



Mavi Röportajı

Duygu İNCEÖZ- Mavi- Kıdemli Yatırımcı İlişkileri Direktörü ve TÜYİD Yönetim Kurulu Üyesi

Şirketinizin kuruluş ve gelişimini kısaca öğrenebilir miyiz?

Mavi'nin marka yolculuğu ve dönüm noktalarında aldığı kararlar baştan sona bir girişimcilik başarısı olarak özetlenebilir. 80'lerin ortasında blue jean üretimine yönelen ve dünya markalarına üretim yapan Akarlılar Ailesi'nin "bir üretici şirket olarak marka yaratmaya karar vermesi", Mavi'nin hayatındaki dönüm noktalarından ilki ve belki de en zoruydu. Arkasına 40 yıllık üretim deneyimini alarak 1991'de kurulan Mavi gerek Türkiye gerekse dünyada denim pazarında Türkçe isim kullanan ilk ve tek marka oldu. Blue jeans'in Türkçe karşılığı olan Mavi ismi, her zaman markamızın en önemli ilham kaynaklarından biri haline geldi. Markanın gelişimindeki ikinci mihenk taşı ise "Mavi'yi yurtdışına taşımak ve bu yolculuğa Amerika'dan başlamak" üzerine verilen karardı. İyi yerel marka olmadan, küresel marka olunamayacağı düşüncesiyle, 1996'da Türkiye'de jean pazarının lideri olduktan sonra, New York'ta Mavi Amerika şirketini kurduk. Böylece markanın dünyaya açılmasındaki ilk adımları, denim pazarının en büyüğü ve rekabetin en yoğun yaşandığı Kuzey Amerika'da attık. Türkiye'deki şirketlerin aksine, komşu ülkelerden değil jean'in anavatanından işe başladık. 2006 yılında "Mavi Jeans'ten Mavi'ye" yolculuğumuzu simgeleyen üçüncü dönüm noktası başladı ve Mavi denimdeki uzmanlığını ve liderliğini diğer ürün kategorilerine de yayarak tüketiciyle arasındaki duygusal bağı sağlamlaştırdı. 2008'de gerçekleşen Turkven ortaklığı ile dünyada daha da güçlü bir perakendeciye dönüşürken, 2017'de geçirdiğimiz halka arzla birlikte, Mavi'de şeffaflığın, sürdürülebilirliğin, kurumsallaşmanın, yaratılan değerleri çok daha geniş bir kitleyle paylaşmanın en üst seviyesine ulaştık.

Denim uzmanlığından aldığı güçle küresel moda dünyasında söz sahibi bir lifestyle markasına dönüşen Mavi; bugün Türkiye, ABD, Kanada, Almanya, Rusya ve

Avustralya'nın aralarında bulunduğu 33 ülkede 448 mağaza ve yaklaşık 4.500 satış noktasında müşterileriyle buluşmaya devam ediyor.

Şirketiniz ve sektörünüzle 2021 yıl sonu hedeflerine ulaşma öngörüleriniz nelerdir?

Perakende sektörü pandemiden en fazla etkilenen sektörlerden biri oldu. 2021 yılına girerken pandemi ile ilgili belirsizlikler, hafta sonu ve hafta içi çalışma saatlerinde kısıtlamalar devam ettiğinden yıla ilişkin bir hedef vermemiz mümkün değildi. Ancak haziran ayı itibariyle tüm faaliyetler tam kapasite ile ve güçlü bir satış performansı ile yeniden başladı. Konsolide gelirlerimiz ilk yarıda %99 artarak 1 milyar 837 milyon TL'ye ulaştı. Bugüne kadarki en yüksek çeyrek kârımızı 102 milyon TL ile ikinci çeyrekte elde ettik. Türkiye'deki perakende mağazalarda karşılaştırılabilir bazda müşteri trafiği pandemi öncesindeki seviyelere geri geldi. Eş zamanlı olarak, satışa dönüş oranları, işlem başına ürün adedi ve sepet büyüklüğü pandemi öncesi seviyelere göre artış gösterdi. Perakendede büyürken e-ticarette de hız kesmedik ve yılın ilk yarısında online satışlarımız global ölçekte yüzde 97, Türkiye'de ise yüzde 128 arttı. Biz de bu gelişmeler ışığında ve yılın geri kalanı için yeniden bir kapanma olmayacağı varsayımının altını çizerek Eylül ayında yılsonu hedeflerimizi paydaşlarımıza duyurabildik. Marka konumlandırmamız, doğru ürün, doğru fiyat, yüksek kalite ve müşteri odaklı stratejimiz, belirsizlik ortamına rağmen etkin risk yönetimi ve veriye dayalı karar alma mekanizmaları sayesinde ilk yarıda yakaladığımız başarılı performansı, yıl sonuna kadar sürdürüceğimize inanıyoruz. Hedefimiz yılı yüzde 70'in üzerinde konsolide gelir büyümesi ve yüzde 20'nin üzerinde EBITDA marjı ile tamamlamak. Bugün itibariyle de yılsonu hedeflerimizle uyumlu şekilde faaliyetlerimiz devam ediyor.

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

Mavi’de Yatırımcı İlişkileri Departmanı, Haziran 2017’de gerçekleştirilen halka arzdan hemen sonra kuruldu ve ben de Mavi ekibine Yatırımcı İlişkileri Kıdemli Direktörü olarak katıldım. CFO’ya bağlı olarak çalışan tek kişilik bir departman olarak çalışmalarımızı yürütüyoruz. Ancak organizasyon içindeki başta Bütçe ve Raporlama, Muhasebe, Kurumsal İletişim, Hukuk ve Uyum, Sürdürülebilirlik olmak üzere pek çok departmanla sürekli bir koordinasyon içinde çalışıyoruz.

Yatırımcı ilişkileri programınızı biraz anlatır mısınız? Yatırımcılarınızla temasta hangi iletişim kanallarını kullanıyorsunuz? Nelere dikkat ediyorsunuz?

Mavi, yüzde 73 ile Türkiye’nin en yüksek halka açıklık oranına sahip şirketleri arasında yer alıyor ve bu halka açık kısmın da yüzde 70’ten fazlası yabancı kurumsal yatırımcılar tarafından tutuluyor. Böylesine büyük bir halka açıklık oranı yatırımcılarla çok şeffaf ve etkin bir iletişim halinde olmayı neredeyse zorunlu kılıyor. Finansal sonuç açıklamaları, çeyreklik webcast yayınları, yüz yüze ya da online yapılan toplantılar ve yatırımcı konferansları gibi olmazsa olmaz faaliyetlerin yanında proaktif bir yaklaşımla birçok konuyu yatırımcılarla birlikte kurguladığımız bir yatırımcı ilişkileri programı yürüttüğümüzü söyleyebilirim. Örneğin her Genel Kurul öncesi bildiğimiz tüm yatırımcılarımıza teker teker ulaşıp Genel Kurul gündemimiz hakkında görüşlerini soruyor, onların öneri ve beklentileri paralelinde gündemde gerekli revizyonları mutlaka yapıyoruz. Üzerinde çalıştığımız, özellikle kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik alanındaki yeni strateji ve uygulamaları, bu konuları önceliklendiren tüm yatırımcılarımızla birlikte, fikir alışverişi çerçevesinde tasarlıyoruz.

Son dönemde, katıldığınız konferans ve toplantılarda yatırımcı ilgisinin nasıl şekillendiğini gözlemliyorsunuz?

Perakende sektörü Türkiye gibi tüketimin güçlü değerlendirilebileceği ülkelerde her zaman çok ilgi çeken sektörlerden birisi olduğundan Mavi’ye de halka açıldığımız ilk günden beri yatırımcı ilgisi çok yüksek oldu. Bu ilginin artarak devam ettiğini 2021 Mayıs ayı başından bugüne neredeyse ikiye katlamış durumda olan hisse fiyatından görebiliriz. Halka açıldığımız tarihten beri bizimle olan yatırımcıların da, son dönemde hissedarlarımız arasına katılan yeni

yatırımcıların da ağırlıklı kısmının uzun vadeli bakış açısına sahip, değer odaklı yatırımcılar olmasından çok memnunuz. Ayrıca son dönemde yerli portföy yönetim şirketlerinin artan ilgisi de hem hissedeki likiditeyi desteklemesi açısından hem de yatırımcı çeşitliliğini sağlaması açısından bizi mutlu ediyor. Tüm bunların yanı sıra operasyonel ve finansal verilerle birlikte çevresel, sosyal ve yönetim göstergelerinin de yatırımcı kararlarında öne çıktığını görüyoruz.

Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ÇSY) konularının daha da ön plana çıktığı bu dönemde, grubunuzda bu alanda yapılan çalışmalar hakkında bilgi alabilir miyiz?

Kaliteyle sürdürülebilir büyüme üzerine kurduğumuz Mavi All Blue stratejisi çerçevesinde, 2019 yılından bugüne sürdürülebilirliği şirket kültürüne, vizyonumuza, iş yapış şekillerine, ürünlere ve büyüme hedeflerimize entegre etmek üzere önemli yol aldık.

Sürdürülebilirlik yönetiminin, şirketin iş stratejisi ve hedeflerine entegre şekilde yürütülmesi için Yönetim Kurulu’na bağlı bir Sürdürülebilirlik Komitesi oluşturuldu. CEO’nun başkanlık ettiği komitede üst yönetim ekibine bağlı çalışma grupları yer alıyor. Çalışanlar, Kurumsal Yönetim ve Risk, Çevre, Tedarik Zinciri, Sürdürülebilir Ürünler ve Ar-Ge, Müşteri ve Dijitalleşme olmak üzere altı çalışma grubunda, ilgili birimlerden 60’ın üzerinde yönetici ve çalışan görev alıyor. Sürdürülebilirlik hedeflerimizi gerçekleştirmek üzere her çalışma grubunun yol haritası bulunuyor.

Doğaya saygılı, sürdürülebilir All Blue koleksiyonumuz katlanarak büyüyor. Koleksiyon kapsamında özellikle ana ürünümüz olan denim ürünlerde daha az su ve enerji tüketiminin yanı sıra recycled, upcycled ve organik pamuk ve ham madde kullanımını her geçen gün artırıyoruz. Denimin gerçek ve filtresiz halini sunan ürünler, aynı zamanda tamamen vegan olma özelliği de taşıyor. Ayrıca Mavi Dönüşüm Başladı diyerek, otuz yıllık denim uzmanlığımız ve 593.750 pet şişenin geri dönüşümüyle Mavi Pro Sport Reprave koleksiyonunu yarattık.

2021 Ocak ayı itibarıyla merkez ofisimizde ve yüzün üzerindeki mağazalarımızda yenilenebilir enerji kullanımına geçtik. İlk doğa dostu mağazamızı da İstanbul Zorlu AVM’de açtık.

Türkiye’de hazır giyim alanında karbon ayak izini şeffaf bir şekilde açıklayan ilk ve tek marka olduk. 2020 yılında

ilk kez iklim raporlaması yaparak, Carbon Disclosure Project (CDP) platformu tarafından sektör ortalamasının üzerinde bir performans sergiledik ve toplamda B, tedarikçi ilişkileri derecelendirmesinde ise A- puan aldık. 2021 yılında da bu alanda katılımcı olan ilk Türk şirketi olarak CDP Ormansızlaşma programına yanıt verdik.

Sektörün sürdürülebilirlik dönüşümünde öncü olmayı amaçlayan bir şirket olarak uluslararası sürdürülebilirlik platformlarında yer almayı önemsiyoruz. Dünyanın en büyük kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifi olan Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesinin (UNGC) imzacısıyız. Türkiye'nin hazır giyim sektöründe bir ilki daha gerçekleştirerek UNGC girişimi olan CEO Water Mandate'i imzaladık ve su konusunda sürdürülebilir çözümler üretilmesine küresel ölçekte destek vermeye başladık. Bununla birlikte, Birleşmiş Milletler 'in Kadının Güçlenmesi Prensiplerini (WEPIs) imzalayarak ve Yüzde 30 Kulübü'ne katılarak toplumsal cinsiyet eşitliğine destekteki kararlılığımızı ortaya koyduk.

Türkiye'de Yatırımcı İlişkileri mesleğinin gelişimi ve Derneğimizin faaliyetleri hakkında ne düşünüyorsunuz?

Türkiye'de yatırımcı ilişkileri mesleğinin son 10 yılda çok büyük bir gelişim gösterdiğini ve bugün birçok şirkette dünya çapında en iyi örneklerle yarışır seviyede icra edildiğini düşünüyorum.

TÜYİD, şüphesiz ki Türkiye'de yatırımcı ilişkilerinin bugün geldiği noktaya en çok katkı sağlayan kuruluşların başında geliyor. Düzenleyici kuruluşlara mevzuat geliştirme sürecinde sahadan geri bildirim ile verilen destek, çok geniş bir yelpazede yapılan süreli ve süresiz yayınlar, uzmanlık eğitimleri ve seminerler aracılığıyla yapılan bilgi paylaşımı, meslek mensuplarına birbirleriyle iletişim imkanı sağlanması Derneğin katma değer sağladığını düşündüğüm faaliyetlerinden bazıları. Mesleğe başladığım 2013 yılından beri Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği faaliyetlerinin hem olabildiğince aktif bir katılımcısı hem de mutlu bir faydalanıcısı olmaktan dolayı çok memnunum.