Halka açık bir şirket olduğumuz için bu

konuda çok net rakamlar veremem ama geçen yılın üzerinde bir ciro ve hacim hedefliyoruz. Piliç eti ve işlenmiş piliç eti ürünlerinde, özellikle kaplamalı ürünlerde, salam, sosis, sucuk gibi şarküteri ürünlerinde hacmi artırmayı amaçlıyoruz. Döner hattımızda da büyüme gösterdik. Taze piliç üretimine üç ana tesisimizde devam ediyoruz: Bandırma, Elazığ ve İzmir





SÖYLEŞİ

tesislerimizin Türkiye coğrafyası açısından oldukça doğru konumlandığını düşünüyoruz. Bu yıl kapasiteyi en üst düzeyde kullanarak üretimi artırmayı planlıyoruz.

● Kârlılık açısından 2025 nasıl bir yıl olur?

■ Geçen yıl bizim için çok iyi bir yıldır. Bu yılın da kârlı geçmesini temenni ediyoruz. Yine agresif hedeflerimiz var. Ciro açısından geçen yılın üzerine çıkmayı hedefliyoruz. Enflasyonist ortamı da göz önünde bulundurursak enflasyondan arındırılmış olarak da artış sağlamak hedeflerimiz arasında.

● Şu anda üretim kapasiteniz nedir?

■ Bandırma'daki ileri işlem tesisimizdeki kapasitemiz yapılan son yatırımla birlikte 90 bin tona çıktı. Bu, birkaç yıl önce 60 bin tondur. Bu yatırım sayesinde özellikle şarküteri, döner ve kaplamalı ürünler kategorisinde üretim çeşitliliğimiz arttı. 2024 yılında bu kategorilerdeki hacmimizi bir önceki yıla kıyasla yaklaşık yüzde 30 oranında artırdık. Ürettiğimiz neredeyse tamamını satıyoruz, çünkü ürünlerimizin raf ömrü kısa, stoklama çok sınırlı.

● Pazar payınız ve liderlik konumunuz nasıl?

■ Bazı kategorilerde değişiklik gösterse de genel olarak sektördeki öncü konumumuzu sürdürüyoruz. Özellikle taze kanatlı ürünlerde, parça ürünlerde ve kaplamalı ürünlerde liderliği korumak adına tüm adımları atıyoruz. Modern perakende kanalı en hızlı büyüyen kanal olduğundan, burada varlığımızı artırmak üzere çalışmalar yürütüyoruz. Yeni anlaşmalar yapmaya devam ediyoruz.

IPSOS ile yaptığımız Marka Sağlığı Araştırmamızın 2024 sonuçlarına göre yüzde 48 oranla Türkiye'nin en çok tercih edilen beyaz et markasıyız. Ayrıca IPSOS Hane Tüketim Paneli

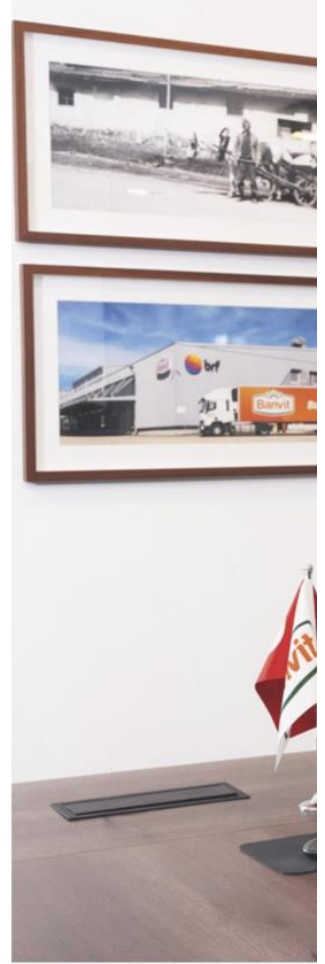
2024 verilerine göre de yüzde 70 oranla et ürünleri kategorisinde en fazla haneye ulaşan şirket konumundayız.

● Kaplamalı ürünlerin cirodaki payı nedir?

■ Bu oranı tam olarak paylaşmak zor, çünkü ileri işlem ürünleri içerisinde farklı fiyatlandırmalar söz konusu. Ancak bu ürün grubunun önemi artıyor. Bu alandaki büyümeyi sürdürülebilir kılmak için yatırımlarımızı artırmayı hedefliyoruz.

● 2025 için açıkladığınız 10-15 milyon dolarlık yatırım hangi alanlara yönelik olacak?

■ Bu yatırım, ağırlıklı olarak modernizasyon ve otomasyon alanlarında olacak. İşletme ekipmanları zaman içinde yıpranıyor, teknolojik yenilikler ışığında bu sistemleri güncellemek istiyoruz. Ayrıca iş sağlığı ve güvenliği bizim için birincil öncelik. "Sıfır kaza" hedefimiz doğrultusunda bu alana da ciddi yatırımlar planlıyoruz. Bu çalışmalar, çalışan bağlılığı açısından da çok kıymetli.



"MALİYETLERİMİZ HER ÇEYREK ARTIYOR

KRİTİK HAMMADELER

Bizim için en kritik hammaddeler mısır ve soya. Mısır Türkiye'de de üretiliyor ama ithalat payı yüksek. Soya ise tamamen ithalata dayalı. Tarım Bakanlığı ile bu konuyu sık sık görüşüyoruz. Soya üretiminin yerli kaynaklarla yapılabilirliği araştırılıyor. Dışa bağımlılık, emtia fiyatlarındaki dalgalanma ve döviz kuru artışıyla birleşince üretim maliyetlerimiz ciddi şekilde artıyor.

"FİYATLAR YÜZDE 30-40 YÜKSELDİ"

Mısır fiyatı son üç yılda yaklaşık yüzde 30-40 arttı. Ton fiyatı 7-8 bin TL seviyesinden 11 bin TL'ye yükseldi. Soya fiyatında dolar bazında düşüş yaşansa da döviz kurundaki artış bunu dengeledi. İşçilik, ambalaj, lojistik ve depolama maliyetleri de sürekli artıyor. Bu nedenle maliyetlerimizi her çeyrekte yukarı çeken bir süreç yaşıyoruz.

"RAFA YANSITILAMIYOR"

Maliyet artışlarını her zaman fiyatlara yansıtmak mümkün değil. Fiyatlar piyasadaki arz-talep koşullarına göre belirleniyor. Talebin düşük olduğu dönemlerde fiyatları yükseltmek mümkün olmuyor. Zaman zaman fiyatlarda gerileme bile yaşanabiliyor. Örneğin Temmuz 2023 sonrası böyle bir durum yaşadık. Bu gibi durumlarda maliyet artışlarını iç kaynaklarımızla absorbe etmeye çalışıyoruz.



“ESKİYE DÖNÜŞ HENÜZ ZOR”

SEKTÖRÜN ALTIN DÖNEMİ

Türkiye toplamda yılda yaklaşık 2,3 milyon ton kanatlı et üretiyor. Bu üretimin yüzde 20'sinin ihraç edilmesi çok ciddi bir başarıydı. Umarız bu seviyelere tekrar ulaşılır. Türkiye olarak 2016-2024 yılları arasında gerçekleştirilen ortalama ihracat oranı, toplam ülke üretimin yüzde 20'leri seviyesinde. 2022 yılında Türkiye ihracatı, toplam ülke üretiminin yüzde 25'i kadar gerçekleşmişti.

PAZAR ÇEŞİTLİLİĞİ SINIRLI

İhracatta pazar çeşitliliği çok sınırlı. İhracatta en büyük payı Kuzey Irak oluşturuyor. Toplam dış satışın yaklaşık yüzde 50'si bu bölgeye yapılıyor. Tarım Bakanlığı ve ihracatçı birlikleriyle birlikte bu konuda çalışmalar yürütülüyor ama istenen seviyeye ulaşıldığını söylemek zor. Bu mesele çok boyutlu; politik tercihler, sağlık koşulları gibi birçok etken süreci etkiliyor. Bugün çok uygun görünen bir pazar, bir anda kapanabiliyor. Bu nedenle uzun vadeli ve istikrarlı stratejilere ihtiyaç var.

Birleşik Arap Emirlikleri, Kuveyt, Katar gibi ülkeler de önemli pazarlarımız arasında yer alıyor.

Yeni pazar arayışlarımız sürüyor. Avrupa Birliği, Çin, Japonya ve Suriye üzerine çalışmalar yapıyoruz. Suriye'de yılın ilk aylarında hareketlilik yaşandı, ancak şu an bir yavaşlama söz konusu. Afrika da potansiyel taşıyan bir bölge.

● 2025 ihracat hedefiniz nedir?

■ 2024'ün üzerine çıkmayı hedefliyoruz. Önceki yılları yakalamak için ise biraz daha zamana ihtiyacımız var.

● Önümüzdeki 5 yıla dair hedefleriniz nelerdir?

■ Hedefimiz, sadece Türkiye'nin değil bölgenin en kaliteli ve güvenilir ürünlerini üreten, trendlere hızlı uyum sağlayan, ihracat kapasitesi yüksek bir şirket olmak. Her yıl üzerine koyarak ilerlemek istiyoruz. Üretim hacmi, müşteri ve ülke sayısı açısından büyümek, yeni kategorilerde ürün geliştirmek ve çalışanlar açısından da çalışılması arzu edilen bir şirket haline gelmek en büyük hedefimiz. Türkiye'de de Banvit markasının bilinirliğini ve güvenilirliğini korumaya devam edeceğiz. **C**

● Yeni fabrika yatırımınız olacak mı?

■ Yeni bir fabrikanın kısa vadede hayata geçirilmesi planlanmıyor. Ancak büyüme hedefi kesinlikle var. Şu anda fizibilite çalışmaları yapılıyor. Türkiye'nin ekonomik koşulları, pazar büyüklüğü ve şirketin ihtiyaçları dikkate alınarak değerlendirmeler yapıyoruz. Bu büyüme, mevcut tesislerin kapasite artırımlarıyla da gerçekleşebilir, yeni yatırımlarla da. Hedefimiz önümüzdeki 1-2 yıl içinde bu planları netleştirmek.

● İhracatın ciro içindeki payı nedir? Hangi pazarlara ihracat yapıyorsunuz?

■ İhracatın toplam satışlarımız içindeki payı genellikle yüzde 20 civarında. Ancak 2024'te ihracat, ülke koşulları nedeniyle bir miktar düştü. İhracatın kapanması veya sınırlandırılması gibi durumlar yaşandı. Kuş gribi gibi sağlık temelli kısıtlamalar da ihracatı etkileyebiliyor. Kuzey Irak bizim için en kritik pazar. İhracatımızın yaklaşık yüzde 50'si bu bölgeye gidiyor. Körfez Ülkeleri,