

Doğanlar Mobilya Grubu'nun Global Büyüme Planı

Doğanlar Mobilya Grubu, sektörde Türkiye'nin önde gelen kuruluşlarından... 5 büyük markasıyla, dünya çapında 657 mağazasıyla faaliyet gösteriyor. Doğanlar Mobilya Grubu Yönetim Kurulu Üyesi İsmail Doğan, zorluklara rağmen 2022 yılını büyümeyle kapattıklarını söylüyor ve ekliyor: "Yıl sonuna kadar yurt içinde 100-110, yurt dışında 20-25 yeni satış noktası hedefliyoruz. 2023 yılında konsolide satış gelirlerimizin yüzde 5-8.5 oranında yatırım yapacağız."

2022 yılı ekonomi açısından zor bir yıl oldu. Ancak, Doğanlar Mobilya Grubu olarak bu zor yılı başarılı bir şekilde kapattık.

2022 yılında, bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 120'lik satış büyümesi yakaladık. Net kârımız bir önceki yıla göre 6 kat artarak 180 milyon TL'ye ulaştı. Rakamlar 3 milyar 831 milyon TL düzeyindeki bir hasılatla işaret ediyor. Brüt kâr marjı ise 2021 yılında yüzde 33 iken, 2022 yılında yüzde 37 olarak gerçekleşmiş durumda ve 550 Milyon TL FAVÖK tutarına ulaştık.

Paylaştığım bu tablo, bizim için bu kadar zor bir yılı başarıyla geride bıraktığımızı anlatması açısından gurur kaynağı oldu.

Büyüme getiren strateji

Doğanlar Mobilya Grubu'nun bünyesinde 5 önemli markamız var. Biz bu 5 markanın ürün portföylerini, esnek üretim modeli uygulamasıyla güçlendirdik. İzlediğimiz bu strateji büyümeye önemli katkı yaptı.

Lojistik ve operasyon maliyetlerini optimize etme amacıyla yurt içinde 6 noktada lojistik ve operasyon merkezleri kurduk. İzmir, Ankara, İstanbul Tuzla,



İsmail Doğan

Hadımköy ve Kayseri'de toplam 19 bin metre kare perakende bölge deposu ile Biga'da 20 bin metre kare, Düzcü'de 25 bin metre kare 2 depo alanını devreye aldık. Bizim açımızdan rakamlarla desteklenen başarı önemli elbette, ama bunun yanı sıra özellikle sürdürülebilirlik adına iyi işler yapma çabamız var. Bu strateji doğrultusunda "Sürdürülebilirlik ofisi" kurduk... 2023 yılında bu alanda önemli bir yol kat edeceğimize inanıyorum.

Globalde yeni vizyon

Doğanlar Mobilya Grubu olarak, uluslararası pazarda yerimizi sağlamlaştırmak bizim öncelikli hedeflerimizden birini oluşturuyor.

2022 yılı sonunda, 5 markamızla, 561 yurt içi, 96 yurt dışı olmak üzere toplamda 657 satış noktasına ulaştık. Bu yıl için yeni lokasyonlarda mağaza açma çalışmalarımız hızla devam ediyor.

Bugün 650'den fazla noktada müşterimizle buluşuyoruz, yıl sonuna kadar yurt içinde 100-110, yurt dışında 20-25 yeni satış noktası hedefliyoruz.

2023 yılında konsolide satış gelirlerimizin yüzde 5-8.5

Yurt dışı büyüme odaklarında Avrupa olduğunu belirten Altinyıldız Classics&BR Yurtdışı Operasyonları Genel Müdürü ve İcra Kurulu Üyesi Osman Çavuşoğlu, Rusya'da 18 mağazadan 30 mağazaya çıkarak pazar lideri olmak istediklerini söylüyor. Berlin'de 5 olan mağaza sayısını yıl sonuna kadar 20'ye çıkarmak istediklerini paylaşan Çavuşoğlu, "İngiltere, Polonya, İtalya, Makedonya ve Sırbistan'da büyüyeceğiz. Avrupa dışında Kuzey Afrika'da Cezayir'de mağazacılık operasyonumuzu geliştireceğiz" diyor.

Yurt dışında 89 mağazası bulunan Doğanlar Mobilya, 2023 yılında 20-25 satış noktası daha açmayı hedefliyor. Doğanlar Mobilya Grubu CEO'su İsmail Doğan, mercek altına aldıkları ülkelerle ilgili şu bilgileri veriyor:

"Fransa, Hollanda, Afrika, Orta Doğu, Kıbrıs, Balkan ve Türk Cumhuriyetleri bizim için önemli noktalar. Bunların yanı sıra Afrika'daki diğer ülkelerde de yatırım yapmaya devam etmeyi plan-

OSMAN
ÇAVUŞOĞLUİSMAIL
DOĞAN


lıyoruz. Ancak bunların yanı sıra en büyük büyümeyi e-ticarette yapmayı hedefliyoruz. Bu alanda büyümek, globalleşme adına yaptığımız yatırımlar kapsamında büyük önem taşıyor."

YÖNELİMİN NEDENİ

Şirketlerin yurt dışında büyümeye odaklanmasının pek çok nedeni var. Yurt içinde doyuma ulaşmanın yanı sıra iç pazardaki daralma, döviz girdisinin önemi gibi pek çok başlık söz konusu. Ancak en büyük motivasyon, elbette global marka olma isteği.

Örneğin Türkiye'de marka bilinirliği ve mağaza adedi anlamında belli bir doyum noktasına ulaştıklarını düşünen Ipekyol- Twist- Machka Genel Müdürü Uğur Ayaydın, bu nedenle geçen yıl, ilk kez plaj giyim ve ev kozmetiği gibi yeni farklı kategorilere yöneldiklerini belirtiyor. Bundan sonra dünya sahnesinde global oyuncu olmak istediklerini belirten Ayaydın, "Bu nedenle marka sağlığı araştırmalarından da rasyonel olarak gördüğümüz ve iç pazarda yakaladığımızı düşündüğümüz marka bilinirliğiyle büyümeyi, tutarlı ve dengeli bir biçimde yurt dışı pazarında da sergilemek amacıyla çalışmalarımızı sürdürüyoruz" diyor.

Marka yolculuklarında nihai hedeflerini "dünya markası olmak" şeklinde ifade eden Ariş Pırlanta Yönetim Kurulu Başkanı Kerim Güzelis'e şöyle konuşuyor:

"Son 3 yılda pandemi dönemi, iç pazardaki daralma ve rekabet gibi etkenler bizi mevcut stratejilerimizi revize ederek bazı planlarımızı ve hareketlerimizi gözden geçirmeye yöneltti. Yurt dışında yatırım yapacağımız hedef pazarları, önden çok iyi analiz ederek adım adım ilerliyoruz. Dünya markası olma vizyonu kapsamında, çok hızlı ve yanlış adımlar atmaktansa yavaş ama sağlam adımlarla ilerlemeyi tercih ediyoruz. Dünyada üst segment mücevherciler ile alt segment kuyumcular arasında orta segmentte, birçok ülkede boşluk var. Girmeyi planladığımız pazarlar, yoğunluklu olarak bu pazarlar. Orta segmentte kaliteli ürün, iyi hizmetle konumlanmak istiyoruz." 

"PLANLARIMIZ DEĞİŞMEDİ"

NURİ ÖZTAŞKIN
YATAŞ GRUP CEO'SU



BÜYÜME HEDEFİ

Yurt dışında 100'ü mağaza, 67'si corner olmak üzere toplam 167 satış noktasında tüketicilerle buluşuyoruz. Yurt içi ve yurt dışında toplam 1.150 satış noktasında bulunuyoruz. Puffy markamızla 2022 yılında yurt dışında toplam 34 münhasır mağaza açtık. Böylece 2022 yılında toplam açılan mağaza sayımız 170 adede ulaştı. Ana pazarlarımız olan Rusya, Almanya ve ABD'de çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Franchising sistemiyle özellikle Orta Doğu, Doğu Avrupa ve Asya'da büyütüyoruz. 2023 yılında özellikle Afrika ve Hindistan'da atılım yapacağız.

DEPREM ETKİSİ

Deprem bölgesinde bulunan 60 mağazamızdan 8'i ağır hasar aldı. Bayilerimizle koordineli şekilde ilerleyerek, bölgedeki orta ve uzun dönem yol haritamızı çalışacağız. 2023 için kurumsal mağazacılık tarafında yurt içinde 5 mağaza açma hedefimiz var. Kurumsal mağazalarımız 4 büyük ilde bulunuyor, bu nedenle yaşanan deprem felaketi planlarımızı değiştirmedir. 2023 yılında bayilik tarafında 20 adet Enza Home ve 40 adet Yataş Bedding olmak üzere 60 mağaza açma hedefimiz bulunuyor. Şu an için hedefimizde herhangi bir değişiklik yapmadık. 2023'te 115 mağaza açma hedefimizde bir değişiklik bulunmuyor.



14 şirketin yurt dışı karnesi

Şirket	Toplam mağaza sayısı	Yurt dışı mağaza sayısı	2023'te yurt dışında kaç mağaza açacak?
LC Waikiki	1.290	735	90
Defacto	513	218	38
Koton**	446	194	59
Yataş	1.150	167	*
Kiğılı	366	166	25
Doğanlar Mobilya	650	89	25
İpekyol-Twist-Machka	305	53	19
Altinyıldız	235	50	35
Gürmen	147	49	*
Konfor Mobilya	123	49	7
Karaca	300	43	4
Dagi	133	26	12
Atasay	167	16	3
Suwen	162	6	*

*Bu bilgiye ulaşamadık. **Yurt dışı mağaza sayısının, yurt içi mağaza sayısını geçmesi hedefi doğrultusunda en az açması gereken mağaza sayısıdır.

Not: Yurt dışı mağaza sayısına göre sıralanmıştır.

Türkiye ekonomisinin en önemli oyuncularını barındıran perakende sektöründe şirketler global atağa geçti. Cirolarının içinde ihracatın ve yurt dışı mağaza gelirlerinin payını artırma yarışına giren şirketler, global marka olma yolunda vites yükseltiyor.

Pek çok şirket için marka bilinirliği ve mağaza sayısı konusunda iç pazarın doyuma ulaşması, yurt dışı yatırımlarını hızlandırıyor. Defacto, LC Waikiki gibi sektörün devlerinin yeni yatırımlarında yurt dışı mağazalar ağırlık gösteriyor. Koton da 2023 yılında yurt dışı mağaza sayısının yurt içini geçmesini hedefliyor ve yatırımlarını bu doğrultuda şekillendiriyor. Bununla beraber pek çok şirket de yurt dışı mağaza sayısını artıracak. İlk kez yurt dışına açılan şirketlerin de sayısı az değil.

PAY ARTIYOR

Globalleşme stratejileri doğrultusunda perakende sektöründeki oyuncuların yurt dışı mağazalaşma atağı sürüyor. Şirketler, ciroda yurt dışının payını artırma hedefiyle atılım yapıyor. Örneğin ilk yurt dışı mağazasını 2014 yılında Azerbaycan'da açan Karaca Grup'un şu an 27 ülkede 43 mağazası bulu-

nuyor. Önümüzdeki dönem hedefleri arasında yurt dışındaki mağaza sayısını artırmak olduğunu belirten Karaca Yurtdışından Sorumlu Genel Müdürü İlker Akalın, yakın coğrafyalardan sonra global pazarda güçlerini artırmak istediklerini söylüyor.

Global arenadaki konumunu sağlamlaştırmak isteyen bir diğer marka, Konfor Mobilya. 2022 yılında yurt dışında 5 mağaza açtıklarının bilgisini veren Konfor Uluslararası Pazarlar Direktörü Serkan Şen, bu yıl 7 mağaza açmak istediklerini ifade ediyor.

Ayaydın-Miroglio Grup'un ise toplam 305 mağazasının 53'ü yurt dışında yer alıyor. 2022 yılında yurt dışında 3 mağaza açtıklarını söyleyen İpekyol-Twist-Machka Genel Müdürü Uğur Ayaydın, yurt dışı payını artırma planlarıyla ilgili şunları söylüyor:

"Faaliyet gösterdiğimiz yurt dışı pazarlarda ve hedef pazarlarda hem franchise sistemi hem kendi yatırımlarımızla mağaza sayımızı artırmayı hedefliyoruz. 2023 sonuna kadar 19 yeni mağaza açmayı planlıyoruz. Hedef pazarlarımızdan biri olan Rusya'da 6 mağaza, Mısır'da ise 3 yeni mağaza açma hedefimiz var. Körfez Bölgesi'nde halihazırda faaliyet gösterdiğimiz ülkelerdeyse toplam 10 yeni mağaza açma hedefimiz mevcut."

YURT İÇİNİ GEÇTİ

Perakendenin önde gelen şirketleri, yeni yatırımlarını yurt dışı ağırlıklı sürdürüyor. Örneğin 2022 yılında toplam 20 mağaza açan Kiğılı, bunun 15'ini yurt dışında hayata geçirdi. 2023 yılında da yurt dışında 25 olmak üzere toplam 30 mağaza açarak global yatırımlarına ağırlık verecek.

LC Waikiki'nin toplam 1.290 mağaza sayısının 735'i yurt dışında bulunuyor. Yeni mağaza açılışlarında da yurt dışını önceliklendiren şirket, 2023 yılında globalde 90 mağaza açmayı planlıyor.

Mağazalarının 295'i yurt içinde, 218'i yurt dışında bulunan Defacto da yeni mağaza açılışlarında yurt dışına odaklanıyor. Geçen yıl açtıkları 39 mağazanın 33'ünün yurt dışında olduğunu belirten



Yılmaz, sözlerini şöyle sürdürüyor: “Geçtiğimiz yıl 1,5 milyona yakın yeni müşteri internet sitemize kaydoldu. 2022’yi Boyner’de e-ticaret odaklı büyük dönüşümün başlangıç yılı kabul ediyoruz. 2023 Boyner için e-ticarette sıçrama yılı olacak.”

DEĞİŞİMİN YÖNÜ

Perakendenin bu iki dev markasının yanında 2022 birçok şirket için e-ticarette dengeler açısından önemli bir yıldır. Silk and Cashmere CEO’su Ferhat Zamanpur, geçtiğimiz yıl online mağaza satış tutarlarının neredeyse offline mağaza satışına ulaştığını söylüyor. “Türkiye’de online kanallar markalar tarafından genellikle outlet ve indirim mecrası olarak kullanıldığından bu durum bizim için önemli ve kârlı bir başarı” diyen Zamanpur, sözlerini şöyle sürdürüyor: “Ayrıca 2023’te Türkiye’de cirosunun çoğunluğunu e-ticaretten



FİZİKSELDEKİ SEPET ORTALAMASI DAHA YÜKSEK



İSMAİL DOĞAN / DOĞANLAR MOBİLYA GRUBU CEO’SU

İLK GÖZE ÇARPAN ETKEN

Hali hazırda offline satış kanallarımızın toplam ciroya oranı yüzde 95 olarak gerçekleşiyor. Pandemi dönemini de değerlendirdiğimizde online satış hacminin büyümesiyle birlikte döşeme ve panel grubunda ciddi bir sepet artışı gözlemlendi. Müşterilerimiz oturma odası, yemek odası ve yatak odası olarak ürünleri koleksiyon ve takım şeklinde almaya başladı. Bu satın alımlar da sepet tutarının artışında ilk göze çarpan etken oldu. Uyku grubundaysa yatak alan müşterilerin ürüne uygun alez, çarşaf, nevresim ve yastık yorgan gibi ek ürünleri birlikte alarak sepetteki ürün adetini de artırdıklarını gözlemledik. Bu markalarımıza olan güvenin online satışta da oluştuğunu bizlere göstermiş oldu.

“E-TİCARET SATIŞLARI YÜKSELECEK”

Ancak fiziksel mağazalarımızın sepet ortalamalarının nispeten online mağazalarımıza göre daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. E-ticaret satışları yeni kuşakların üstün dijital okuryazarlık seviyesi ve online alışverişe yatkınlığıyla daha da yükselecek. Sitelerimizdeki kişiselleştirme ve artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik gibi ürünü evinizde görebileceğiniz uygulamalar, sanal tur gibi evinizden çıkmadan mağaza gezebileceğiniz imkanlar sunmak müşteriye sitelere çekmeye devam edecek. Bu uygulamalar müşterilerin sadece bir ürün değil gördükleri odayı, evi almaya yani deneyimi satın almasını sağlayacak. Bu da sepetteki ürün adetinin ve sepet tutarının artacağını gösteriyor.

yapan ilk marka olma hedefimiz var. Bu hedefe de silkcandcashmere.co.uk sayfamızın açılmasıyla çok emin adımlarla ilerliyoruz.”

Enza Home ve Yataş Bedding, 2022 yılında online kanallarında ciroda yüzde 200’lük büyüme gerçekleştirdi. Enza Home ve Yataş Bedding Pazarlama ve Satış Genel Müdür Yardımcısı Ayça Mutluer Bayraktar, böylece toplam satışlardan online’in aldığı yüzde 5,5’lik payı yüzde 7,6’ya çıkardıklarını söylüyor. “Yurt dışı online satışlarını da düşündüğümüzde bu oran yüzde 10’un üzerine çıkıyor” diyor.

Altını yıldız için de geçtiğimiz yıl yeni denge yılı oldu. Pandemide uygulanan hafta sonu kısıtlamaları ve müşterilerin kalabalık mekanlarda bulunmama hassasiyeti nedeniyle online satışların payının yüzde 35’ten 2021 yılında kısmi kontrollü dönemde, yüzde 28’e gerilediğini ifade eden Altını yıldız Classics ve BR Mağazacılık Online Kanallar ve Pazarlama Direktörü Onur Uluğ, “2022 yılındaysa tüm perakende satış ciromuzun yüzde 21’ini online kanallarımız gerçekleştirdi” diye konuşuyor.

ODAKTA DENEYİM VAR

Şirketler hem fiziksel hem online kanallardaki güçlerini artırmak çalışmaya devam ediyor. Bu noktada teknoloji yatırımlarıyla deneyimi iyileştirmek öne çıkıyor.

Altını yıldız Classics ve BR Mağazacılık, dijital müşteri deneyimini ve kolaylığını mağazadaki müşterilerine sunmaya odaklanıyor. Eş zamanlı olarak mağazalardaki koşulsuz müşteri mutluluğu politikalarını ve hizmet seviyelerini online kanal-



AYÇA MUTLUER
BAYRAKTAR



Online'da gelecek hedefleri iddialı

Şirket	Hedef
Altinyıldız	5 yıl içinde cironun yüzde 40'ının online'dan gelmesi planlanıyor.
Boyner	2028 yılına kadar cironun yüzde 50'sinin online'dan gelmesini hedefliyor.
Doğanlar Mobilya	Kişiselleştirme ve artırılmış gerçeklik gibi uygulamalarla online'ın payını artırmayı hedefliyor.
Enza	Online'da altyapısını güçlendirmek için yatırım yapıyor, online'a özel ürünleri artırmayı planlıyor.
Goldmaster	5 yıl içinde cironun yüzde 50'sinin online'dan gelmesini hedefliyor.
Kiğılı	Online ve fiziksel mağaza arasındaki farkın minimuma ineceğini hesaplıyor.
Silk&Cashmere	2023 yılında cirosunun yüzde 50'sinden fazlasını online'dan yapma hedefi var.
Migros	Hız ve hizmet kapasitesini artırmak için online alışverişe sürekli yatırım yapıyor.

larına entegre etmeye çalıştıklarını belirten şirketin online kanallar ve pazarlama direktörü Onur Uluğ, "Elimizde omni-trade'i sağlayacak çok güçlü argümanlarımız bulunuyor. Manevra kabiliyeti yüksek ve her şeyiyle bize ait bir e-ticaret platformu, aplikasyonu ve orkestra şefi gibi çalışan bir 'Gönderi Karar Destek Sistemi'miz var. Bu güç bizim müşterilerimize tüm kanallarda aynı bakış açısıyla yaklaşmamıza yardımcı oluyor. Bu sistem müşterimize nerede olursa olsun online satın aldığı ürünleri birkaç saat içinde ulaştırmamıza imkan tanırken offline müşterimizemse dijital çözümler sunmamıza yardımcı olacak" diyor.

Boyner son dönemde deneyim odaklı yeni nesil mağaza sayısını artırma stratejisiyle ilerliyor. Eş zamanlı olarak da online tarafta sundukları deneyimi de iyileştirmeye odaklandıklarını belirten Boyner Büyük Mağazacılık E-ticaret Genel Müdür Yardımcısı Efsun Janset Yılmaz, "Mağazalarımızda sunduğumuz bu alışveriş deneyiminin online kanallarımızda da aynı kullanıcı deneyimini yansıtacak şekilde devam etmesi için yatırım yapıyoruz. Hiper kişiselleştirmenin tüm olanaklarını yansıtabileceğimiz bir deneyim için son aşamaya geldik. All-Line satış kanalı yatırımlarımız, ortalama sepet büyüklüklerimiz, müşteri segmentlerimizdeki değişim gibi başarılarımızın yanı sıra teknolojik altyapı yatırımlarımızla ciddi yol aldık. Bu çalışmalarımızın



sonucu olarak boyner.com.tr yenilenen yüzüyle ayrıcalıklı bir online deneyim yaşatmaya hazırlanıyor" diyor.

ENTEĞRE KAMPANYA DÖNEMİ

Ariş hem online hem offline satışları artırmak için dijital reklam bütçesinin tüm pazarlama bütçesindeki payını artırdı. Site trafiğindeki artışın offline mağaza trafiğini de doğru orantılı olarak artırdığını belirten Ariş Pırlanta Genel Müdürü Eda Güzeliş, tüm satış kanallarında omnichannel mantığıyla entegre kampanya kurguları yaptıklarını söylüyor.

Güzeliş, yaklaşımlarının getirilerini de şöyle paylaşıyor: "Bu kurgularla online ve offline tarafta ciroyu artırıyoruz. Ariş Pırlanta olarak dijitalleşme çalışmalarımıza ağırlık vererek özellikle pandemi süreci ve devamında online müşterilerimizle her kanaldan iletişimi güçlü tutarak sadakat oranını yükseltmeye devam ediyoruz."

Enza, online'da altyapısını güçlendirirken, ürün yelpazesini güncelliyor, online'a özel ürünler sunuyor. Yaş ortalaması yüksek olan müşterilerinin kullanıcı deneyimini iyileştirmek için görsel ve yazı büyüklüğü üzerinde geliştirmeler yaptıklarını belirten Enza Home ve Yataş Bedding Pazarlama ve Satış Genel Müdür Yardımcısı Ayça Mutluer Bayraktar, "Ayrıca online mağazalarımızda ürün incelerken, ihtiyaç duyduklarında mağaza personellerimizle doğrudan görüşüp ürünler hakkında bilgi alabilecekleri altyapıyı geliştirmek



Alışverişte online'in payı artıyor

Cirodan alınan pay (%)

Şirket	Fiziksel mağaza	
	Online	Offline
Silk&Cashmere	65	35
Boyner	70	30
Altinyıldız	79	21
Goldmaster	80	20
Migros	84	16
Enza	90	10
Faik Sönmez	91,5	8,5
Doğanlar Mobilya	95	5
Arış	96	4

oldu" diyen Çelimli, "Migros Sanal Market'in 81 ilde yaygınlaşmasıyla sadece 3 yılda 11 kat büyüdük" diye konuşuyor.

Boyner Büyük Mağazacılık E-ticaret Genel Müdür Yardımcısı Efsun Janset Yılmaz, "2022, müşterimizle deneyim mağazacılığı konseptimizle geliştirdiğimiz organik etkileşimin yansımalarını gördüğümüz başarılı bir yıl oldu" diyor. Geçtiğimiz yıl online kanallardan gerçekleştirdikleri satışların tüm satışlardan yüzde 30 pay aldığını dile getiren