

# “3-5 YILA LİDER OLURUZ”

AYÇE TARCAN AKSAKAL • aaksakal@capital.com.tr

FOTOĞRAFLAR: GÖKHAN ÇELEBİ

**A**k Gıda, süt ve sütlü ürünler pazarında özel markalı ürünlerde lider. İçim markasıyla da markalı pazarda en güçlü ikinci konumunda. 6 yıl önce Yıldız Holding'in Grup Lactalis'e sattığı şirket, bu süreçte İçim markasının satışlarını 2'ye katladı. Ulaştığı hane sayısını 17 milyona, aktif müşteri sayısını ise 50 binden 70 bine yükseltti.

Laktozsuz süt ve yoğurtta, aromalı sütlerde, krem peynir, krema ve özel peynirlerde pazar lideri oldu. 6 yılda büyüme ve kültürel dönüşüm hedeflerini gerçekleştirdiklerini söyleyen Ak Gıda CEO'su Ali Sözen, pazar payından ürün çeşitliğine kadar pek çok alanda önemli başarılar elde ettiklerini ifade ediyor. İçim'in pazarda en hızlı büyüyen ve son 6 yıldır aralıksız pazar payını artıran tek marka olduğunu söyleyen Sözen, "Pazar payımız markalı pazarda yüzde 15,3'e, toplam pazardaysa yüzde 8'e ulaştı" diyor.

Son 6 yılda buldukları kategorilerde ya lider ya ilk üçte yer almayı başardıklarını söyleyen CEO, toplam süt ve sütlü ürünler pazarındaysa en güçlü ikinci konumunda olduklarını belirtiyor.

"Hedefimiz liderlik" diyen Sözen, bunu da en geç 3-5 yılda gerçekleştireceklerine inanıyor.

Ak Gıda CEO'su Ali Sözen'le Lactalis satın alması sonrası yaşanan değişimi, pazardaki konumlarını ve yeni dönem hedeflerini konuştuk:

● 6 yıl önceki satın almadan sonra şirket bugün hangi noktaya geldi?

■ Elbette bir dolu değişiklikler oldu. 6 yıllık zaman dilimini verimli kullandığımızı düşünüyoruz. Satın almadan önce Ak Gıda zaten bilgi birikimi, sektör uzmanlığı, ileri teknoloji ve yüksek kalite anlayışıyla faaliyet gösteren bir şirketti. Grup Lactalis'le uluslararası bilgi birikimini gücümüze ekleyerek yatırımlarımıza ara vermeden devam ettik. Fakat yaptığımız gelişimleri sadece Grup Lactalis'le birleşmenin bir neticesi olarak görmemek lazım. Zaten Türkiye'nin süt alanındaki en bilgili, güçlü, uzman ekibiyle çalışıyoruz.

Bu değişimi de bu ekip yaptı ve 6 yılda pek çok başarı gerçekleştirdik.

● Hangi alanlarda başarılı oldunuz?

■ En önemlisi, bünyemize 2 yeni fabrika ekleyerek fabrika sayımızı 6'ya, günlük süt işleme kapasitemizi 5 milyon litreye taşıdık. Her yıl 20 milyon Euro'nun üzerinde kapasite artırımını, otomasyon, enerji ve iş güvenliği için yatırım yaptık. Son 6 yıldır indirim marketleri hariç pazarda aralıksız büyüyen tek markayız. İçim markamız pazarda en hızlı büyüyen ve son 6 yıldır aralıksız pazar payını artıran tek marka oldu. Pazar payımız markalı pazarda yüzde 15,3'e, toplam

Süt ve sütlü ürünler pazarında güçlü ikinci konumunda olduklarını söyleyen Ak Gıda CEO'su **ALİ SZEN**, "Hedefimiz liderlik" diyor. Bunu da en geç 3-5 yılda gerçekleştireceklerini ifade ediyor. Lactalis'e geçiş sonrasında İçim markasının satışlarını 2'ye katladıklarını söyleyen Sözen, ulaştıkları hane sayısını 17 milyona, aktif müşteri sayısını ise 70 bine yükselttiklerini belirtiyor ve ekliyor: "Sektörün en büyük oyuncusu olarak yeni fabrika satın alma fırsatlarını da değerlendirmek isteriz."







pazarda yüzde 8'e ulaştı. İçinde bulunduğumuz kategorilerde ya lider olmayı ya ilk 3'te yer almayı başardık. Tüketiciyi dinleyerek ve ihtiyaçlarını gözetenek yaptığımız çalışmaların karşılığında hane sayımızı 1 milyon 750 bin hane artırıp 17 milyona ulaştırarak yeni hane kazanım sayısını en çok artıran marka olduk. E-ticaret kanallarında da yerimizi alarak her yıl bu kanallardaki satışlarımızı artırdık.

## TALEBİN YÖNÜ

### SAĞLIK VE HİJYEN

Pandeminin etkisiyle tüketicilerin daha sağlıklı ve hijyenik gıdalara yönelme eğilimi, açık ürünler yerine paketlenmiş ürünlere ve güven veren markalara olan talebi artırdı. Bağışıklık sisteminin güçlenmesine destek olan kefir kategorisi tüketimi neredeyse ikiye katlandı.

### ÇOKLU AMBALAJ

'Evde Kal' kampanyasının etkin bir şekilde uygulandığı dönemde tüketiciler, gıda stoklama ihtiyaçlarını kolaylaştırmak için aile boyu paketlere ve çoklu ambalajlara yöneldi. Bu süreçte kahvaltılar daha çok evlerde yapılmaya başlandı. Bu eğilim peynir çeşitlerine olan talebi artırdı.

### EVE YÖNELİM

Evlerde daha fazla zaman geçirilmesi, evde yemek ve tatlı yapımını artırdı. Evdeki zamanlarında yeni ürünler deneyerek mutfak becerilerini artırmak isteyen tüketicilerin en fazla yöneldiği ürünlerden biri de krema oldu. Krema pazarı, salgının etkili olmaya başladığı yılın ikinci çeyreğinde birinci çeyreğe göre yüzde 30'ların üzerinde büyüdü. Kaşar peyniri de krema gibi büyüyen kategorilerden oldu.

● Nasıl bir büyüme temposuyla yol alıyorsunuz?

■ Pazardan daha fazla büyüme gerçekleştirilmeye devam ediyoruz. İçim, yüzde 5,5'lik pazar payı artışıyla son 6 yılda markalı pazarda aralıksız büyüyen tek marka oldu. Ürünlerimiz Türkiye'de var olan hanelerin yüzde 80'ine girmeyi başardı.

● Son 6 yılda ne kadar büyüdünüz?

■ Pazarda İçim markasının satışlarını ikiye katladık. İçim pazarda en hızlı büyüyen ve son 6 yıldır aralıksız pazar payını artıran tek marka oldu. Pazar payımız markalı pazarda yüzde 15,3'e ulaşarak güçlü bir ikinciliğe yerleşti.

● Satışları ikiye nasıl katladınız?

■ En önemlisi inovasyon. Her yıl 25'in üzerinde yenilikçi ürünü piyasaya verdik ve cesaretle yenilikler yaptık. Dağıtım ağını güçlendirdik. Büyük şehirlerde 8 dağıtım merkezi açarak dağıtım ağımızı genişlettik. Bayilik organizasyonumuzu daha da güçlendirdik. Satış teşkilatımızın sayısını artırdık. Daha fazla satıcı görevlendirdik. Böylelikle aktif müşteri sayımızı 50 binden 70 bine taşıdık. Ulaştığımız hane sayısını artırdık ve 17 milyon evde İçim markası tüketilir oldu. Bu yıl da aktif müşteri sayımızı 70 binden 90 bine çıkararak ürünlerimize olan erişimi kolaylaştırmak istiyoruz.

● Hangi kategorilerde pazar lideri oldunuz?

■ Son dönemde pazar payı kazanma anlamında en iyi performansı laktozsuz ürünler, aromalı sütler, kaşar, krema, kefir, organik ürünler, çocuk devam sütü, sürülebilir peynirler ve pastörize günlük sütlerde gösterdik. Laktozsuz süt ve



## "İHRACAT ARTACAK"

### AB PAZARI

İçim Labne ve İçim Taze Peynir ürünlerimiz için Avrupa Komisyonu'ndan ihracat onay belgesi aldık. Üretimlerimizi İçim veya Président markası altında Avrupa pazarlarına ihraç etmeyi planlıyoruz. Grup network'ünü kullanarak küresel ihracattaki payımızı artırarak ülke ekonomisine katkı sağlamayı hedefliyoruz.

### MARKA YENİLEME

Marka söylemimizi yeniledik. 'Hayata dolu tarafından bak' söylemiyle kurguladığımız yeni iletişimimizle tüketicilerimizin zihninde İçim'in pozitif, modern, samimi ve dinamik marka algısının güçlenmesini hedefliyoruz. Hayata pozitif taraftan bakmayı hatırlatan bir marka olmayı amaçlıyoruz.

### EKONOMİK DEĞER

Sadece ekonomiye değil topluma ve çevreye de değer katmak için çalışıyoruz. İsimizin hammaddesi olan sütü bize sunan hayvanların refahı bizim için çok önemli. Bu doğrultuda çiftliklerde kriterler geliştirdik. Temiz suya erişimlerinin olması, doğada olmaları, yaşam ortamlarının temizliği gibi kriterleri sağlayan çiftliklerden süt alımı yapmaya gayret ediyoruz.

### SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Sürdürülebilirlik yaklaşımımız kapsamında çevreye katkı sağlayacak enerji yatırımları yapıyoruz. Su tüketimimizi azaltmak üzere su arıtma yatırımlarını hayata geçiriyoruz. Karbon ayak izimizi azaltacak projeler geliştirmeye devam ediyoruz.

yoğurt kategorisinde lideriz. Krem peynir, krema ve aromalı sütlerde de liderliğimiz var. Olduğumuz kategorilerde lider değilseniz de kesinlikle ilk 3'te yer aldık. Lider olmadığımız kategorilerde de duruşumuzu güçlendiriyoruz. İçim Çocuk Devam Sütü, 2021'de de pazar payını 2 kattan fazla artırarak pazarda ikinci marka konumuna yükseldi.

● Son bir yılda yeni ürün çıkarma ve lansman hızımız nasıl değişti?

■ Salgın dönemine rağmen yeni ürün çıkarma iştahımız devam etti. Pastörize aromalı sütler, mozzarella peyniri ve değişik kategorilerde varyant genişlemelerine ilave olarak Président markası altında peynir portföyü genişlemesini ve kremasını pazara sunmayı başardık. En güçlü kaslarımızdan biri olan inovasyonla lezzetli ürünler geliştirirken, en iyi kaliteyi en uygun fiyata sunmayı amaçlıyoruz. Şişesinde en yüksek protein miktarına sahip protein sütü olan İçim Fit ürünümüzün şişesini, geliştirdiğimiz yeni ergonomik

ambalajıyla pazara sunduk.

Bir diğer önem kazanan alışkanlık ise vitamin katkı fonksiyonel ürünler oldu. En son İçim D Vitaminli Sütü ve tam yağlı sütü tüketicilerimizi sunduk.

● Kaç yeni alana girdiniz?

■ 300'den fazla markalı ürün çeşidimiz bulunuyor. Geçen yıl pazara 30 yeni ürün sunduk. Bu yılın ilk yarısında ise 12 yeni ürünümüzü tüketicilerle buluşturduk. Bunların arasında devam sütü, büyük boy pastörize aromalı süt, organik yoğurt, protein sütü, köy tipi tereyağı, mozzarella, Président peynir çeşitleri gibi birçok yenilikçi ürün bulunuyor.

● Geçtiğimiz yıl nasıl geçti? Hedefler gerçekleşti mi?

■ Pandemi nedenli yeme içme kanallarının kapanması, turizm kanallarının tam kapasite faaliyete geçememesi, okulların kapalı olması gibi nedenlerle bu kanallarda tüketim olumsuz etkilendi. Ancak ev tüketiminin artmasına bağlı olarak perakende satışlarımızın büyümesiyle ciromuzu yüzde 25 artırmayı başardık. Yine geçen yıl yeni ihracat pazarlarına ulaştık. Türkiye ve Çin arasında imzalanan anlaşmayla ilk kez Çin'e toplam 200 ton peynir altı suyu tozu ihracatımızı





## "LACTALIS'İN YETENEK HAVUZU OLDUK"

### İŞE ALIM PROGRAMI

İşveren markamıza yatırım yapmaya devam ediyoruz. Genç yetenekler için RTOI (Real Taste of Internship) ve RTOFE (Real Taste of Food Engineering) olmak üzere iki işe alım programımız var. Bu programlar çerçevesinde bugüne kadar 8 öğrenciyi Fransa'ya gıda mühendisliği alanında master programına gönderdik.

### YURT DIŞINDA KARİYER

Çalışanlarımıza uluslararası kariyer fırsatları sunmaya devam ediyoruz. Grubumuz, Türkiye'yi bir yetenek havuzu olarak görüyor. Türkiye'nin yetişmiş insan gücünün dünyayla rekabet edebildiğini, yüksek potansiyele sahip yeteneklerimiz olduğunu gösterdik.

Öyle ki Ak Gıda'da yetişmiş ve görev yapmış yöneticilerimiz, bugün Amerika, Kanada, Almanya ve Körfez ülkelerinde Lactalis'in farklı operasyonlarında yöneticilik yapıyor.



gerçekleştirdik ve pandemi döneminde yeni bir ihracat pazarı kazandık.

● Başka yeni girdiğiniz pazarlar oldu mu?

■ İçimino Çocuk büyüme yoğurtlarımız, Lactino markasıyla Vietnam pazarına girdi. Ürünlerimiz Vietnam'da ilk etapta süpermarket ve online kanallarda satışa sunuldu. Yine Türkiye'de ürettiğimiz Président Labne ile Bosna-Hersek pazarna girdik.

● Bu yıl şirket yüzde kaç büyür? Büyüme nereden gelir?

■ Pandemiyle mücadelenin oluşturduğu be-

lirsizlik ortamı bizleri hedef belirlemede oldukça zorluyor. Bu yıl da ciro olarak en azından enflasyonun üzerinde büyüme hedefiyle yola çıktık. Her şirket gibi biz de pazardan daha fazla oranda büyümeyi hedefliyoruz. Türkiye'nin en büyük süt ve sütü ürünler üreticisi olma konumumuzu güçlendirerek sürdürmeyi planlıyoruz. Büyümemizi yenilikçi ürünlerin katkıları, artan 20 bin aktif müşteri sayımızla ve marka iletişim yatırımlarıyla sağlamayı planladık.

● Pazar payı hedefiniz nedir?

■ Pazarda 5 yıl önce koyduğumuz hedefler doğrultusunda istikrarlı bir şekilde ilerliyoruz. Süt ve sütü ürünler pazarının toplamında özel markalı ürünlerde lideriz, İçim markasıyla da pazarda en güçlü ikinci konumdayız. Hedefimiz, lider olduğumuz kategorilerde liderliğimizi daha da güçlendirmek, diğer kategorilerde de pazar payımızı artırarak lider konumuna yükselmek. Her kategoride liderliğin gerçekleşmesi kaynaklarımız açısından biraz gerçekçi olmasa da bu arzu bize ilham veriyor. Markalı pazarda birinci olma hevesimizi sürdürüyoruz. İçim markasını tüketici trendlerini adresleyen, fonksiyonel fayda sağlayan yenilikçi ürünlerle süt uzmanlığını ileri seviyelere taşıyan ve tüketicileriyle konuşan bir sevgi markasına dönüştürmek istiyoruz.

● Ne zaman pazar liderliğini alırsınız?

■ En geç 3-5 yılda toplam süt pazarında lider olacağımıza inanıyoruz.

● Bunu nasıl gerçekleştireceksiniz?

■ Önceki yıllarda olduğu gibi İçim'in pazar payını güçlü dağıtım ağıımız, pazarlama stratejimiz ve portföye ekleyeceğimiz yeni inovatif ürünlerimizle artırmaya devam etmek istiyoruz. Hacim bazlı büyüme hızında elde ettiğimiz ivmeyi önümüzdeki dönemde sürdürmeyi hedefliyoruz. Geçen yıl süt, peynir, yoğurt, kefir, krema gibi ana kategorilerimizde aldığımız pazar payı artışlarımızı daha da katlayarak büyüteçimize inanıyoruz.

● Planlarınız arasında yeni yatırım var mı?

■ Kapasitemizi artırmak ve yenilikçi ürünler geliştirmek için her yıl 18-20 milyon Euro yatırım yapıyoruz. Önümüzdeki yıl 18 milyon Euro yatırım hedefi koyduk. Yüksek teknoloji, otomasyon, enerji verimliliği, dijitalizasyon ve sürdürülebilirlik alanlarına yatırım yapmaya devam edeceğiz. Kategoriler anlamında trendleri takip ederek tüketici talep yönelmelerini adreslemeye gayret edeceğiz.

● Satın alma planlıyor musunuz?

■ Sektörün en büyük oyuncusu olarak yeni fabrika satın alma fırsatlarını değerlendirmek isteriz. 