

2020 Yıl Sonu Sonuçları Transkripti TÜRKiYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.

2 Şubat 2021

TÜRKiYE ŞİŞE ve CAM FABRİKALARI A.Ş.

İçmeler Mah. D-100 Karayolu Cad.
No.44A Tuzla İstanbul Türkiye

T 0850 206 33 74
T 0850 206 37 91
T 0850 206 28 13

sisecam.com.tr

TÜRKiYE İŞ BANKASI
kuruluşudur

Moderatör

Hanımfendiler, beyefendiler, Şişecam 2020 Yıl Sonu Konsolide Mali Sonuçlarının değerlendirileceği yıl sonu sunumuna hoş geldiniz. Şimdi sözü Şişecam Mali İşler Başkanı Sayın Görkem Elverici'ye bırakıyorum. Buyurun efendim, söz sizde.

Görkem Elverici

Çok teşekkürler. Hanımfendiler, beyefendiler, 2020 yılına ait finansal sonuçları değerlendireceğimiz ve Şişecam'ı gelecekte nelerin beklediğine dair detayları paylaşmaya çalışacağımız yıl sonu telekonferansımıza hoş geldiniz.

Bugünün ilk gündem maddesi ile başlamak gerekirse, Şişecam'ın finansal ve operasyonel performansı ile beraber, her bir iş kolunun ve coğrafyanın karlılık performansını ele alacağız. Ardından nakit pozisyonumuza ve sermaye dağılımımıza odaklanacak ve sürdürülebilirlik önceliklerimizle devam edeceğiz. Ve sizleri What's Next? başlığı altında "One Şişecam" projemiz hakkında bilgilendirerek sunumumu sonlandıracağız. Sunumuzun sonunda sorularınızı almaktan memnuniyet duyacağımızı belirtiriz. Sunumumuzun ve Soru-Cevap oturumunun geleceğe yönelik ifadeler içerebileceğini, tahminlerimizin mevcut pazar koşullarına dayandığını ve değişebileceğini sizlere hatırlatmak isteriz.

Üçüncü slaytta görüleceği üzere operasyonlarımızda gösterdiğimiz üstün performans sayesinde yine bir rekor yıla imza attık ve gelirlerimizi yıllık bazda %18 artırarak 21.3 Milyar TL olarak gerçekleştirdik. Pandeminin başlarında yavaşlayan operasyonlarımızın yeniden canlanmasıyla, dördüncü çeyrek hem gelir hem de FVAÖK açısından en güçlü çeyrek dönemimiz olarak kayda geçti. Her ne kadar zor bir yıl geçirmiş olsak da, 2020 yılını, 2019 yılının sadece 55 baz puanı altında %23 FVAÖK marjı ile kapattık ve düzeltmelerden sonra ana ortak net karımız 2 Milyar TL seviyesinde gerçekleşti.

Dördüncü slaytta gördüğümüz gibi, mimari cam alanındaki faaliyetlerimizin operasyonel performansımıza olan muazzam katkısı sayesinde, beklentileri önemli ölçüde aştık. Bu performansın itici güçleri, Türkiye'de renovasyon tarafında görülen canlanma ile beraber artan inşaat faaliyetleri, Avrupa'daki yukarı yönlü fiyatlandırma trendi, Rusya operasyonlarımızın gösterdiği güçlü performans, Hindistan'ın eski gücüne hızla kavuşması ve Türkiye'de oto cam operasyonlarında kaydedilen hacim artışı oldu. 2020 yılının ilk yarısında kaydedilen %18'lik daralmaya kıyasla, düzcam operasyonlarımızın hacmindeki daralma yıllık bazda %4 ile sınırlı kaldı. 2020 yılında yakın coğrafyalardaki karşılanmamış talep göz önüne alındığında, 2021 yılı mimari cam operasyonları için daha iyi bir görünüm vadediyor. İnşaat faaliyetlerinin hız kesmeden devam ediyor olması, Türkiye için özellikle de bu yılın ilk yarısına dair umutlarımızı artırıyor. Bu noktada, çeşitlendirilmiş portföyümüz sayesinde sürekli değişen koşullara rahatça adapte olacak kuvvete sahip olduğumuzu da hatırlatmak isterim.

Pandemiden en fazla etkilenen ikinci iş kolu cam ev eşyası oldu. Öte yandan bu iş kolu, kendi alanında görülen ertelenmiş talebin yarattığı konjonktürel iyileşmeden faydalanırken, en güçlü duruşu ise perakende sektörü sergiledi. Noel süresince peş peşe uygulanan sokağa çıkma yasaklarının da etkilediği artan hane halkı tüketimi ve yaz sezonunda kısıtlamaların gevşemesiyle beraber, yılın ilk yarısında %20 seviyesinde gerçekleşen hacim daralmasını 2020 yılı için %11 ile sınırlamayı başardık.

Daha önce duyurduğumuz gibi, V-Block Teknolojisi'nin resmi izin ve onay süreçlerini sonuçlandırmış bulunmaktayız. Kamu sağlığını gözetme sorumluluğuyla, toplam cam ev eşyası iş kolu üretim kapasitemizin yaklaşık %10'unu V-Block Teknolojisi ile üretilen ürünlere ayırarak bu teknolojiyi öncelikli seçili içecek ve sofraya grubu ürünlerine uygulayacağız. Ürünlerimiz kısa bir süre içerisinde Türkiye'deki raflarda yerlerini alacak ve ilgili açıklama yapılacaktır.

Beşinci slaytta geçtiğimizde, ihracat pazarındaki güçlü pozisyonumuz neticesinde, cam ambalajlama faaliyetlerimiz 2019 performansının üzerine tekrar iyileşme kaydederek 2020 yılında da oldukça başarılı sonuçlar verdi. Türkiye pazarında hacimler yıllık %6 artış ile güçlü seyrine devam ederken, Rusya'da daha düşük performans kaydedildi. Ancak Türkiye'de artan ihracat ve güçlü fiyatlandırma koşulları sayesinde toplam satış hacmimiz %6 oranında arttı. Geri dönüştürülebilirlik özelliği ile içerdiği ürünü koruyan yapısı sayesinde, cam ambalajlama sektörünün sağlıklı ve çevre dostu çözümlerle kendi talebini yaratmaya devam edeceğine inanıyoruz.

Yılın ikinci yarısında gösterdiği düşük performansla rağmen, kimyasallar operasyonlarımızın, dördüncü çeyrekteki etkisi bir miktar azalmış olsa da, TL'deki değer kaybından faydalanarak Şişecam'a en yüksek marj katkısını yapmaya devam etti.

Geçtiğimiz yıl boyunca düzcam pazarında yaşanan belirsizlikler soda külü satış hacmini aşağıya çekerken, 2021 yılı için planlanan soğuk tamirler fiyatlandırma görünümünü baskıladı. Soda külü satış hacmimiz 2020'de yıllık bazda %8 oranında azalmış olsa da, bu yılın ikinci yarısından itibaren talebin tekrar canlanmasını bekliyoruz. Dördüncü çeyrekte krom kimyasallarının nihai pazarlarında görülen hareketlenme kaydedilen satış hacmini desteklese de yılın tamamı için gerçekleşen hacim daralması %5 seviyesinde kaydedildi. Ancak piyasalardaki yukarı yönlü hareket 2021 boyunca devam edecek gibi görünüyor.

Altıncı slaytta geçerken, oldukça zorlu bir yıl olmasına rağmen, hem pandemi hem de makro gelişmeler ile ilgili riskleri yakından takip etmeye devam ederek faaliyet gösterdiğimiz tüm bölgelerde hızla aksiyon almaya özen gösterdiğimizizi hatırlatmak isterim. Özellikle mimari ve otocam operasyonlarımızın desteğiyle Türkiye'deki operasyonlarımız göreceli olarak güçlü gerçekleşti, diğer taraftan uluslararası satışlardan elde edilen gelirlerimizin payı 2020'de yıllık bazda 3 puan azalarak %60 seviyesinde gerçekleşti. 685 Milyon USD'lik ihracat gelirlerimizin içinde Avrupa'ya yapılan satışlardan kaydedilen gelirlerin payı %50 oldu.

Yedinci slaytta görüldüğü üzere, güçlü likidite pozisyonumuzu yılın ikinci yarısında da koruduk. Şişecam tahvilleri ile benzer ya da daha yüksek kredi derecelendirme notlarına sahip tahvillerden oluşan finansal yatırım portföyümüz de dahil olmak üzere, 2020 yılını 1,9 Milyar USD nakit ve nakit benzerleri seviyesinde tamamladık

Eurobond portföyümüzde yer alan menkul kıymetlerin %80'e varan bölümünün vade sonuna geleceğini göz önünde bulundurarak, yeni yatırım kararı için pazar koşullarını yakından takip etmekteyiz. 2020 ilk yarı yıl sunumumuzda da belirttiğimiz gibi, pandemi süresince herhangi bir acil durum kredisi kullanmadık, ve hatta kilit müşterilerimizi ve tedarikçilerimizi destekleyen ekosistem finansman programımızı sürdürdük. Yıl sonu net borç pozisyonumuz 533 Milyon USD olarak gerçekleşirken, 0,65 oranında gerçekleşen kaldıraç oranımız, 1,25 seviyesindeki konfor alanımızın oldukça altında seyretmeye devam etti. 2,3 Milyar USD olan brüt borcumuzun %27'si kısa vadeli ve %73'ü uzun vadeli olup, %68'i sabit ve %32'si değişken faiz oranına sahiptir. Rezerv para birimlerindeki uzun pozisyonumuzu korumak ve Türkiye operasyonlarımızı fonlayabilmek için TL'de açık pozisyonda kalmaya devam ederken nakit ve nakit benzerlerinin %89'unu rezerv para cinsinde tutmaya devam ettik. 2020'de belirsizliğin devam ettiği piyasalarda oldukça düşük seviyelerde tuttuğumuz nakit kullanımımızı, bu yıl getiri oranlarımızı iyileştirmek adına arttırmayı planlıyoruz. Şişecam'ın net yabancı para alış pozisyonu yükselmeye devam etti ve 2019 yılında gerçekleştirilen tahvil ihracı ardından elde tutulan 700 Milyon USD nakit rezervi ile beraber, 937 Milyon USD seviyesinde gerçekleşti.

Sekizinci slaytta, 2020 yılında çoğunluğu ertelenen yatırım harcamalarımızın, planlanandan %52 oranında daha düşük seviyede gerçekleştiği görülmektedir. Bunun yanı sıra, bilhassa devam eden soğuk tamir ve yeni hat yatırımları için 1,9 Milyar TL harcadık. Nakit dönüş süresi, yıllık bazda dört günden fazla kısılırken, iyileşen stok devir oranları ile 2020 yılının ilk yarısına kıyasla 35 gün geriledi. Güçlü operasyonel performansımız ve iyileşen işletme sermayesi oranları sayesinde, serbest nakit akışı 760 Milyon TL olarak gerçekleşti.

Cam sektörü, sürekli gelişme gösteren uygulama alanları ile sınırsız sayıda fırsat sunmaktadır. Diğer yandan, bu sektör büyük ölçüde hammadde ve enerji kullanımına dayalı ve aynı zamanda devamlı yatırım ve üst düzey etkin AR-GE yetkinlikleri gerektiren sermaye-yoğun bir üretim modeline sahiptir. 5 yıllık stratejimiz Care for Next'e 11 adet sürdürülebilir kalkınma hedefi entegre ettik ve bu hedefleri 2017 yılında belirlenen koru, güçlendir ve geliştir ilkeleri çerçevesinde şekillendirdik. Tedarik zinciri başta olmak üzere, daha sonra ayrıca bahsedeceğim iş uygulamalarımızı sürdürülebilirlik stratejimizle uyumlu hale getirdik ve bu hedeflerle nihai tüketicie ulaştık.

Onuncu slayta geçerken, "Koru" yaklaşımımız doğrultusunda, üretim süreçlerinde kaynak verimliliği sağlamak için üretim faaliyetlerimize ilk olarak Çevresel, Sosyal ve Yönetişim odaklı bir yaklaşım entegre ettik. Ayrıca geniş çaplı üretici sorumluluğumuz kapsamında anlamlı bir etki yaratabilmek adına, tedarikçilerimizle ilişkilerimizi değer paylaşımına dayalı bir yapıya oturttuk. Son yıllarda döngüsel ekonomi kapsamında geri dönüşüm operasyonlarında ilerleme sağladık ve 2016 yılında Türkiye'de geri dönüştürülmüş camın kullanımını arttırmak için EBRD ile işbirliği yaparak bir cam geri dönüşüm şirketi kurduk. Yaptığımız kapasite artışlarıyla, şirketin toplam kapasitesi yılda 790.000 tona yükseldi. Sadece iklim eylem planımızla paralel olarak hammadde kullanımımızı azaltmakla kalmadık, aynı zamanda sera gazı emisyonumuzu da yılda 33.000 ton azaltmayı başardık. Buna paralel olarak, sorumlu bir üretim ve tüketim modeli yarattık. Hammadde kullanımından kaçınarak, yeni iş olanakları yaratarak, belediyeler ile yakın temas halinde ambalajların geri dönüşümünü arttırarak, farkındalıklarını beslemek için gençlere ulaşarak, genel anlamda ekonomik büyümeye katkı sağlayarak gerçekleştirdik. Böylelikle, cam geri dönüşümünün sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarının üretim aşamasından sonra da devam eden döngüsünü destekledik.

"Güçlendir" yaklaşımımıza paralel olarak, çeşitlilik ve kapsayıcılık Grubumuz için daimi öneme sahip olmuş, kadınlara ağır sanayide de çalışma imkanı yaratılması DNA'mızda yer almıştır. Bu noktada, 1940'lı yıllarda AR-GE birimimizin ilk yöneticisinin, Türkiye'nin saygıdeğer kadın kimyagerlerinden Huban Akmoran olduğunu gururla hatırlatmak isterim.

Cam sektörüne olağanüstü katkıları onurlandırmak için verilen seçkin Phoenix Ödülü, 1999 yılında, 90'lı yıllar ve 2000'lerin başında Şişecam Düzcamlar Grubunu yöneten bir diğer kadın Şişecam çalışanımıza, Alev Yaraman'a verilmişti. Kadın liderlerimizden ilham alarak, kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyen tüm cinsiyet bağlantılı engelleri ortadan kaldırmaya ve üretim sahalarında görev alan kadın sayısını arttırmaya kararlıyız. Bu doğrultuda, 2023 yılında kadın çalışan oranımızı %25'e yükseltmeyi hedefledik ve kadın dostu fabrika projelerimizi devreye aldık. Pandemi sebebiyle tüm dünyada azalan kadın çalışan sayısına rağmen, kadın çalışan oranımız 2019 sonu itibarıyla %20'ye ulaşmış ve 2020'de yaklaşık 1,5 yüzde puanı daha artmıştı.

Değer zincirimize sürdürülebilirliği entegre etmek amacıyla, tedarikçilerimizi güçlendirip uyumlanmalarına destek olurken, sürdürülebilirlik konusundaki genel farkındalığı arttırmak için uluslararası standartlara uygun kılavuz niteliğinde bir tedarikçi davranış politikası yayınladık ve bu yıl tedarikçilerimize eğitimler vermeyi planlıyoruz. 2012 yılında Karbon Saydamlık Projesi tedarik zinciri programına dahil olduğumuzdan beri, tedarikçilerimize risk skorlarına göre risk değerlendirme ve izleme süreçleri uygulamaktayız.

"Geliştir" yaklaşımımız kapsamında enerji verimliliği, üretim süreçlerimizin bir diğer bileşeni niteliğinde ve enerji kullanımını azaltma, üretim maliyetlerini kısma ve ürün kalitesini koruma konularında daha geniş bir role sahip. Mersin'deki düzcamlar fabrikamızın çatısına güneş panelleri koyarak 6,2 megawatt gücünde bir güneş enerjisi santrali kurduk ve bu sayede ulaşılabilir ve temiz enerji hedefimize büyük bir katkı sağladık. Temiz enerjiye yatırım yapmak için adımlar atmaya devam ediyoruz. "Aware" koleksiyonumuz %100 cam kırığından üretilen bir cam ev eşyası serisidir. Bu seri, sera gazı emisyonunu %38 oranında düşüren, nihai tüketicinin karbon ayak izini azaltan ve müşterileri sürekli geri dönüşüme teşvik ederek iklim değişikliğiyle mücadele eylemine harika bir örnektir.

Ayrıca, toplum sağlığının yanı sıra enerji ve kaynak verimliliği ile atık ve emisyon azaltımına önemli katkılarda bulunan sürdürülebilir çözümlere dayanarak müşteri deneyimini iyileştirmek için sürekli olarak AR-GE çalışmalarına odaklanıyoruz. Cam ev eşyalarına uygulanan V-block Teknolojisi bu konudaki seçili örneklerden sadece biri. Isıcamlar markamızın altında enerji tasarruflu Low-e cam üretmekteyiz. Bu camlar, bina cephelerine düzcamlar ürünlerinin uygulanması sonucunda ısı kaybını %50 oranında azaltarak yakıt

tasarrufu sağlamakta. Şişelemede kullanılan hafif camlar, cam ambalajlama ürünümüz için kullandığımız bir diğer sürdürülebilir çözüm ve nihai tüketicinin karbon ayak izini %15 oranında azaltıyor.

AR-GE çalışmalarımıza değinmişken, son 85 yıl içerisinde soda ve krom kimyasallarını da kapsayan diğer iş kollarıyla birlikte cam üretiminin her alanında global bir oyuncuya dönüştüğümüzü de belirtmek isterim. O yıllardan beri, kültürel ve entelektüel mirasımızın korunması ve sonraki kuşaklara aktarılması konusunda önemli bir sorumluluk sergilemekte ve kilit rol almaktayız.

1976 yılında İstanbul'da Araştırma Laboratuvarı adı altında Türkiye'nin ilk özel sektör AR-GE merkezini kurduk. Bugün, 2015 yılından beri yeni adresinde olan Şişecam AR-GE Merkezi, Türkiye'nin en büyük ve en donanımlı AR-GE merkezlerinden birisi ve aynı zamanda küresel cam sektörünün önde gelen AR-GE merkezleri arasındadır.

On birinci slayta geçecek olursak, endüstriyel atık suyunun geri dönüştürülmesi, üretim süreçlerinde cam kırığı kullanımı, orman alanlarının yaygınlaştırılması, tüm satın alma prosedürlerinin sürdürülebilirlik hedeflerimizle uyumlu hale getirilmesi, iş yerinde çeşitliliğin teşvik edilmesi ve yaralanma sıklıklarından kaynaklı zaman kaybının azaltılması konularında 5 yıllık hedeflerimize ulaştık. Ayrıca en az 10 fırınımızda Azot Oksit (NOx) salınımının azaltılması hedefimizi yakın zamanda başarmış olacağız. Sera gazı emisyonu ile spesifik enerji yoğunluğunun veya cam üretiminin azaltılması, yenilenebilir enerji kaynaklarının artırılması ve biyolojik çeşitliliğin artırılmasını hedefleyen adımlar gibi önceden belirlenen ancak henüz ulaşılmamış hedeflerimizi iyileştirmek veya yeniden tanımlamak için adımlar atıyoruz. Bu hedefler yatırım kararları ve birleşme-satın alma faaliyetleri için her zaman gösterge niteliğinde olmuştur.

Bu noktada, toplam kredi portföyümüz içerisinde yaklaşık %15'lik paya sahip olan ve finansman sağladıkları projeler üzerine düzenli aralıklarla çevresel etki değerlendirmeleri yapan Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ve Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ile güçlü ilişkiler kurduğumuzu hatırlatmamız da son derece önemlidir.

Sunumumuzun sonlarına doğru yaklaşırken, on ikinci slaytta, farklı iş kollarının silo-bazlı yönetiminden, Grubun tamamında bütünsel ve fonksiyon bazlı bir yönetim anlayışına doğru dönüşüm yolculuğumuz hakkında sizlere bazı güncel bilgiler vermek istiyoruz.

Buradan yola çıkarak, temel fonksiyonlarda iş koluna dayalı bir yaklaşımdan fonksiyon bazlı bir yaklaşıma geçmenin, artan operasyonel mükemmellik odağımızın rekabet gücümüzü arttıracaklarını altını çizmek istiyoruz. Daha önce pek çok defa Şişecam işbirliklerinin tek çatı altında birleştirilmesine arkasında yatan gerekçelerden ve bu amaçla atılan adımlardan söz ettiğimiz için, geçmişte yapılanlar hakkında detaya girmeyeceğiz. Bunun yerine, atacağımız adımlar hakkında güçlü bir fikriniz olması için dönüşüm yolculuğumuzdan bahsetmek istiyoruz. Ancak, Tek Şişecam dönüşümü ile paralel ilerleyen dijitalleşme sürecinin, temel fonksiyonlar seviyesinde sinerji yaratarak ilk etapta Grup içerisindeki gizli değeri ortaya çıkarma vizyonumuza ulaşmada kilit rol oynadığını hatırlatmanın faydalı olacağına inanıyoruz. Ayrıca bu süreç, yarının gerçekliğine adapte olabilmemiz için Grubumuzun faaliyet modelini ve kurum kültürünü gereken optimum seviyeye taşımamıza yardımcı olacaktır. Bir sonraki adımımız, grubun mevcut teknolojilerini, süreçlerini ve organizasyonel tasarımlarını yeniden yapılandırarak Şişecam'ın faaliyet modelini; süregelen teknolojik ilerlemelerin sunduğu beceriler ve faydalardan derinlemesine yararlanabileceğimiz bir modele dönüştürmektir.

Dijital dönüşüm programımızın temel hedefi, gerçek zamanlı büyük veriyi çok kısa bir sürede işleyebilmek ve aynı zamanda analitik becerilerin kullanılmasıyla her türde ticari faaliyetten ve veri analizlerinden hızlı ve doğru sonuçlar elde etmek için gereken en üst düzey teknolojiye sahip olmaktır.

SAP S4/HANA, tüm operasyonlarımızı çalıştırabileceğimiz ve tüm ilave analitik kapasitemizi inşa edebileceğimiz sağlam bir platform sunması sebebiyle, ihtiyaç ve hedeflerimize en iyi cevap verecek sistem olarak belirlenmiştir. Ek olarak, mevcut ve gelecekteki farklı iş kolları arasında sistemlerimizin tamamen aynı dili konuşabilmesini sağlayacak ve nihayetinde yapay zeka tabanlı becerileri ve yetkinlikleri entegre etmemize olanak sunacaktır.

Diğer yandan bunun zorlayıcı tarafı, segment bazlı bir yaklaşımdan bütünsel ve fonksiyon bazlı bir yaklaşıma geçerken, dijital dönüşüm projelerimizle iş yapış biçimimizi yeniden yapılandırma ve dönüştürme rolümüzün gerektirdiği ihtiyaçlarla uyumlandırabilecek şekilde planlamaktır. SAP tarafından da belirtildiği gibi, dönüşüm programımız hâlihazırda küresel çapta yürütülen en büyük üç dönüşüm programı arasında yer almaktadır. Dijital dönüşüm programımızı 2018 yılının başlarında başlattık ve sıfırdan yeni bir bina inşa eder gibi yapılandırdık.

Finans, satın alma ve İK gibi yeniden yapılandırılmış olan yan fonksiyonlarımızın yanı sıra, bu yeni teknolojiyi uygulayacağımız ilk iş alanı olan cam ev eşyası segmentinin dijital dönüşümünü de başlattık. 2021 yılının başı itibarıyla, cam ev eşyası segmentinin yeni sistem geçişi tamamlandı. Programın, pek çok global sanayi kuruluşunun bugüne kadar yürüttüğü projelerde yer alan en iyi uygulamalar arasına çoktan girmiş olduğunu belirtmekten de memnuniyet duyarız. Portföyümüzde geriye kalan iş kolları için sürecin önümüzdeki iki-üç yıl içinde tamamlanması hedeflerken ERP dönüşüm sürecinin de bu süre zarfında devam edeceğini öngörmekteyiz.

Diğer yandan faaliyet modelimizin iki fazdan oluşan dönüşüm programı sonucunda özellikle tedarik zinciri, satış ve pazarlama, üretim ve kalite operasyonlarının dâhil olduğu temel fonksiyonların mükemmellik merkezi olarak yeniden yapılandırılmaları hedeflenmektedir.

Programın ilk fazı, iş aileleri inşa ederek, mevcut yapıda farklı iş kolları altındaki farklı ekiplere bağlı bu temel fonksiyonları merkezileştirmek için yeniden gruplama yapmaya tahsis edilmiştir.

İkinci faz ise bu merkezleşmiş fonksiyonların, teknolojilerin, süreçlerin ve organizasyonel tasarımların yeniden gözden geçirilerek mümkün olan en iyi uygulamalarla grubun çevikliğini ve fonksiyon bazlı uzmanlığını optimum seviyeye çıkarmak için prosedürlerin standard hale getirilmesini hedeflemektedir. Dönüşüm süreci uygulamaya alınıp canlıya geçtiğinde, işlerimizi daha da optimize edebilmek için depolamadan üretim planlamaya ya da lojistikten satış ve pazarlama faaliyetlerine kadar tüm temel fonksiyonlarımızı Tek Şişecam seviyesinde yönetip izleyebiliyor olacağız.

Tedarik zinciri faaliyet modelimiz üzerinde gerekli çalışmaları programımızın ilk fazında gerçekleştirmiş bulunmaktayız. Bu fazın kilit bileşenleri, envanter yönetimi ve müşteri memnuniyetini aktif olarak önceliklendirme yoluyla, stratejik ve operasyonel planları uyumlandırarak fonksiyonel mükemmelliğe ulaşmak ve bu sayede karlılığımızda daha fazla iyileşme sağlamanın yolunu açabilmektir. Bu alanda ikinci fazı da başlatmak üzereyiz. Tedarik zinciri mükemmellik merkezinin bu yıl içerisinde canlıya alınması, kalan dört temel fonksiyonun da 2021 içerisinde merkezleştirilmesi planlanmaktadır. Proje yönetimi ekiplerimize bu mükemmellik merkezlerini gelecek yıl içerisinde canlıya alınması hedefi verilmiştir.

Dönüşüm programımızın önemli bir stratejik yaklaşım barındırdığını belirtmek isteriz; fonksiyonların bütünsel bir portföy yönetimi gözüyle, büyük parçaları daha yönetilebilir bileşenlere ayırarak ve merkezleştirip standardize edilerek ele alınabilmesini sağlıyoruz. Bu fonksiyonu mükemmellik merkezi olarak yeniden şekillendirmemiz, mevcut kaynakların ve varlıkların büyümesinin yerel ölçekte optimum düzeyde yönetilebilmesi için kullanacağımız yöntemleri destekleyecek. Aynı zamanda bizlere kurumsal bir girişim sermayesi şirketi gibi global anlamda yeni iş olanakları tanımlama ve değerlendirme fırsatı da verecek.

On üçüncü slayta , artan verimlilik ve etkinlik sayesinde optimize edilen operasyonel performansımız, portföyümüzü daha da büyütmemiz için gerekli fonun artışı mümkün kılacağı ve yeni iş fırsatları noktasında, kendimizi sadece cam sektörüyle ve organik büyüme fırsatlarıyla sınırlandırmak istemediğimizin altını çizmek isteriz.

Yeni dijital altyapımızı tamamlayıcı iş kollarına, benzer sektörlere ve dikey entegrasyon imkanı veren yatırımlarda da kullanacağız. Buna ilave olarak, sahip olduğumuz bilgi birikimi ve niteliklerimizle, mevcut iş kollarımızı destekleyen ve bize benzersiz fırsatlar sunan start-up'ları da destekleyeceğiz.

Her zaman olduğu gibi, iki temel KPI olan ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti (WACC) ve yatırım sermayesi getirisine (ROIC) odaklanarak, tüm olası yatırım fırsatlarını değerlendirmeye devam edeceğiz. Tek Şişecam dönüşümünü tamamlamış ve karlılığımızı sinerji yaratma yoluyla arttırdığımız kapsamda ana hedefimiz, birleşme sürecimizde de duyurulduğu üzere, her bir iş kolu ve coğrafyada yatırım sermayesi ve ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti arasındaki makası sürekli olarak arttırmak ve mevcut FAVÖK marjımıza önümüzdeki iki üç yıl içinde en az 200-300 baz puan katkıda bulunmaktır. Ayrıca bu yıl içerisinde, dönüşüm programımızın bazı temel performans göstergelerini piyasaya duyuracak ve önümüzdeki yıllarda da bu duyurulara, dönüşüm programının performansı ile beklenen faydaların gerçekleşmesini takip edebilmeniz için, devam edeceğiz.

Sunumun sonuna geldiğimize göre, sorularınızı almaktan memnuniyet duyuyorum.

SORU VE CEVAP

Moderatör

[Moderatörün talimatları]

İlk sorumuz, ÜNLÜ & Co.'dan Sayın Ece Mandacı'dan geliyor. Buyurun, söz sizde.

Ece Mandacı

Öncelikle başarılı sonuçlar için tebrik ederim. İki sorum var. Bir tanesi işletme sermayesi gereksinimleri hakkında. Düzcam ve cam ev eşyası iş kollarında bahsettiğiniz pozitif trendlerin sürdürülebilirliği konusundan bahsedecek olursak, 2020 yılı itibarıyla işletme sermayenizin satışlara oranında kayda değer bir iyileşme gözlemledik. Yılın ilk yarısında bu oranda daha da fazla iyileşme fırsatı yakalanabilir mi?

İkinci sorum da yine operasyonel iyileşme ve büyüme trendleri ile ilgili. Bu trendin sürdürülebilirliğinden bahsettiniz ve daha yüksek kapasite kullanım oranı, operasyonel kaldıraç vb. sayesinde FAVÖK marjınızda önemli iyileşmeler kaydettiğinizi gördük. Yani, majör bir maliyet artışı beklemediğimiz için bu yüksek marjlar yılın ilk ve ikinci çeyreğinde de devam ettirilebilir mi? Ayrıca kimyasallar iş kolundaki yeni fiyat daralmaları göz önüne alındığında, 2021 yılı karlılığı için genel bir değerlendirme yapabilir misiniz? Teşekkürler

Görkem Elverici

Soruların için teşekkür ederim Ece. İşletme sermayesi konusunun iki boyutu var. İlki, işlerin günlük olağan akışı ve performansı.

Artan satış performansı, karlılık seviyelerimizde ve net işletme sermayesi pozisyonumuzda iyileşmeye katkı sağlarken, maliyetlerin gelirler dahil tüm metriklere oranında da iyileşme getirdi. Şu ana kadar detaylı bir şekilde bahsettiğim tüm dönüşüm programları,

temelde tüm operasyonel temel performans göstergelerini iyileştirmeye yönelik. İşletme sermayesi veya diğer bir deyişle nakit dönüşüm hızımızı devamlı iyileştirmek de bunlardan birisi.

Ancak maalesef işimizin doğası gereği envanter gerektirdiğini de unutmamak gerekir. Hem ürün hammaddeleri hem de diğer gerekli girdiler açısından, envanter seviyelerimizi satış fırsatlarında envanter eksikliğine mahal vermeden ancak fazla envanter de bulundurmadan optimize etmeye çalışarak, önümüzdeki dönemde daha iyi bir nakit dönüş hızına ulaşmayı hedefleyeceğiz.

Dolayısıyla, şu anda uygulamaya aldığımız tüm dijitalleşme ve operasyonel mükemmellik programlarının bu operasyonel temel performans göstergelerini iyileştirme amacını taşıdığını belirtmeliyim. Ancak gerekli dijitalleşme desteği almadığınızda veya iş yapış biçiminizi optimize etmediğinizde, genellikle yaratılan iyileşme ya dönemsel kalıyor ya da dönem içerisindeki satış performansınıza bağlı oluyor. İşimizin büyüklüğü ve mevcut nakit dönüş hızımız düşünüldüğünde, bizim hedefimiz tabii ki devamlı iyileşme sağlamak ve sürdürülebilir seviyede iyileştirilmiş bir işletme sermayesi kullanımı elde etmek.

Özellikle de şu sıralar gözlemlenen iyileşmiş fiyatlama ve satış ortamında, işlerimizin performansı açısından yakın gelecekte veya sizin de bahsettiğiniz gibi yılın ilk yarısı düşünüldüğünde, kendimizi daha rahat hissediyoruz. İş kollarımıza teker teker baktığımızda, hepsinin cirosunda iki haneli iyileşmeler hedefliyoruz. Örneğin cam ev eşyasında EUR bazında yaklaşık %13-15'ten başlayan büyüme, cam ambalajlama ve kimyasallar iş kollarında TL bazında %25-26 seviyelerine kadar büyüme hedefimiz bulunuyor. Düzcamin güçlü duruşunu devam ettireceğini ve işimizin performansına ve marjlarına devamlı katkı sağlayacağına inanıyoruz.

FAVÖK konusunda ise, 2020 yılında zaten dediğimiz gibi, 2019 yılında ulaştığımız seviyelerde kalmak için çabaladık ve çok da yaklaştık. İyileşmiş çevresel koşulların umuyoruz ki devam etmesi ve bu yıl karşı karşıya kaldığımız makro-ekonomik koşullar ve pandemi gibi olağanüstü durumların yaşanmaması halinde, 2019 yılındaki sonuçlara, hatta daha iyi seviyelere ulaşacağımıza inanıyoruz. Umarım yeterli olmuştur.

Moderatör

Bir sonraki sorumuz Columbia Threadneedle Investments'tan Sayın Catherine Stronach'tan. Buyurun, söz sizde.

Catherine Stronach

Yatırım harcamaları hakkında bir sorum var. 2020 yılına ait bazı yatırım harcamalarını erteleyebildiğinizden bahsettiniz. Bu da şüphesiz serbest nakit akışınızı olumlu etkiliyor. Şunu merak ediyorum. 2021 yılında ne seviyede bir yatırım harcaması beklememiz gerektiğini düşündüğümüzde, 2020 seviyesinde planlanandan daha mı yüksek olacak yoksa bu yıla ait yatırım harcamalarını öteleyebilecek misiniz? Bir diğer deyişle, geçen yılı telafi etmek için bu yıla aktarılacak ek yatırım harcaması olacak mı?

Görkem Elverici

2020 yılına ait bazı yatırımların ertelendiğini biliyorsunuz. İş kollarımızın performansını ve pazardaki güçlü pozisyonumuzu devam ettirme stratejilerimiz doğrultusunda yatırımlarımıza devam edeceğiz. Dolayısıyla 2020 yılı için zaten planlanmış olan ek yatırımlarla beraber, doğal soda külü üretimi için ABD'de yapacağımız büyük yatırım da dahil olmak üzere, bu yıl yaklaşık 450-500 Milyon EUR civarında bir yatırım harcamamız olacağını düşünüyoruz.

Doğal soda külü üretim tesisi için gerekli sermaye gideri bu yıl daha düşük. Ancak özellikle 2022 yılından başlayarak 2024 yılına doğru giderken bu büyük proje için çok daha kapsamlı yatırımlar yapılacağını da söylememiz gerekir. Gelecekteki bu büyük yatırımlar için gerekli fonları sağlamak amacıyla, yatırım planımızı gerçekleştirmeye ve hedeflenen FAVÖK getirilerini elde etmeye çalışacağız.

Birçok parametreyi de dikkate alıyorsa da ama özellikle önemli gördüğümüz Net borcun FAVÖK'e oranı ve gelecek yıllarda ABD'de daha büyük yatırımlar yaptığımızda dahi, bu oranın uzun vade konfor alanımız olan 1,25'in altında kalacağını öngörüyoruz.

Catherine Stronach

O zaman 2022-2024 yılları itibarıyla bu projeyi fonlayabilmek için oldukça büyük bir artış olacağını düşünmeliyiz. ABD'deki yatırım projelerinin önümüzdeki birkaç yıla ait toplam maliyeti nedir?

Görkem Elverici

Toplam maliyet 2 Milyar USD ve bu ortak bir girişim. Şişecam için maliyeti yaklaşık 1 Milyar USD diyebilirim. Projeyi %20'si özkaynaklardan ve %80'lik kısmı ise proje finansmanı gibi dış kaynaklardan finanse etmeyi planlanıyoruz. Programın finansmanı için halihazırda büyük ve çok-uluslu bankalarla görüşme halindeyiz. Görüşmelerimiz tamamlanınca muhtemelen bu yılın sonunda veya önümüzdeki yılın başında finansmana dair detayları paylaşacağız.

Moderatör

Bir sonraki soru Barclays'den Sayın Daniel Zaczkiewicz'den geliyor. Buyurun, söz sizde.

Daniel Zaczkiewicz

Davetiniz için teşekkürler, temettü tarihlerinizi ve temettü politikanızı sorabilir miyim? Özellikle de yeni grup yapısında temettü politikanızın detaylarını ve 2021'de ne beklememiz gerektiğini açıklayabilir misiniz?

Görkem Elverici

Aynı temettü politikasını devam ettireceğiz. Her yıl stratejik planlama dönemi sırasında ve bütçe planının kesinleşmesinin hemen ardından, ödediğimiz temettüyü bir adım daha arttırıp arttıramayacağımız konusunu görüşüp tartıştığımızı hatırlatmak isteriz. Dolayısıyla bu konuyu halen görüşüyoruz ancak olağan genel kurul toplantımızdan önce kesinleşecek.

Yani, mevcut politikamıza sadık kalıp devamlı olarak yaptığımız ödemeleri iyileştirmeye çalışıyoruz. Pandeminin en karanlık zamanlarında pek çok Türk şirketi önce temettü dağıtacağını açıklayıp olağan genel kurullarının ardından temettü dağıtımından vazgeçerken, biz stratejimizi devam ettirdik. 2020 yılında bile temettü ödedik ve politikamıza sadık kalıp ödemelerimizi iyileştirmeye çalışmaya devam edeceğiz.

Moderatör

Bir sonraki sorumuz Ak Yatırım'dan Sayın Kayahan Demirak'tan geliyor. Buyurun, söz sizde.

Kayahan Demirak

Birkaç sorum var. ABD yatırımınız hakkında bir devam sorusu. Finansmanın %80'i için bu yıl sonu veya önümüzdeki yılın başında bir proje kredisi arayışı içinde olacaksınız. Doğru mu anladım?

Görkem Elverici

Büyük ihtimalle. Sadece proje finansmanı fırsatlarıyla sınırlı kalmıyoruz. Ayrıca bu bir madencilik işi olduğundan her bir farklı finansman alternatifini değerlendiriyoruz. Özellikle de ABD'de kullanabileceğimiz alternatif araçlar mevcut. Bu oldukça büyük bir program olduğundan, bizim için en uygun fırsatı bulma konusunda çok temkinliyiz. Bu yüzden bu yılın sonu veya önümüzdeki yılın başında kararımızı kesinleştirmiş ya da nihai karar aşamasına gelmiş olmalıyız. O zamana kadar, zaten her iki ortak tarafından sağlanan özkaynak ile gerekli yatırımları yapmaya devam edeceğiz.

Kayahan Demirak

Bir sonraki sorum dördüncü çeyrek sonuçları hakkında. Düzcamlar ve cam ev eşyası iş kollarında kayda değer iyileşmeler görüyorum. Anlamaya çalıştığım şey şu. Bu iyileşmeleri düşük baz sonrasında normalleşmenin bir parçası olarak mı değerlendirmeliyiz? Artan talebin ve iyileşen fiyatlama koşullarının bu yılın en azından ilk yarısı için devam etmesini bekliyor musunuz? Güçlü bir trend öngördüğünüzü anlıyorum ama netleştirmek için soruyorum.

Görkem Elverici

Bu yıl hepimizin deneyimlediği gibi, pandeminin sürekli değiştirdiği koşullar sebebiyle satış ortamı hakkında uzun vadeli taahhütler veya projeksiyonlarda bulunmak pek kolay değil. Ancak özellikle de Türkiye'deki mimari cam koşullarında bu güçlü performansın veya güçlü talebin devam edeceğine işaret eden pek çok gösterge bir araya geliyor. Zira bu üretim sadece yerel inşaat sektörü tüketimini hedeflemiyor. Türk inşaat şirketleri ve Türk cam işlemecileri de, yakın coğrafyalara ve Orta Avrupa ile özellikle Afrika'ya uzanan önemli bölgelere giderek daha fazla ihracat yapıyor.

Gördüğümüz güçlü talep ile müşterilerimiz, bayilerimiz ve ihracat amaçlı olarak cam işlemecilerden gelecek talebe ilişkin beklentiler sayesinde, önümüzdeki aylar veya yılın ilk yarısı için oldukça rahat hissediyoruz. Ayrıca yurtdışı faaliyetlerindeki cam ihtiyaçlarını için inşaat şirketleri tarafında da giderek artan bir talep mevcut. Bu sebeple biliyorsunuz ki, neredeyse her gün artan talebi karşılayabilmek için Polatlı'daki ikinci fırınımızı açılışını erkene çektik ve bu yıl içerisinde devreye alınacak iki fırınımızın soğuk tamirini hızlandırdık.

Tabii Türkiye'deki inşaat sektöründen gelen talepte azalma olması durumunda ek bir araç olarak kullanabileceğimiz ihracat pazarları bularak kendimize bir denge yaratmaya çalışıyoruz.

Kayahan Demirak

Çok ufak son bir sorum daha var. Avrupa Birliği'nin yüksek karbon ayak izine sahip ithalat işlemlerine yaptırım uygulama planları konusunda yeni bir gelişme görüyor musunuz? Sanırım bu konu, bu yılın üçüncü çeyreğinde tartışmaya açılacak. Belki siz bizim kaçırdığımız bir gelişme görmüşsünüzdür.

Görkem Elverici

Görüşmeler halen devam ediyor. Tahmin edeceğimiz gibi bu oldukça kapsamlı bir konu ve zor bir karar. Bütün lobiler şu an birbirleriyle çatışma halinde bulunuyor. Ancak biz kendimizi sınırlamıyoruz, sadece prosedürlerin veya mevzuatın öngördüğü kuralları uyguluyoruz. Sürdürülebilirlik programımıza ilişkin detayları oldukça kapsamlı şekilde paylaştık. Biz hedeflerimiz belirledik ve üzerinde gerçekleştirmeler için çalışmalarımız sürdürüyoruz. Başarırsak, ki Şişecam'ın her zaman olduğu gibi başaracağına %100 eminim, AB de dahil olmak üzere ürün sağladığımız herhangi bir pazarın uygulamaya koyacağı tüm yönetmeliklerin öngördüğünden daha iyi bir durumda olacağız.

Moderatör

[Moderatörün talimatları]

Başka sorumuz yok. Değerli konuşmacımız, kapanış için söz sizde.

Kapanış

Görkem Elverici

Hanımfendiler, beyefendiler, 2020 yıl sonu sonuçlarımızın görüşüldüğü sunumuza katıldığınız için çok teşekkür ederiz. Hem faaliyetlerimizdeki ilerleyiş ve performans, hem de Şişecam'ın önümüzdeki dönemlere ve özellikle de gelecekte yaratacağımız büyümeye daha iyi hazırlanması için üstlendiği büyük dönüşüm programı hakkında kapsamlı bilgiler verebildiğimizi umuyoruz.

Bir kere daha teşekkür ediyor, 2021 yarı yıl sonuçlarını görüşeceğimiz telekonferansımızda yeniden görüşmeyi ümit ediyoruz.