

SÖYLEŞİ





Vestel'in 3 yılda 2'ye katlama planı

Vestel, 66 milyar 685 milyon TL'yi aşan cirosuyla Türkiye'nin önde gelen dayanıklı tüketim oyuncularından biri. Şirketin kaptan koltuğunda Eylül 2023'ten bu yana **ERGÜN GÜLER** oturuyor. Güler, 1999 yılında girdiği ve farklı departmanlarda yer aldığı Vestel'de bu göreve hazırlanmış bir isim. Yine de CEO'luğa gelişini sürpriz bir gelişme olarak nitelendiriyor. Güler'in yeni döneme ilişkin agresif hedefleri var. İlk 100 günü oldukça verimli geçirdiğini söylüyor. 3 yıl içinde tüm departmanlarda hangi iş ve süreçte olursa olsun "2'ye katlama" planları olduğunu belirtiyor. Bunu yeni ürün, coğrafya ve ortaklıklar ekseninde yapacaklarını anlatıyor. Güler, mobiliteye de büyük önem verdiklerinin altını çiziyor ve "Bu alanda hedefimiz milyar dolarlık şirket yaratmak" diye konuşuyor.

ŞEYMA ÖNCEL BAYIKSEL • soncel@capital.com.tr

FOTOĞRAFLAR: GÖKHAN ÇELEBİ

Ergün Güler, 1999 yılından bu yana bünyesinde yer aldığı Vestel'in Eylül 2023'te kaptan koltuğuna oturdu. Şirketin bugüne kadar sunduğu imkanlar ve farklı departmanlardaki tecrübelerinin kendisini bu göreve hazırladığını söylüyor. Yine de CEO'lüğün kendisi için sürpriz bir gelişme olduğunun sinyallerini veren Güler, göreve birden getirildiğini ancak geldikten sonraki ilk 100 günü dolu dolu geçirdiğini belirtiyor.

Şirketin içinde ilk önce bir "uyum" (alignment) çalışması gerçekleştirdiklerini, "Herkesin birbirinden haberdar olmasını ve aynı dili konuşarak takım olmasını amaçladık" diyerek anlatıyor.

Ergün, sonrasında çok net hedefler koyduklarına vurgu yapıyor. Beyaz eşya ve televizyon işlerinde 3 yılda 2'ye katlama planıyla ilerlediklerini söylüyor. Ergün'ün yeni dönem ajandasında ise mobilita var. Sadece binekte değil, tır filoları ve belediye otobüslerinde de bu alandaki potansiyele dikkat çeken Ergün, "Hedefimizde mobilitede konvansiyonel işimizden ayrı, milyar dolarlık büyüklüğe ulaşmak var. Bu büyüklük 1 ya da 2-3 milyar dolar olabilir. Potansiyel büyük, sonuçta erken yol alanlardanız" diye konuşuyor.

Ergün Güler'le CEO olma sürecini, ilk 100 günde neler yaptığını ve Vestel'in gelecek planlarını konuştuk:



SÖYLEŞİ

● 1999 yılından bu yana Vestel'desiniz. Eylül'den bu yana da CEO koltuğunda oturuyorsunuz. CEO'luga geçiş süreciniz nasıl oldu?

■ 1999 Aralık'ta Vestel Elektronik'te finansman uzmanı olarak fabrikada işe başladım. Daha sonra finansman müdürlüğüne kadar yükseldim. 2006 yılında Vestel Satış ve Pazarlama'da mali işlerden ve hazineden sorumlu genel müdür yardımcısı olarak İstanbul'a geldim. 2006'dan 2012'ye kadar bu görevdedim. 2012 yılında Vestel Pazarlama'nın genel müdürlüğüne getirildim. Şirket içinde hemen hemen her departmanda tecrübem oldu diyebilirim. 2023 yılında ise doğduğum şehir olan Berlin'de, CEO'luk mesuliyetini almak nasip oldu. Kimse bana 1 yıl öncesiinden "Sen CEO olacaksın, bu göreve hazırlan" demedi. Bu durumu yine de bir avantaj olarak görüyorum, çünkü işlere hemen alışmam gerekti. Benden sonrası için de CEO olacaklara yönelik kurallar belirlendi.

● CEO'luk koltuğunda ilk 100 günü nasıl geçirdiniz? Başta nasıl bir Vestel yapısıyla karşılaştınız?

■ CEO olduğumda en önem verdiğim konu takım olabilmektir. Çok büyük yapılarda silolar oluşabiliyor. Vestel bünyesinde şu anda 20 bin kişi çalışıyor, bunun 18 bini mavi yakalı. Burada "alignment" yani stratejik uyum yakalamak çok önemliydi. Uyumlu ve hizalanmış bir ekip kurmazsanız dünyanın en iyi danışmanlarıyla çalışsanız bile hedefe ulaşamazsınız. Gelir gelmez ilgilendiğim ilk konu bu oldu ve şirkette herkese değerek, toplantılar yaparak bunu sağladık. Herkes kendi departmanının işini değil, diğer departmanların da işlerini düşünerek hareket etmeye başladı. Örneğin önceden her şirket kendi tedarikini kendi sağlıyordu. Şu anda tedarik zinciri yönetimini merkezden yapıyoruz. Her şirketin insan kaynağı ayrıydı, bunları konsolide ettik. Bunun dışında icra kurulumuzu yeniledik. İcra kurulu üye sayımız 7'den 8'e çıktı. Üyelerin her biri benim gibi en az 15-20 yıl şirkette çalışma tecrübesi olan arkadaşlarımız arasından belirlendi. Yeni ve iştahtlı, değişime açık bir ekibimiz var şu anda.

● Büyüme rotası anlamında nasıl bir yol çizdiniz?

■ Şöyle bir mottomuz oldu: "x2@3" yani 3 yılda çarpı 2 hedefi... Peki neyi çarpı 2 yapacağız? Sadece ciroyu değil, piyasa değerini, departman verimliliğini de 2'ye katlayabiliriz. Örneğin şirkette ben verimlilikten sorumluyum 3 yılda verimliliği 2 kat artırmak zorundayım. Verdiğimiz mesaj bu... Herkes mesuliyetindeki işi çarpı 2 büyüklüğe

ulaştıracak. Üstelik bu hedeflere yönelik yol haritası ülke, ürün ve pazar payı bazında belirlenmiş durumda. Bu konuda danışmanlık da alıyoruz. Tüm bunları da 100 gün içinde belirleyip şu an icra aşamasına geçtik. Bu hedeflere konvansiyonel yani televizyon ve beyaz eşya işimizde ulaşacağız.

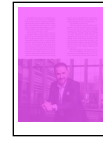
● Mevcut pazar hacminizle bunu nasıl yapacaksınız? Başka pazarlar için içine girecek mi?

■ Bizim ağırlığımız şu anda Avrupa ve Türkiye ama en önemli planımız bu büyümede yeni coğrafyalar olacak. Afrika, Latin Amerika, Kuzey Amerika, Asya büyüme planladığımız pazarlar arasında yer alıyor.

● Kendi markalarınızın yanında iş birliği içinde olduğunuz, ODM çalıştığınız markalar var. Bu sistemde bu markalar ağırlık olarak nasıl yer alacak?

RAKAMLARLA VESTEL

1	2023 yılının ilk 9 ayında, brüt satışlar 66 milyar 685 milyon 100 bin TL oldu. Bu tutarın 41 milyar 705 milyon 70 bin TL'si yurt dışı satışlardan oluşuyor.
2	Toplam satışların yüzde 51'i Avrupa ülkelerine, yüzde 37'si yurt içine yapıldı.
3	Bu dönemde yurt içi satış gelirleri yüzde 99, yurt dışı yüzde 44 artış gösterdi.
4	2023 yılının ilk 9 ayında net satışlar TL bazında yüzde 58, adet bazında yüzde 8 arttı.
5	Aynı dönem toplam 3 milyar 41 milyon 343 bin TL yatırım harcaması gerçekleştirdik.
6	Her yıl ciromuzun yaklaşık yüzde 2'sini Ar-Ge faaliyetlerine ayırıyoruz.
7	Vestel Avrupa'daki 3 büyük TV üreticisinden biri, beyaz eşyada ilk 5 içinde.
8	Vestel City'de ürettiğimiz teknoloji dünyanın 160'tan fazla ülkesine ihraç ediliyor.
9	Yurt dışı satış gelirlerimiz geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 44 artış gösterdi.
10	Bu yıl Avrupa'daki daralmaya rağmen özellikle ilk 9 ayda benzer bir büyüme hedefliyoruz.
11	İhracatta Avrupa'nın payı yüzde 82. 2023 yıl sonunda toplam satışın içinde ihracat oranının yüzde 65 seviyesine ulaşmasını bekliyoruz.



■ Öncelikle ihracatta bize ait markaların payını yüzde 50'ye taşıma planımız var. Yönettiğimiz lokal markalar da bu orana dahil olacak. ODM tarafında da çok güçlüyüz. Toshiba, Sharp, Daewoo gibi önemli markalara üretim yapıyoruz. Sadece üretim değil tasarımdan pazarlama ve satışa kadar bu markaların tüm süreçleriyle ilgileniyoruz.

● Yeni alanlar radarınızda mı peki?

■ Evet, bundan 10 yıl önce yatırım yaparak içine girdiğimiz mobilité alanında büyük potansiyel görüyoruz. Şu anda elektrikli arabalara müthiş bir ilgi var. Ancak bu alana geçişte eski oyuncuların zorlandığı da görülüyor. Sonuçta otomotiv devleri hala içten yanmalı araba üretim refleksiyle hareket ediyor. Yeni konsept bir arabayı piyasaya sürme süreleri 3-4 yıl alabiliyor. Oysa Çin bu işi 10 ayda yapıyor. Bunun yanında otomotiv devlerinin 1'inci seviye büyük tedarikçilerinde de sorun var. Bu şirketler yeni trendlere geçişte zorlanıyor. İçten yanmalı arabaların parçaları oldukça fazlaydı. Yeni araçlarda ise artık çok az parça var. Bir şase, pil, güç

aktarım sistemi ve elektrikli motor yeterli oluyor. Tedarikçilerin üretim hatları da içten yanmalı arabaların parçalarını üretmeye yönelik ilerliyor.

● Sizin burada avantajınız ne?

■ Biz Vestel olarak bu sektörün içinde sayılırız, sonuçta elektronik sektöründe hizmet veriyoruz. Bu işte yazılım çok önemli ve biz bunu yıllardır yapıyoruz. Bu nedenle bu işin içinde olmalıyız diyerek 10 yıl önce mobilitéye girdik zaten. 2017'de AC olarak adlandırılan, evlerde kullanılan ilk elektrikli araba şarj istasyonunun satışını gerçekleştirdik. 2018 yılında da bu ürünü ihraç ettik. Şu an duyuyoruz, pek çok halka açık şirket, "Biz elektrikli araba şarj istasyonu işine gireceğiz" diyor. Oysa Vestel bu işi 6 yıldır yapıyor. Hatta Avrupa'da Almanya, Fransa, İtalya, İspanya ve İngiltere'ye de satış yapıyoruz.

● Bu alanda baktığınız yeni kategoriler var mı?

■ Evet AC dediğimiz yani aracı 5 saatte şarj eden konvansiyonel şarjlar dışında DC yani hızlı şarj istasyonları da pazarda önem kazanacak.





SÖYLEŞİ

YENİ ALANDA MÜTHİŞ BÜYÜME PLANI

POTANSİYEL NEREDE?

2030 yılı için öngörülen, 225 milyon elektrikli aracı şarj edecek 124 milyon adet şarj aleti ihtiyacı öngörülmüyor. Bunların yüzde 75'i Avrupa'da ve Amerika'da olacak. Bu alanın önümüzdeki 10 yıl ortalama yüzde 30 büyüme öngörülmüyor. Biz de bu büyüyen tarafa olacağız. Şu anda AC denilen evlere takılan şarjlarda gidecek az yol kaldı. Yani bu alan "kızıl okyanus" diyebiliriz. Oysa DC dediğimiz hızlı şarjlar tarafında büyük potansiyel var. Ancak şu anda caddelerde 60 kilovat şarjlar yer alıyor. Çünkü herkes yüksek kapasiteli şarj istasyonu üretme kabiliyetine sahip değil. Oysa biz bugün itibarıyla 400 kilovatlık şarj istasyonunu Avrupa'ya ihraç ediyoruz.

MAVİ OKYANUS

Bundan 5 yıl sonra herkes bu işe girecek. İlk giren pazarı domine edecek. Bu alan şu anda "mavi okyanus". Bizim üretimimiz bu yıl 3'üncü çeyrekte 640 kilovat olacak. 640 kilovatlık bir alet arabanızı 5 dakikada şarj edemez, sonuçta arabanın bir alış kapasitesi var. 15-20 dakikada şarj eder. Ancak bu 640 kilovata 10 tane soket takmak ve bu sayede 20 arabayı aynı anda şarj etmek mümkün. Biz bu alanda da varız. Önümüzdeki yılın ilk çeyreğinde hiçbir şirkette olmayan 1000 kilovat yani 1 megavatlık ürünümüz de piyasaya çıkacak. Müşterimiz de hazır.

YARIM SAATLİK ŞARJ

Elektrikli araç deyince herkesin aklına binek geliyor. Ancak bunun çok hızlı yayılacağı yer aslında belediye otobüsleri. Şehir içinde elektrikli otobüs çok verimli. Vestel olarak 1000 kilovat şarjla otobüsü yarım saatte şarj edeceğim. Buna hazırız. Bir de elektrik depolama sistemlerini önemli buluyoruz. Avrupa'da şu anda insanlar evine solar da pil de koyuyor. Solarla pili dolduruyor, akşam güneş gidince pille besleniyor. Bu teknoloji oteller, AVM'ler hatta RES ve GES santralleri için büyük önem taşıyor. Buz bu yıl bu alanda ilk 300 kilovatlık ürünümüzü müşterimize veriyoruz.

Örneğin 180 kW bir şarj cihazı sizin arabanızı 45 dakikada tam şarj edebiliyor. Biz bunu da ürettik. Hatta 2021'de satmaya ve ihraç etmeye başladık. Yola erken çıktık. Elektrikli araba işinde de varız. Şu anda DC tarafında 60kW, 120kW, 180kW güç kapasiteli ürünlerimiz var, çok hızlı kategoride de 240kW ve 400kW güç kapasiteli ürünlerimizin satışını yapıyoruz.

● Bu alandaki potansiyeli işaret eden rakamlar neler?

Mobilite tarafında sürdürülebilir büyüme sağlanacağını öngörüyoruz. 2030 yılında bu alanda global araç stokunun 225 milyon adede ulaşması bekleniyor. Elektrikli araçların payı da giderek artıyor. Şu anda yüzde 12 olan oranın 2035'te yüzde 60 civarına ulaşması bekleniyor. Bu durum elektrikli araç şarj çözümlerinin ve batarya teknolojilerinin gelişeceğinin en önemli işaretlerinden biri. Uzun yıllardır yatırım yaptığımız bu alanda dünyanın önde gelen şirketleriyle iş birliklerimiz ve şu an sektörün beklentilerinin de üzerindeki kapasite ve üretim gücümüzle ihtiyaçlara yanıt veriyoruz. Yola erken çıkanlardanız. Mobilitede ekspanansiyel büyüme planlıyoruz. Hedefimizde mobilitede konvansiyonel işimizden ayrı, 3 yılda milyar dolarlık büyüklüğe ulaşmak var. Bu büyüklük 1 ya da 2-3 milyar dolar olabilir, bekleyip göreceğiz.

● TOGG'un yatırımcıları arasındasınız. Burada nasıl bir yol alındı?



■ TOGG yolculuğumuz 2017'-de başladı. Şu anda yüzde 23 hisse sahibiyiz. Ancak biz bu işin sadece hissedarı değil, tedarikçisi de olmak istedik. Otomobilin neresinde yer alabiliriz diye baktığımızda ise kokpit donanımında olabileceğimizi düşündük. Sonuçta TOGG'un en ilgi çeken noktalarından bir tanesi yekpare ekranı. Biz zaten yılda 7 milyon ekran üretiyoruz. Bu nedenle TOGG'un da ekran tedarikçisi talip olduk. Ekranda LCD teknolojisi kullandık. Birçok elektrikli arabada şu an bu teknoloji yok. Bu nedenle ekranda renklerin belirginliği çok ön planda. Elektronik

sektöründeki bilgi birikimimizi tamamen buraya aktardık. Elektrikli araç üreticilerinin 1'inci seviye tedarikçisi (tear 1 supplier) olmak istiyoruz. Bunun yanında TOGG'da yer alan etki alanı denetleyicisini de (domain controller) biz üretiyoruz.

● Sizin de ana pazarınız olan Avrupa'da ciddi sıkıntılar var. Bu durum sizi nasıl etkiliyor?

■ Evet ana pazarlarımızdan Avrupa'da işler zorlaşmış durumda. Konvansiyonel işimizde yeni coğrafya ve markalarla ilerleme istediğimiz de buradan kaynaklanıyor zaten. Avrupa'da enflasyon, insanların alım gücünü Türkiye'den daha fazla etkiledi. Bunun yanında Çin'de iç tüketim daraldı. Bu nedenle Çinli üreticiler beyaz eşya ve TV kategorisinde çok daha agresif şekilde Avrupa pazarına giriyor. Ancak Avrupa daralsa dahi çok büyük bir



SÖYLEŞİ

pazar. Biz de üretim yaptığımız markalarla beraber ilerliyoruz. Bunun yanında çok güçlü bir satış ağıımız, Avrupa'nın her yerinde ofislerimiz var, 500 çalışanla sahibiz.

● Burada Çin'le rekabet nasıl mümkün?

■ Vestel olarak ben pazara daha yakınım. Bu nedenle daha hızlı teslimat gerçekleştirebiliyorum. Üretilen mal Çin'den 6 ayda geliyorken ben 30-60 gün arasında teslimat yapıyorum. Bu da maliyet olmasa da finansal açıdan avantaj sağlıyor. Avrupalı şirket Çin'den sipariş verdiği zaman, işletme sermaye ihtiyacını yani vadeyi fonlamak zorunda. Faizler Avrupa'da yüksek. Bu nedenle fonlamanın maliyeti arttı. Ancak Türkiye'den siparişte, en geç 60 günde gönderim yaptığımız için herhangi bir finansman ihtiyacı olmadan açık hesap şekilde ürün gidiyor. Bu da bizim için avantaj. Bu arada 2024'te Avrupadaki güçlü varlığımızı korurken Afrika, Latin Amerika, Kuzey Amerika ve Asya gibi yeni girdiğimiz pazarlarda derinleşmeye de



“NEREDE EKRAN VARSA ORADA OLACAĞIZ”

DOĞURGAN SEKTÖR

Elektronik doğurgan bir sektör. Yeni iş alanları sürekli önünüze çıkıyor. Örneğin biz ekran ürettiyorduk, şu anda elektrikli araba ekranı da ürettiyoruz. Bunun yanında uçağın içindeki kokpit ekranlarını da neden biz yapmıyoruz diye düşündük. Bu alana da yatırım yaptık.

PROFESYONEL ÇÖZÜMLER

Şu anda dünyada nerede display teknolojisine ihtiyaç varsa orada varlık gösterme bilgi birikimine sahibiz. Örneğin Türkiye'de global bir fast food zincirinin menü ekranları da bize ait. Yeni havalimanındaki bütün info ekranları bizim. Profesyonel ekran çözümleri sunuyoruz. Bizim için bir fırsat penceresi var. Havayolu bizim için önemli bir açılım. Kısacası nerede ekran varsa Vestel orada çözüm ortağı olmayı sürdürecektir.

devam edeceğiz. Eskiden Amerika'da Çin menşeli TV ve beyaz eşya ürünlerinde vergi sıfırdı. Şu anda Amerika yüzde 11 ila 25 arasında vergi koydu. Bu da bizim için başka bir avantaj. Türkiye'den Amerika'nın doğu kıyısına konteynır fiyatları da Çin'in 4'te 1'i seviyesinde.

● Türkiye'de her sektörde tüketimde daralma bekleniyor. Sizin 2024 için tüketimde beklentiniz ne yönde?

■ Türkiye'de 2024'ün ilk 9 ayında sektörde büyük bir daralma beklemiyorum açıkçası. Sayın Mehmet Şimşek'in açıklamaları uyarınca son çeyreğin biraz daha yavaşlayabileceğini öngörüyorum. Ekonomi programı konusunda da çok olumlu düşünüyorum. Program disiplinli bir şekilde devam ediyor. Piyasada bir güven unsuru oluştuğunu da görüyoruz. Dövizde volatilité azaldı. Bunların hepsi olumlu gelişmeler. Bu durum yatırımcıya da güven veriyor.

● Önde gelen ihracatçılardan biri olarak kurun bu seviyesini nasıl buluyorsunuz peki?

■ İhracatçı olarak şöyle bakıyorum: Eğer döviz artışı enflasyon artışının altında kalırsa bu bir sorun. Bu, teorik olarak enflasyon kadar TL maliyetlerinizin arttığını, dövizin ise onun altında kaldığını gösterir. Bu da dolar bazında maliyetinizin artışı anlamına gelir. Bunu ya fiyata yansıtmanız lazım ki rekabet buna müsait değil ya da marjınızdan yemeniz gerekir.

● Kâr marjında durum nasıl?

■ Baktığınızda marjların acayip geniş olduğu diğer sektörler gibi değiliz. FAVÖK marjları bizim sektörümüzde 5 ila 10 arasındadır. Biz Vestel olarak bu skalada biraz daha yukarıdayız, 10'lara yakınız. Ancak yine de kur artışı enflasyonun altında kalırsa o zaman marjınızdan her koşulda yemiş olursunuz. Sonuçta FAVÖK, faiz ve vergi öncesi kâr anlamına geliyor. Faiz de arttı. Aslında yeni dönemde net kâra bakmak lazım. Sonuçta her şirket işletme sermayesi ihtiyacı için kredi kullanıyor. TL faizlerinin geldiği seviyeler de belli. Bu da yine şirketlerin marjından yiyor.

● Bundan 10 yıl sonra nasıl bir Vestel göreceğiz?

■ Türkiye'nin, holdingler hariç, global 500 listesine giren münferit ilk Türk şirketi olma hedefimiz var. Bu yolda da emin adımlarla ilerliyoruz. Benim çok sevdiğim bir söz var: Aslolan akıbet değil, istikamet. Bizim akıbetimiz belli: 3 yılda konvansiyonel işimizi 2'ye katlayacağız, yeni işimizde milyar dolar ciroya ulaşacağız, yeni coğrafyalar, markalar ve iş birlikleriyle ilerleyeceğiz. Ancak istikametimiz ilk 500... **C**