Vestel Eurobond Sahipleri Webcast Transkripti

[00:00:00 - 00:01:20] Gülşah Beşikçioğlu: Vestel Eurobond yatırımcı sunumuna hoş geldiniz. Bugün bize katıldığınız için teşekkür ederiz. Ben Gülşah Beşikçioğlu, Vestel Grubu Yatırımcı İlişkilerinden sorumlu Genel Müdür Yardımcısıyım. Birçoğunuzun bildiği gibi Vestel, bir süredir hem operasyonel hem de finansal bir yeniden yapılanma sürecinden geçiyor.

Türkiye'nin en büyük ihracatçılarından olan Vestel, tedarikçileriyle birlikte çok geniş bir ekosistem oluşturuyor. Prensip olarak açık ve net bilgi her zamankinden daha kıymetli.

Bildiğiniz gibi dün, önerilen finansal yeniden yapılanma sürecine ilişkin resmi açıklamamızı dokümanlarıyla birlikte duyurduk. Bu duyuruyu hem Euronext Dublin hem de Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden yayımladık. İşlemin detayları, yeniden yapılandırma önerisi ve ilgili dokümantasyon hakkındaki bilgiler danışmanlarımız tarafından sizlerle paylaşılacaktır.

Sunumun sonunda sizlerle paylaşacağımız iletişim bilgileri üzerinden, ilave sorularınız olması halinde danışmanlarımıza doğrudan ulaşabilirsiniz.

Bugünkü oturumda CEO'muz ve CFO'muz şirketimizin güncel faaliyetleri, son dönemdeki performansımız ve önümüzdeki dönemin öncelikleri hakkında genel bir bilgilendirme yapacaklar.

Bu sunumun onaylı sunum materyallerini, geçerli yasal uyarı metinleri ile birlikte değerlendirmenizi rica ederiz. Sorularınızı bu amaçla ayrılan Soru-Cevap kanalı üzerinden bizlere yazılı olarak iletebilirsiniz.

Şimdi sözü, şirketimizi ve sürdürdüğümüz dönüşüm yolculuğuna dair vizyonunu paylaşmak üzere Vestel İcra Kurulu Başkanı Gökhan Sığın'a bırakıyorum.

[00:01:32 - 00:05:16] Gökhan Sığın: Teşekkürler Gülşah Hanım. Herkese iyi günler. Vakit ayırıp bize katıldığınız için çok teşekkür ederim.

Vestel'deki dönüşümden bahsetmeden önce sizlere biraz kendimi tanıtmak isterim. Vestel'e Ocak 2026'da katıldım. Bundan öncesinde yaklaşık 30 yıllık bir iş hayatım var. Bunun 25 yılı; BSH olarak bilinen; Bosch, Siemens, Profilo ve Gaggenau markalarının üretim, dağıtım ve geliştirilmesinden sorumlu şirkette üst düzey yöneticilik yaparak geçti. Özellikle 2015 senesinden itibaren en üst düzey yönetimlerde bulundum. Bu süreç Orta Doğu Bölge Başkanlığı, Türkiye CEO'luğu ve ardından Çin hariç Japonya'dan Fas'a kadar olan bütün ülkeleri kapsayan Bölge Başkanlığı görevleriyle devam etti. Dolayısıyla hem yönetim süreçleri hem satış-pazarlama süreçleri hem ürün yönetimi hem de Ar-Ge süreçleri gibi bu sektörü ilgilendiren pek çok konuda doğrudan yer aldım.

Bu süreçte bir dönem Türkiye Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği (TÜRKBESD) Başkanlığı da yaptım. Türkiye'nin üretim kapasitesinden ötürü bu dernek, dünyadaki en büyük beyaz eşya sanayi derneklerinden bir tanesidir. Başkanlık yaptığım dönemde de hem sektörün dinamiklerine oldukça hakim olmama yardımcı olacak temaslarda bulundum hem de sektörün ihtiyaçlarını yerinde tespit edebilecek bir tecrübe ve içgörüye sahip oldum. Meselelere daha geniş bir perspektiften bakmamı sağlayan bir dönem olduğunu söyleyebilirim.

Konuyu şuraya bağlamak istiyorum: Esasında bugün Vestel'in ve tüketici elektroniği ile beyaz eşya sektörünün içinde bulunduğu koşullar bana yabancı değil. Yıllarımı bu sektörün ve müşterinin içinde geçirdim. Dolayısıyla sadece Türkiye'den bahsetmiyorum; global rekabet ve uluslararası piyasalardaki koşullar hakkında da oldukça uzun bir tecrübe ve birikimim var.

Vestel; bu sektördeki en büyük, en köklü ve en gelişmiş üretim ile Ar-Ge imkanlarından birine ve çok güçlü bir endüstriyel birikime sahip. Özellikle bölge dinamiklerine bakıldığında uzun zamandır en büyük ve en etkili oyunculardan biri olduğunu söyleyebiliriz. Ve elbette bunca yıllık birikimin oluşturduğu çok kuvvetli yanlar var: Güçlü bir network, güçlü müşteri ilişkileri ve pazarlara ilişkin daha önceden yapılmış yatırımların sonuç vermiş olması, buradaki tecrübeler. Bunların hepsi çok kuvvetli ve gerçekten etkileyici yanlar. Sadece bölgemiz veya Türkiye için değil, geniş perspektiften bakıldığında sektörde böyle bir oyuncunun kalmasının dengeleyici ve büyük katma değer yaratıcı bir rolü var.

Elbette daha sonra detaylı şekilde anlatacağım ancak kısaca şunu söyleyebilirim: Vestel geleneksel olarak hep hacim ve ölçekle bilinen bir şirket olmasına rağmen, artık 'çok satmaktan' ziyade 'çok kazanmaya' geçmemiz gerektiğini çok iyi biliyoruz. Yani hacimden değer yaratmaya geçmemiz gerekiyor. Hangi ürünlerde, hangi müşterilerde ve hangi pazarlarda var olacağımızı seçmemiz lazım. Hangi alanlarda kazanma potansiyelimiz var, hangilerinde kesinlikle kazanmak için başka oyun planları yapmamız gerekiyor; bunları netleştirmeliyiz. Dolayısıyla hem disiplini çok iyi sağlamamız hem de tercihlerimiz konusunda çok net ve şeffaf olmamız gerekiyor.

Birazdan iş ortamını ve buna verdiğimiz stratejik yanıtı sizlere daha detaylı anlatacağım. Ancak yanımızda CFO'muz, çalışma arkadaşım Zeynep Sarsan da var. Sözü kendisini tanıtması için ona bırakıyorum.

[00:05:40 - 00:10:05] Zeynep Sarsan: Teşekkürler Gökhan Bey. Herkese iyi günler diliyorum. Ben de kısaca kendimi tanıtmak isterim. Vestel'e Eylül 2026'da CFO olarak katıldım. Çok uluslu şirketlerde ve sanayi kuruluşlarında finans yöneticisi olarak 25 yılı aşkın deneyime sahibim. Kariyerime öncelikli olarak denetim alanında başladım. Ardından çok uluslu firmalarda üst düzey yöneticilikler yaptım. 2013'ten bu yana da Kibar Holding bünyesindeki çeşitli sanayi kuruluşlarında CFO olarak çalıştım. Vestel'e gelmeden önceki son görevim Assan Alüminyum'da CFO'luk rolüydü.

Kariyerim boyunca sorumluluklarım genel olarak klasik bir finans işlevinin çok ötesine geçti. Nakit yönetimi, finansal planlama, işletme sermayesi yönetimi, operasyonel verimlilik, maliyet optimizasyonu, süreç iyileştirme ve performans artırma gibi konulardaki dönüşüm programlarına ekiplerimle birlikte liderlik ettim. Şirketlerin yeniden yapılanma süreçlerinde aktif rol aldım.

Bu süreçler bana önemli deneyimler kazandırdı: Önce nakdi korumak, ardından operasyonel performansı geliştirmek, sonra yeniden kârlı hale gelmek ve nihayetinde finansal yapıyı güçlendirerek sürdürülebilir bir iş modeli kurmak konusunda ciddi tecrübeler edindim. Aslında Vestel'e gelişimin sebebi de budur. Bu göreve tüm bunları gerçekleştirebilmek için geldim. Önceliğim tabii ki nakit akışını güçlendirmek, kârlılığı desteklemek ve şirketin finansal dönüşümüne katkı sağlamak.

Göreve başladığımdan bu yana 4 ana alana odaklandım:

1. Nakit ve İşletme Sermayesi: Tahsilat süreçlerini güçlendiriyor, alacaklarımızı daha yakından takip ediyor ve operasyonlara bağlı nakit ihtiyacını azaltmaya çalışıyoruz.
2. Maliyet ve Verimlilik: Şirketin maliyet yapısını ve çalışma modelini gözden geçiriyor, süreç analizleri yapıyoruz.
3. Kârlılık ve Portföy Disiplini: Hangi ürünlerin, müşterilerin ve iş alanlarının daha fazla değer yarattığını analiz ederek kaynaklarımızı kârlılık potansiyeli yüksek alanlara yönlendiriyoruz.
4. Finansal Disiplin: Alacak finansmanı dahil farklı finansman alternatiflerini değerlendiriyoruz.

Bu önceliklerin hepsi birbiriyle bağlantılı. Nihai amacımız sadece iyileştirme alanlarını tespit etmek değil, bu iyileştirmeleri zaman içinde güçlü bir nakit akışına dönüştürmek.

Bu çalışmaların önemli bir kısmında uygulama sürecine geçmiş durumdayız. Ancak bunların finansal sonuçlara doğrudan yansıması elbette zaman alıyor. İçinden geçtiğimiz finansal yeniden yapılanma sürecini de bu açıdan değerlendiriyor ve bir bütün olarak bakıyoruz. Bu süreç, dönüşüm programını uygulamak için gerekli zamanı ve esnekliği sağlayacaktır.

Şimdi şirketin karşı karşıya olduğu zorlukları, dönüşüm stratejimizi ve önümüzdeki dönemin önceliklerini paylaşmak üzere sözü tekrar Gökhan Bey'e bırakıyorum.

[00:10:18 - 00:31:43] Gökhan Sığın: Teşekkürler Zeynep.

Faaliyet ortamındaki temel zorluklara nereden başlasak diye düşününce; olumsuz dış etkenler ve artan maliyet tabanı şirketin kârlılığını ne yazık ki olumsuz etkiledi. Bu noktada doğru bir tespit yapmalıyız ki, ilerlediğimiz yolda nasıl tekrar değer yaratabileceğimizi, neleri değiştireceğimizi ve bu değişikliklerin etkilerini hep beraber izleyebilelim.

Bu problemler 2025 veya 2026 senesinde aniden ortaya çıkmadı; uzun süredir olgunlaşan konulardı. Özellikle COVID döneminde dünyadaki para bolluğuyla oluşan ortamın ardından, Çin'in üzerindeki fiziki kısıtlamaların kalkmasıyla Çin, kendi üretim fazlasını

dünya pazarlarına güçlü bir şekilde sokmaya çalıştı. İç pazarlarındaki zayıflıklar da eklenince ihracat baskıları arttı ve ilk hedefleri birim gelirlerin yüksek olduğu Avrupa kıtası oldu. 2023'ün başından itibaren limanlara çok daha fazla konteyner geldiğini gördük. Dünya üretim kapasitesinin %30'una sahip olan Çin'in, iç pazara satamadığı ürünleri bu pazarlara yönlendirmesiyle şiddetli bir fiyat rekabeti oluştu. Büyüme sürecindeki tüm firmalar bundan olumsuz etkilendi.

Avrupa kıtası açısından bakıldığında bir diğer dinamik de savaş ortamı, jeopolitik riskler ve yaşlanan nüfus. Resmi rakamlar, Avrupa ekonomisinde talebin yavaşladığını ve gerilediğini gösteriyor. Çok büyük bir oyuncunun girmeye çalıştığı, mevcut pazarın ise fiziki hacmini ve talebini koruyamadığı bu ortamda ciddi bir fiyat rekabeti baskısı meydana geldi.

Yalnızca dış pazarlar değil, Türkiye'deki iş gücü maliyetlerindeki artışlar da oldukça hızlı gerçekleşti. Kurun nispeten yavaş seyretmesi ve iç maliyet enflasyonunun döviz artışının üzerine çıkması nedeniyle kur hareketleri oluşan kayıpları telafi edemedi. Bu koşullar birleştiğinde şirket hem hacim hem marj hem de likidite açısından sıkışık bir noktaya geldi. Bizim de böyle bir ortamda kendimizi nasıl konumlandıracağımıza bakmamız gerekiyordu.

Stratejik yeniden konumlandırmayı birkaç aşamada özetleyebilirim:

1. Yeniden konumlanma,

2. Normalleşme,

3. Büyüme ve Hayata Geçirme.

Hayata geçirme kısmı çok kritik. Asya rekabetinin devam edeceğini, Avrupa talebinin zayıf kalacağını ve Türkiye'deki yapısal maliyetlerin kendiliğinden iyileşmeyeceğini kabul ederek hareket ediyoruz. Yani aşırı iyimser olmadan yapıyoruz.

Eski model artık yanıt vermediği için yeni modellere geçiyoruz. Bu dönüşüm yolculuğunda adım adım hacimden değere geçişi uyguluyoruz. Kar marjı potansiyeli yüksek ürün kategorilerine ve büyüyen segmentlere odaklanıyoruz. Gerekirse bir OEM/ODM sağlayıcısı olarak gelişen pazarlara önceden hazırlık yapıyoruz.

Markalı ve katma değerli ürünlere daha fazla ağırlık veriyoruz. Vestel'in Türkiye'de güçlü bir münhasır kanalı ve tüketicide karşılığı olan bir marka altyapısı var. Buradaki değer zincirini geliştirip markadan daha fazla değer elde edeceğiz. Tüketiciler bütçelerinin elverdiği en iyi ürünü talep ediyor; gerek enerji performansı gerekse hacimsel olarak her zaman bir adım önde olan ürünleri pazara sunmaya hazırız.

Tüketici elektroniği segmentinde ise seçici bir daralmaya gitmemiz gerekiyor. İhtiyaçlarımızı iyi belirleyip tüketici elektroniğinin değer yaratma sürecimizdeki yerini yeniden tanımlıyoruz. Sıkı kârlılık kriterleri uygulayarak, her yatırım kararını ve ürün platformunu sürekli takip eden bir sistem kurduk.

Önceliğimiz beyaz eşyaya odaklanmak. Avrupa'da 255 milyon, Türkiye'de ise yaklaşık 28 milyon hane bulunuyor. Bu da yakın coğrafyada 300 milyona yakın hanenin düzenli bir yenileme takvimi var anlamına geliyor. Bu pazarın verimli ve güçlü bir tedarikçisi olarak kalmak, öngörülebilir ve kârlı bir iş modelini destekliyor.

Vestel'in ölçeği ve mühendislik birikimi muazzam; bu kazanımların hiçbirini kaybetmeden odağımızı koruyacağız. Ticari modelimizi daha seçici ve yalın hale getiriyoruz. Şirket içindeki karmaşıklığı azaltarak, değeri ya tüketicide ya da bünyemizde toplamamız gerekiyor. Yapay zeka çözümlerini ve organizasyonel dönüşüm adımlarını aktif şekilde uyguluyoruz.

Normalleşme adımına gelirsek:

- Portföy Optimizasyonu: Ürün çeşidini azaltıp işi daha yalın hale getiriyoruz.
- Operasyonel Verimlilik: Ar-Ge yatırımlarımızı sadece değer yaratan platformlara yönlendiriyoruz. Otomasyon, dijitalleşme ve yapay zekayı sonuna kadar kullanıyoruz.
- Nakit Yaratımı ve İşletme Sermayesi: Tahsilatları güçlendiriyor, envanter yönetimini en üst seviyeye çıkararak atıl sermayeyi minimize ediyoruz.

- Disiplinli Sermaye Tahsisi: Yatırımları çok sıkı bir önceliklendirme ile yapıyoruz.

Biz uluslararası pazar koşullarının kendiliğinden iyileşmesine bel bağlamıyoruz. Büyümemizi ve gelişmemizi kendi iç kaynaklarımızla ve verimlilikle sağlayacağız. Daha az masraf ve yatırımla yönetilebilen, ancak aynı çıktıyı veren bir üretim altyapısına geçiyoruz.

Kapasite kullanımını optimal seviyelere getirdik. Yeni kapasite yatırımı veya agresif pazar payı artışı peşinde koşmak yerine, operasyonel normalleşme ve olağanüstü yalın bir şirket yapısıyla hareket ediyoruz. Bütün bu dönüşüm adımları şu an aktif olarak uygulanıyor. Kampüs içindeki mesafelerin ölçülmesinden robotik otomasyona, yapay zekadan ofis alanlarının optimizasyonuna kadar her detay iş planımızın içinde yer alıyor. Ölçeğimizden ve önceliklerimizden ödün vermeden birim maliyetlerimizi düşürüyoruz.

Bu dönüşümün başarıyla tamamlanması için ise finansal esnekliğe ve zamana ihtiyacımız var. Çok daha dengeli, kararlı ve dayanıklı bir Vestel oluşturuyoruz. Dönüşümün nakit yaratma gücüne ve finansal yapıya nasıl yansıyacağını aktarması için sözü tekrar Zeynep'e bırakıyorum.

[00:32:50 - 00:38:15] Zeynep Sarsan: Teşekkürler Gökhan Bey.

Yönetim olarak bakışımızı 4 ana başlıkta özetleyebilirim:

1. Nakdi Korumak
2. Operasyonel Performansı İyileştirmek
3. Sürdürülebilir Kârlılık
4. Finansal Dayanıklılığı Yeniden İnşa Etmek

Önce likiditeyi koruyor, sonra operasyonel performansı iyileştiriyor, ardından bunu kârlılığa dönüştürerek güçlü bir finansal yapı inşa ediyoruz. Bunların bilançoya yansıması zaman aldığı için talep ettiğimiz ek zamanın ve finansal esnekliğin temel mantığı da budur.

Sizlerin ve tahvil sahiplerinin başarıyı finansal sonuçlar üzerinden değerlendirileceğinin farkındayız. Bu yüzden odağımız disiplinli uygulama, net sorumluluk ve ölçülebilir ilerleme.

Bankalarla yürüttüğümüz Finansal Yeniden Yapılandırma süreci de genel çözümün önemli bir parçası. Bu çerçevede sağlanan destek, şirketimizin istikrar kazanmasına ve günlük faaliyetleri için gereken finansmana erişmesine yardımcı oluyor.

Sözü yeniden Gökhan Bey'e bırakıyorum.

[00:38:18 - 00:43:40] Gökhan Sığın: Teşekkürler Zeynep.

Süreci üç temel kelimeyle özetlemek istiyorum: Denge, Dayanıklılık ve Tutarlılık. Güvendiğimiz 3 ana husus var:

1. Sağlam Temel,

2. Net Dönüşüm Planı,

3. Finansal Esneklik ve Zaman.

Yönetim ekibi olarak odağımız, bu dönüşüm planını en yüksek hızda uygulayıp Vestel'in küresel rekabet sahnesinde hak ettiği güçlü yere gelmesini sağlamaktır. Adeta yepyeni bir Vestel inşa ediyoruz. İlginiz ve desteğiniz için teşekkür ederiz. Şimdi sorularınızı alabiliriz.

[00:43:44] Gülşah Beşikçioğlu: Teşekkür ederiz Gökhan Bey. Katılımcılarımız sorularını platform üzerindeki Soru-Cevap ekranından iletebilirler. İlk soru Gökhan Bey sizin için: 'Yeniden kârlılığa dönmek için nasıl bir strateji izliyorsunuz? Faaliyetlerin ne zaman kârlı bir aşamaya geleceğini düşünüyorsunuz?'

[00:44:12 - 00:47:15] Gökhan Sığın: En başta belirttiğim gibi hacimden değere geçiyoruz. Baktığımız her işin içerisinde değeri görmeye çalışıyoruz. İlk ve en hızlı etki alacağımız yer maliyet ve verimlilik oldu. Şirketin hafif, yalın ve global rekabete hazır hale gelmesi şart. Organizasyonel dönüşümü hızla gerçekleştiriyoruz. Sabit gider kontrolü ve genel giderler konusunda kararlı bir planımız var. Amacımız, bu bölgenin en rekabetçi ve en yalın sanayi şirketlerinden biri olmak. Şirket metriklerini anlık takip ediyoruz. Örneğin petrol fiyatlarındaki artış riskine karşı portföyümüzü nasıl yöneteceğimizi önceden planlıyoruz. Maliyette, müşteri ilişkilerinde, fiyat ve satış politikalarında tam bir disiplin uyguluyoruz.

[00:49:24] Gülşah Beşikçioğlu: Teşekkürler Gökhan Bey. İkinci soruyu Zeynep Hanım sizin için alıyorum: 'Şirket nasıl kaynak yaratacak? Dönüşümü sağlamak için nereden kaynak bulacaksınız? Şirkette yeterli nakit ve işletme sermayesi var mı?'

[00:49:43] Zeynep Sarsan: İşletme sermayesinin 3 temel kalemi olan alacaklar, borçlar ve stoklara odaklandık: Alacak takibini sıkılaştırıyoruz, atıl stokları nakde çeviriyoruz ve

yurt dışı müşterilerimiz üzerinden uygun maliyetli tedarikçi finansmanı yöntemlerini devreye alıyoruz.

[00:52:47] Gülşah Beşikçioğlu: Teşekkürler Zeynep Hanım. Gökhan Bey: 'Gelecek 12 ay içerisinde neleri başarmak istiyorsunuz? Hangi operasyonel göstergeleri takip edeceksiniz? Hangi pazarlara yöneliyorsunuz? Amerika ve Ar-Ge stratejileriniz nelerdir?'

[00:53:27] Gökhan Sığın: Takip ettiğimiz temel metrik FAVÖK ve FAVÖK'ü oluşturan alt kalemlerin gelişimi. Şirket metriklerini takip ederken sipariş defteri takibi gibi çok günlük ve anlık metriklerden bahsediyoruz. Pazarlarda bulduğumuz kâr ve gelir fırsatlarının yanı sıra, şirket içerisindeki verimsizlik odaklarını da tespit edip bunları sonuna kadar ortadan kaldırmayı hedefliyoruz. Tüm bu süreçleri yürütmek üzere hâlihazırda kurulmuş çalışma gruplarımız aktif şekilde görev yapıyor.

Ar-Ge Stratejimiz: Ar-Ge yatırımlarını doğrudan nakit akışı yaratacak ve kârlı büyüme segmentlerine hitap edecek projelerle sınırlandırdık.

Hedef Pazarlar: Vestel, 160 ülkeye ihracat yapabilen küresel bir altyapıya ve her pazara uyum sağlama yetkinliğine sahip. Bu doğrultuda özellikle bulaşık makinesi ve pişirici ürün grubunda büyüme potansiyeli yüksek pazarlara odaklanıyoruz.

Amerika Stratejisi: ABD, yıllık 40 milyar doların üzerinde büyüklüğe sahip bir pazardır. Buradaki kanallardan elde edilecek pazar payı şirketimize ciddi katkı sağlayacaktır.

[00:59:05] Gülşah Beşikçioğlu: Çok teşekkür ederiz Gökhan Bey. Tüm yatırımcılarımıza soruları için teşekkür ediyoruz. Eurobond ve finansal yeniden yapılanma ile ilgili diğer detaylı sorularınız için ekranda yer alan iletişim bilgileri üzerinden danışmanlarımıza ulaşabilirsiniz.

Vestel Eurobond Yatırımcı Sunumu'nun sonuna geldik. Değerli zamanınız ve ilginiz için teşekkür ederiz.

[00:59:56] Gökhan Sığın: Teşekkürler.