



# Anadolu Grubu Holding Röportajı

İrem Çalışkan Dursun – Anadolu Grubu Holding Kurumsal Yönetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü

**1- Anadolu Grubu Türkiye'nin önde gelen holdingleri arasında. Kısaca sizden biraz dinleyelim mi? Bugüne kadar Anadolu Grubu'ndaki önemli gelişmeler nelerdi?**

*Anadolu Grubu bugün 19 ülkede, 80'e yakın şirketi, 66 üretim tesisi ve 80 binin üzerinde istihdamıyla faaliyet gösteriyor. Operasyonlarımızı bira, meşrubat, perakende, tarım, otomotiv, kırtasiye, hızlı servis restoranları, gayrimenkul ve enerji olmak üzere 9 sektörde geniş bir coğrafyada kararlılıkla sürdürüyoruz.*

*Genel olarak bakıldığında tüketici ürünleri odaklı yapıya sahip olan portföyümüzün dağılımında son 5 yıldaki en önemli değişiklik 2013 yılında finans sektöründen çıkışımız ve ardından 2015 yılında Migros'taki yatırımımız oldu. 2017 yılı içerisinde Migros'un Kipa'yı satın almasıyla perakende sektöründe güçlü adımlarla yolumuza devam ettik. 2018 yılı içerisinde de Anadolu Efes ve AB InBev, Rusya ve Ukrayna'daki bira operasyonlarını birleştirerek bu pazarlardaki konumlarını daha da sağlamlaştırdılar.*

*Grubumuz için son dönemdeki önemli bir diğer konu da holdingler seviyesindeki yeniden yapılanma olmuştur. 2017 yılının son haftasında, Anadolu Grubu tarihinde çok önemli bir adım olarak kurucu holding şirketlerinin AG Anadolu Grubu Holding A.Ş. unvanıyla tek çatı altında birleşmesini gerçekleştirildi. Bu sayede 2018 yılına daha güçlü ve proaktif bir kurumsal yapı ile başladık. Kurumsal yönetim, şeffaflık, yönetsel sürdürülebilirlik ve sadeleşme açılarından önemli faydalar getirdiğini gördüğümüz bu yeni yapıda, finansal sonuçlarımızın da portföyümüzü tam olarak yansıtabileceği noktaya gelmesi mümkün oldu. Bu sayede, finansal piyasalardaki algı ve farkındalığımızın olumlu yönde etkilendiğini görüyoruz.*

**2- Biliyorsunuz bu seneki yatırımcı ilişkileri zirvemiz "Türkiye'nin Yeni Hikayesi" temasıyla düzenlendi. Bu hikâyede Anadolu Grubunun ev ödevi ne olmalı? Anadolu Grubunun yeni bir hikayesi var mı 2019 için?**

*Geniş coğrafyalarda ve farklı ülkelerde çeşitli iş kollarında faaliyet gösteren Anadolu Grubu'nun portföyünün büyük bir bölümünü oluşturan hızlı tüketim malları pazarlarında devam eden güçlü iç tüketim trendi ile bu pazarlara yönelik işlerimizde istikrarlı büyümemizi sürdürüyoruz. Bira, meşrubat ve perakende işlerimizde, son dönemde hem yurt içinde hem yurtdışında yapılan yatırımlar, bünyemize kattığımız yeni markalar ve güçlü birleşmelerle hacmimiz düzenli olarak büyüyor. 2019 yılında da bu alanlarda önümüze çıkacak fırsatları değerlendireceğiz. Faaliyet gösterdiğimiz diğer sektörlerde ağırlıklı olarak ihracata daha çok yöneldiğimiz bir süreç geçiriyoruz. Otomotiv sektörü, zorlu bir dönem geçiriyor ama yerel üretim çalışmalarına ve yenilikçi iş modellerine odaklanarak bu alanda da çalışmalarımızı hızla sürdürüyoruz. Tarım sektörünün hem Grubumuzun hem de ülkemizin geleceği açısından önemli bir büyüme potansiyeline sahip olduğunu düşünüyoruz. Tarım şirketimiz Anadolu Etap, her geçen gün genişleyen kapasitesiyle Türkiye'nin en büyük meyve yetiştiricisi ve meyve suyu üreticisi konumunu korurken, uluslararası pazarlarda da yerini sağlamlaştırıyor. Faaliyet gösterdiğimiz sektör ve pazarlarda organik olarak büyümenin devamı hedeflenirken, yurtiçi ve yurtdışında portföyümüze uygun ve sinerji sağlayabilecek yeni yatırım fırsatlarını değerlendiriyor olacağız. Özellikle yıllardır faaliyet gösterdiğimiz ve yakından tanıdığımız coğrafyalar olan Orta Asya, Balkanlar, Ortadoğu'da güçlü büyüme potansiyeli gördüğümüz ülkelere odaklanıyoruz. Pazar ve ülke koşullarının uygun olması durumunda fırsat olduğunu düşündüğümüz sektörlerde, Grubumuza değer katacağını düşündüğümüz farklı ülkelerde yatırım imkanlarını da araştırıyoruz.*

Artık şirketlerin sürdürülebilir büyüme için çalışırken, yeni pazarlar ve sektörler ile vizyonlarını genişletmenin yanı sıra varlıklarını ve saygınlıklarını gelecek kuşaklara taşıyacak çalışmalara daha çok yatırım yapması gerekiyor. Geleceğin dünyasında güçlü bir oyuncu olmak için inovasyon, Ar-Ge, dijital dönüşüm gibi kavramlara ajandamızda çok önemli bir yer veriyor, iş modellerimizi yenilikçi teknolojilerle dönüştüren çok önemli projeler üzerinde çalışıyoruz. Dünyadaki değişen ve gelişen trendleri, yakından takip ediyor, bir takipçi olmanın ötesinde, yeniliklere öncülük etmek için çalışmalar yapıyoruz. Hem dünyamızın sürdürülebilirliği, hem de işlerimizin sürdürülebilirliği açısından ekonomik, toplumsal ve çevresel alanlarda yapmamız gereken çalışmaların ve üzerimize düşen sorumlulukların farkında olmak ve tüm yatırımlarımızı bu bilinçle şekillendirmek artık en önemli görevimiz haline aldı.

Anadolu Grubu 2019 yılında, güçlenen kurumsal yapısı sayesinde hikayesini geliştirerek ve nesiller boyu sürdürerek sahip olduğu ortaklık kültürüne olan bağlılığı ile dünyanın en büyük şirketleri ile ortaklıklar kurma ve markalı tüketici ürünleri geliştirme hedefleri doğrultusunda, Türkiye için katma değer yaratarak hızlı ve sağlıklı büyümesini devam ettirecektir.

3- **İştirakleriniz Holding'in halka açık olma felsefesinden nasıl etkileniyor? Halka açık diğer iştiraklerinizdeki yatırımcı ilişkileri departmanlarıyla nasıl bir iletişim kuruyorsunuz? Ortak bir hikayeniz var mı?**

2018 yılı 9 aylık sonuçlarına 32 milyar TL seviyesinde konsolide satış geliri yaratan grubumuz, portföyündeki 6 halka açık şirket (Anadolu Grubu Holding, Anadolu Efes, Coca Cola İçecek, Migros, Adel Kalemcilik, Anadolu Isuzu) ile Borsa İstanbul'un toplam piyasa değerinin yaklaşık %5'ini oluşturmaktadır. Anadolu Grubu Holding'in net aktif değerinin çok büyük bir kısmı halka açık şirketlerimizin yarattığı değerlerden oluşmaktadır.

Anadolu Grubu, özellikle bira ve meşrubat sektörlerindeki yurtdışı yapılanması ve yabancı ortaklıklarının gerekleri doğrultusunda uzun yıllardan bu yana Kurumsal Yönetişim ve Yatırımcı İlişkileri alanında birçok global uygulamayı hayata geçiren bir vizyonla hareket etmektedir. Türkiye'de kurumsal yönetim alanında mevzuatsal düzenlemelerin uygulamaya alınmasından önceki dönemlerde dahi söz konusu şirketlerimiz dolayısıyla tabi olunan yurtdışı düzenlemelerin önemli kısımları yönetimlerimiz tarafından benimsenmiştir. Aynı şekilde yatırımcı ilişkileri de üst yönetimimizin her zaman büyük önem verdiği bir stratejik fonksiyon olarak ele alınmıştır.

Mevcut durumda Anadolu Grubu Holding, Anadolu Efes, Coca Cola İçecek ve Migros'ta ayrıca yapılandırılmış yatırımcı ekipleri olup bu şirketlerimizde toplamda 9 kişi bizzat yatırımcı ilişkileri alanında görev yapmaktadır. Adel Kalemcilik ve Anadolu Isuzu'da ise yatırımcı ilişkileri fonksiyonu mali işler birimi altında ilgili kişiler tarafından yürütülmektedir.

Holding tarafında oluşturduğumuz hikayenin önemli bileşenleri doğal olarak portföyümüzdeki şirketler olduğu için, bu şirketlerdeki yatırımcı ilişkileri ekipleri ile sık ve yoğun bir iletişim içerisinde çalışıyoruz. Öte yandan, Holding Mali İşler Başkanlığı bünyesinde özellikle kurumsal yönetim alanında oluşturulan ortak prensiplerin Grup bünyesinde uygulanması açısından da merkezi bir rol üstleniyoruz.



**4- Yurt dışı roadshow ve konferans sıklığınız nedir? Yatırımcılar 2018 yılında en çok neyi merak etti?**

*Yatırımcı ilişkileri faaliyetleri kapsamında 2018 yılı önceki yıllara kıyasla çok daha yoğun gündem ve programlarla geçirdiğimiz bir sene oldu. İlk olarak birleşmenin hemen ardından bunun iletişimini yapmak için Ocak ayında Londra ve New York'ta ikişer günlük roadshow yaptık; daha sonra Şubat ayında Holding merkezinde analist ve portföy yöneticilerine yönelik yarım günlük bir program gerçekleştirdik. CEO ve CFO'muzun katılımıyla birleşme hikayesini detaylı olarak paylaştık.*

*Yıl içerisinde Avrupa'nın çeşitli bölgeleri, Londra, New York'ta katıldığımız konferanslar ve roadshowlara ek olarak Mayıs ve Ekim aylarında olmak üzere iki tam gün yurtiçi yerli portföy yönetim şirketlerine ziyaretlerimiz oldu.*

*2018 yılında görüştüğümüz yatırımcıların ana gündem maddesi ağırlıklı olarak birleşme teması oldu. Birleşmenin zamanlaması, stratejimiz ve vizyonumuz, birleşmenin getireceği değişiklikler, Holding yönetim yapısı ve portföyün zaman içinde nasıl gelişeceği yatırımcıların üzerinde durduğu başlıca konulardı. Yine şirketlerimizin büyüme dinamikleri, yurtdışı operasyonlar, yeni yatırımlar ve finansal sonuçlarımız da üzerlerinde yoğunlukla durulan hususlardı.*

**5- Röportajlarımızın değişmeyen sorusu: yatırımcı ilişkileri örgütlenmeniz hakkında bilgi alabilir miyiz? Kaç kişiden oluşuyor? Departmanınız kime bağlı olarak çalışıyor?**

*Kurumsal Yönetim ve Yatırımcı İlişkileri ve Koordinatörlüğümüz Mali İşler Başkanlığı'na bağlı olarak yapılandırılmış olup, bölümde Koordinatör ve Müdür kadrolarında olmak üzere iki kişi olarak görev yapmaktayız. Mali İşler Başkanlığı bünyesinde özellikle Finansal Raporlama ve İş Geliştirme bölümleri ile yakın iş birliği halinde çalışılırken, Holding bünyesinde de Kurumsal İletişim departmanı ile temasımız yoğun olmaktadır.*

**6- Son olarak Türkiye'de Yatırımcı İlişkileri mesleğinin gelişimi hakkında ne düşünüyorsunuz? "Yeni hikâyeden" bahsetmişken; sizce yatırımcı ilişkileri mesleğinin yeni hikayesi ne olmalı, mesleğin icrasında neler değişmeli?**

*Şirketlerin hikayesini oluşturmak ve bunu anlatmak fonksiyonu aslen bütünsel olarak baktığımızda ülkenin hikayesinin anlatılmasının en önemli kısmını oluşturmaktadır. Yatırımcı ilişkileri profesyonelleri olarak özellikle yabancı yatırımcılarla yaptığımız her toplantıda, katıldığımız yurtdışı konferanslarda ülkemizin birer sözcüsü olarak şirketlerimizin dinamiklerinin yanısıra ülkemizin ekonomik ve politik koşullarının birebir anlatımında önemli rol üstleniyoruz. Bu anlamda mesleğimiz özellikle fiyatlamaların düşük olduğu, piyasaların önünü görmekte zorlandığı dönemlerde hem şirket hem de ülkemizin potansiyelini anlatabilmek adına önemli sorumluluk taşıyor.*

*Diğer yandan yatırımcılardan elde edilen geri bildirimler doğrultusunda şirketin yatırım stratejileri ve ileriye dönük beklentileri ile ilgili içerik oluşturma ve bunların üst yönetim ve yönetim kurulunun dikkatine sunulması gibi stratejik bir yönetim fonksiyonunu da yerine getiriyoruz. Ana hissedarlar ve şirket yönetimi ile azınlık hissedarlar arasındaki bu çift yönlü iletişim ile şirketin tüm paydaşlar için yarattığı değerini maksimize edilmesine önemli katkı sağlıyoruz. Birçok farklı ülkede birçok farklı şirkete yatırım yapan global yatırımcıların şirketimizle ilgili görüşleri yönetimler açısından değerli bir bilgi kaynağı. Bu veriyi şirket dinamiklerine uygun olarak analiz edip stratejik değerlendirmelerin bir parçası haline getirmek global vizyonla hareket etmeyi benimsemiş şirketler açısından vazgeçilmez bir pratik olmalı.*