



Yıldız Holding Röportajı

M. Emre Ertürk – Yıldız Holding Yatırımcı İlişkileri Direktörü

Öncelikle Yıldız Holding'in hikayesini kısaca sizden dinleyelim; bugüne kadarki önemli gelişmeler nelerdi, 2019 yılı beklentileriniz nelerdir?

Yıldız Holding'in hikayesi 1944 yılında Sabri Ülker Bey'in kardeşi Asım Ülker ve çalışma arkadaşlarıyla ürettiği ilk bisküviyle başladı. İlk fabrikasını 1948 yılında Topkapı'da kuran Sabri Ülker, İstanbul dışında Ankara'da Anadolu Gıda'yı kurarak bir ilke imza attı. Sabri Ülker, 1972 yılında çikolata üretimine başlamış, 1974 yılında ilk Ar-Ge departmanı ve çikolata fabrikasını kurmuş, Ortadoğu pazarına ihracata başlamış ve 1989 yılında ise Yıldız Holding çatısı altında faaliyetlerini birleştirmiştir.

YILDIZ ★ HOLDING

Yıldız Holding bugün Ülker, Godiva ve McVitie's gibi global atıştırmalık markaları, 45.000'i Türkiye'de olmak üzere 60.000 çalışanı, 55 adedi Türkiye'de olmak üzere 80 fabrikası, dünyanın tüm pazarlarına ulaşıyor olması, Ar-Ge faaliyetleri, atıştırmalık ve perakende gibi ana sektörler odaklanmasına ilaveten, farklı birçok endüstride faaliyet göstermesiyle Türkiye'nin en önemli gruplarından biri...

Grubumuzda halka açık şirketlerimiz Ülker Bisküvi, Şok Marketler, Bizim Toptan Ticaret, Kerevitaş (Superfresh ve Besler markalarının üretici şirketi), Gözde Girişim ve Makina Takım'dır. Bu şirketlerden özellikle Ülker Bisküvi ve Şok Marketler, halka açık kısımları üzerinden yüzde 80'in üzerinde yabancı kurumsal yatırımcıya sahip ve ülkemizi sermaye piyasalarında da uluslararası düzeyde temsil ediyor.

2019 ana işlerimiz atıştırmalık ve perakendede kârlılık odaklı büyümeyi ön planda tutacağımız bir yıl olacak. Halka açık şirketlerimizde ise kurumsal yönetim kaslarımızı daha da güçlendirmeyi ve yatırımcılarımıza değer yaratmaya devam etmeyi hedefliyoruz.

"Yıldız Holding 45.000'i Türkiye'de olmak üzere 60.000 çalışanı, 55 adedi Türkiye'de olmak üzere 80 fabrikası ve farklı birçok endüstride faaliyet göstermesiyle Türkiye'nin en önemli gruplarından biri."

2018 yılında çok sayıda şirket halka arzı ertelemeyi tercih etti. Aynı yıl, 2,3 milyar TL büyüklüğünde Şok halka arzı son yılların en büyük halka arzlarından biri oldu. Bir şirket halka arza ne zaman hazır olur? Doğru zamanlama nasıl belirlenmeli?

2018 yılı gelişmekte olan piyasalar açısından dalgalanmaların fazlaca görüldüğü ve halka arz açısından son derece zor bir yıl oldu. Böyle bir dönemde **Şok Marketler 2,3 milyar TL büyüklükle** son 10 yılın en büyük halka arzlarından birini yüzde **85 yabancı payıyla** başarılı şekilde tamamladı. Halka arzda yabancılara ayrılan paylara **1,8 kat**, yerli yatırımcılara ayrılan paylara ise yaklaşık **2,5 kat talep** topladı. ŞOK Marketler geçtiğimiz günlerde yatırım dünyasının oylarıyla, **Türkiye Bonds & Loans 2018 yılının en başarılı halka arzı** ödülünü de kazandı.

Şok Marketler halka arzından sağlanan fonun kullanımında iki önemli hedefimiz vardı. İlki, son derece başarılı bir büyüme hikayesi gösteren şirketimizin geçmiş devralmalardan

kalan finansal borçlarını kapatmak, finansal pozisyonunu net nakit hale getirmek, dolayısıyla faaliyet kârının finansal giderler tarafından eritilmeden, şirket finansallarına net kâr olarak yansımaları sağlamak ve kısa sürede yatırımcılarına temettü ödeyen güçlü bir finansal yapıya ulaştırmaktı. İkincisi ise yılda ortalama 1000 adet yeni mağaza açarak Türkiye perakende pazarının en hızlı büyüyen indirim süpermarketi olarak büyüme ivmemize destek sağlamaktı. Şok Marketler bu konuda yatırımcılarına verdiği tüm sözleri tutarak halka arz geliriyle bilançosunda net borç durumundan net nakit durumuna hemen geçti, faaliyet kârını 2018 yılı üçüncü çeyrekte net kâra dönüştürdü ve 2018 yılında da 1000 yeni mağaza açarak hızlı büyümesini sürdürdü.

Şok Marketler'in bu kadar zor bir dönemde böylesine başarılı bir halka arz gerçekleştirebilmesi, doğru bir halka arzın hangi koşullarda yapılabileceğini bize gösteriyor. Tecrübemize göre halka arzın başarılı olabilmesi için,

- **Şirketin büyüme, değerlendirme ve piyasa koşulları açısından doğru zamanda piyasaya sunulması,**
- **Şirketin yatırımcıya yaratacağı değer konusunda ikna edici bir halka arz hikayesinin dikkatle kaleme alınması (equity story),**
- **Halka arz öncesi çok ayrıntılı bir hazırlık dönemi, doğru danışman şirketlerle çalışmak (global koordinatörler, bookrunner, hukuki danışmanlık şirketleri),**
- **Her iki tarafı da mutlu edecek bir halka arz fiyatı üzerinde konsensüs sağlamak gerekli.**

Son derece yoğun olan bu halka arz sürecinde motivasyonunuzu eksiltmeden yerli ve yabancı yatırımcılarla "Early Look", "Pilot Fishing", "Roadshow" süreçleriyle kesintisiz bir iletişim ve seyahat süreci sizi bekliyor. Şirketin günlük olarak faaliyetlerini de sürdürmesinin zorunlu olduğu bir ortamda CEO, CFO ve tüm destek birimleri zamanlarının çok önemli kısmını halka arz projesine ayırması gerekiyor, bu da kendi içinde ayrı bir zorluğu barındırıyor. Halka arzın özellikle bu aşaması CEO ve CFO için son derece yoğun bir tempo ve sürece adanmışlık gerektiriyor.

Bu yorucu sürecin sonunda ise Borsa'da seansın sizin şirketinizin "gong töreni" ile açıldığını görmek ödüllendirici ve büyük mutluluk veren bir an.

Peki, sizce başarılı bir halka arzda yatırımcı ilişkilerinin rolü nedir?

Yatırımcı ilişkilerinin rolünü halka arz öncesi ve sonrası olarak ikiye ayırabiliriz. Halka arz öncesi dönemde yatırımcılara kendinizi sıfırdan anlatacak şirket hikayesinin (equity story) oluşturulmasında, özellikle şirketin konuya yatırımcılar gözünden bakabilmesini sağlamak önemli. Ayrıca yurtiçi ve yurtdışı sermaye piyasaları mevzuatı açısından da sürecin takibinde danışman hukuk şirketleri ve koordinatörler ile yakın çalışmak, sürecin her aşamasında katkı vermek gerekiyor.

"Şok Marketler yatırımcılarına verdiği tüm sözleri tutarak halka arz geliriyle bilançosunda net borç durumundan net nakit durumuna hemen geçti ve 2018 yılında 1000 yeni mağaza açarak hızlı büyümesini sürdürdü."

Şirketin halka arz sonrasında sadece sermaye piyasaları mevzuatına uyması yetmiyor. Ayrıca yatırımcı ilişkilerinde iyi örnekler arasında gösterilebilecek seviyeye çok kısa sürede ulaşmak için tüm yapıları sıfırdan kurmanız gerekiyor. Yatırımcı ilişkileri web sitesinin tasarlanması ve devreye alınması, ilk ara dönem ve yıllık faaliyet raporu ile Türkçe & İngilizce yatırımcı sunumlarının hazırlanması, çeyreklik webcast'ler ve benzeri içeriği oluşturmanız gerekiyor. Her ne kadar Kurumsal Yönetim tebliğince size birçok konuda tanınan 6 aylık bir geçiş süresi olsa da özellikle yüzde 85 yabancı payıyla halka açılmışken ve size ulaşmaya çalışan çok önemli yatırımcılarınız varken, bu süreyi sonuna kadar kullanmanız ideal dünyada mümkün değil.

Şirketin halka arz sonrasında sadece sermaye piyasaları mevzuatına uyması yetmiyor. Ayrıca yatırımcı ilişkilerinde iyi örnekler arasında gösterilebilecek seviyeye çok kısa sürede ulaşmak için tüm yapıları sıfırdan kurmanız gerekiyor."

"Şirketin halka arz sonrasında sadece sermaye piyasaları mevzuatına uyması yetmiyor. Ayrıca yatırımcı ilişkilerinde iyi örnekler arasında gösterilebilecek seviyeye çok kısa sürede ulaşmak için tüm yapıları sıfırdan kurmanız gerekiyor."

Bu dönemde yatırımcı ve analist görüşmelerine ağırlık vermeniz, sadece halka arz esnasında yazılan analist raporları değil, piyasada saygı gören diğer araştırma şirketleri tarafından da mümkün olduğunca kapsama alınarak rapor yayımlanması için yoğun iletişim faaliyetleri yürütmeniz gerekiyor. Mümkün olduğunca çok yurtdışı ve yurtiçi konferans ve roadshow'lara katılarak mevcut yatırımcılarınızı halka

arzdandan sonra da bilgilendirmeniz ve yeni yatırımcılara ulaşarak tabanı mümkün olduğunca genişletmeniz gerekiyor.

Yatırımcı ilişkileri örgütlenmeniz hakkında bilgi alabilir miyiz? Kaç kişiden oluşuyor? Departmanınız kime bağlı olarak çalışıyor?

Yıldız Holding Yatırımcı İlişkileri Direktörlüğü doğrudan Yıldız Holding Mali İşler Başkanına (CFO) bağlı bir pozisyon. Grubumuzda tüm halka açık şirketlerimiz otonom olarak yatırımcı ilişkileri faaliyetlerini yürütüyor. Bu çalışmaların global iyi örnekler standardında gerçekleştirilmesi için Yıldız Holding Yatırımcı İlişkileri Standartları'nın oluşturduk ve uygulanmasının takibini yapıyoruz. Yıldız Holding Yatırımcı İlişkileri Direktörü'nün temel görevleri arasında halka açık şirketlerimizin ve yatırımcı ilişkileri sorumlularının belirlenen standartları uygulayıp uygulamadıklarını Holding seviyesinde takip etmek vardır. Gerekli zaman ve kaynak açısından en optimal planlamanın yapılabilmesi için süreçlerin Holding seviyesinden koordine edilmesi de temel görevlerimizden biri. Gerek mevzuat gerekse iyi uygulamalar açısından grup yatırımcı ilişkileri faaliyetlerinin koordine edilmesi de departmanımızın sorumluluk alanına giriyor.

"Yatırımcı ilişkileri çalışmalarının global iyi örnekler standardında gerçekleştirilmesi için Yıldız Holding Yatırımcı İlişkileri Standartları'nın oluşturduk ve uygulanmasının takibini yapıyoruz."

Bununla birlikte halka açık şirketlerimizin yatırımcı ve analistleri çok sıklıkla ana ortakla da iletişim kurmak istiyor. Yıldız Holding Yatırımcı İlişkileri Direktörü bu konuda da kilit rol oynuyor. Grubu temsilen yapılan yatırımcı ve analist görüşmeleri, iştiraklerimize de katma değer sağlıyor.

Halka açık diğer iştiraklerinizdeki yatırımcı ilişkileri departmanlarıyla nasıl bir iletişim kuruyorsunuz? Holdingin hikayesi iştiraklerinizi nasıl besliyor?

Yıldız Holding global markalarıyla Türkiye'nin yurtdışı piyasalarda en fazla tanınan ve en büyük gruplarından biri. Yıldız Holding'in büyüklüğü, bilinirliği, işlerinin küresel seviyede olması ve kurumsal yapısı iştirakleri için de yatırımcılar için de artı değer sağlıyor.

Halka açık iştiraklerimizin ana ortak Yıldız Holding ile Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde yürüttükleri ilişkiler gerek yatırımcılar gerekse analistler açısından önemli. Yıldız Holding halka açık olmasa da bilanço yapısı, yatırımları, uzun vadeli planları ve stratejileri her zaman basın, analistlerin ve yatırımcıların ilgisini çekiyor.

Son olarak Türkiye'de Yatırımcı ilişkileri mesleğinin gelişimi hakkında ne düşünüyorsunuz?

Türkiye'de son derece kaliteli yatırımcı ilişkileri ekipleri var. Yurtdışı konferanslarda yatırımcıların bu arkadaşlarımızdan, diğer "gelişmekte olan pazar" şirketlerinden temsilcilerle karşılaştırıldığında, övgüyle bahsettiklerini görüyoruz. Bununla birlikte, sektörde çalışan kişilerin genelinin yeterlilik seviyeleri için sadece Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey III ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme lisanslarının yeterli olmadığını düşünüyorum. Borsamızda yabancı yatırımcıların ağırlığı yüksek ve bu durum yurtdışı yatırımların ülkemize akışı açısından arzulanan bir durum.

Dolayısıyla kariyerini bu yönde ilerletmeyi düşünen kişilerin çalıştıkları halka açık ortaklığın büyüklüğünden bağımsız olarak ileri düzeyde İngilizce konuşuyor olması, iyi seviyede iletişim yeteneğine sahip olması, mevzuat dışında finansal okur-yazarlıklarının ve küresel gelişmelere olan meraklarının üst düzeyde olması gerektiği görüşündeyim. Yatırımcı ilişkileri yöneticilerinin şirketin finansallarını ve mevzuatı iyi bilen kişiler olması bir gereklilik olmakla birlikte, sadece bu kadar da yeterli değil. Bu kişilerin mesleklerinde en iyiler arasında olmaları için aynı zamanda sunum teknikleri ve iletişim alanlarında da kendilerini muhakkak geliştirmeleri gerekir.

"Yurtdışı konferanslarda yatırımcıların Türkiye'deki Yatırımcı ilişkileri ekiplerinden övgüyle bahsettiklerini görüyoruz."